

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**“MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN
COMPETENCIAS LABORALES PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA UBICADA EN
ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA”**

DORIS ELIZABETH CUBUR CHALÍ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, MARZO DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN
COMPETENCIAS LABORALES PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA UBICADA EN
ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA”**



TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

DORIS ELIZABETH CUBUR CHALÍ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, AGOSTO DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL SEGUNDO:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL TERCERO:	Vacante
VOCAL CUARTO:	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
VOCAL QUINTO:	B.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES
DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática - Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Administración – Finanzas	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López
Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
SECRETARIA:	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
EXAMINADORA:	Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar

Guatemala, 30 de septiembre de 2019

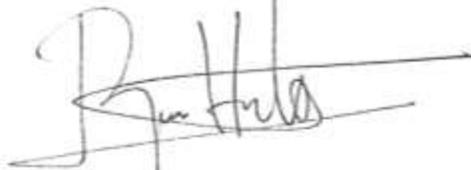
Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Respetable señor Decano:

Le saludo con el debido respeto que se merece y a la vez le manifiesto que, de conformidad con el nombramiento emanado por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, con fecha veintiséis de febrero del año dos mil diecinueve, en el que se me designa como asesor de tesis de la estudiante **Doris Elizabeth Cubur Chali**, carné No. **200512832** con el tema "**MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA UBICADA EN ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA**", me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular me suscribo atentamente,



Lic. Alvaro David Reyes Hernández
Administración de Empresas
Colegiado No. 14043

c.c. archivo.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "A-B"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 00589-2020
Guatemala, 02 de septiembre del 2020

Estudiante
DORIS ELIZABETH CUBUR CHALI
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 16-2020, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 24 de agosto de 2020, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría y Administración de Empresas; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

DORIS ELIZABETH CUBUR CHALI	200512832-3	"MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA UBICADA EN ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA"
-----------------------------	-------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3°. Manifiestar a la estudiante que se le fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

m.ch



ACTO QUE DEDICO

- A Dios: Por guiarme e iluminarme en todo momento y gracias a ello completar mi carrera universitaria.
- A mis padres: Por darme su apoyo moral y económico para completar esta etapa de mi vida.
- A mis hermanos: Por ser compañeros de vida, motivándonos mutuamente a ser mejor personas cada día.
- A mi esposo: Por su apoyo en todo momento, por motivarme a completar esta etapa.
- A mis catedráticos: Por compartir sus conocimientos y apoyar mi proceso de formación profesional.
- A mi universidad: Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas por ser mi casa de estudios.

Índice

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. Empresa	1
1.1.1. Entidad Bancaria	2
1.2. Administración	2
1.2.1. Proceso administrativo	2
1.2.1.1. Procesos de la administración de recursos humanos	3
I. Procesos para integrar personas a las organizaciones	6
a. Reclutamiento de personal	6
• Reclutamiento interno	7
• Reclutamiento externo	8
a.1. Reclutamiento basado en competencias laborales	10
b. Selección de personal	10
b.1. Proceso de selección basado en competencias laborales	12
• Fase I: elaborar la descripción del puesto por competencias	12
• Fase II: establecer competencias para selección	13
• Fase III: asignar niveles a las competencias del perfil	13
• Fase IV: elaborar la matriz de evaluación	13
• Fase V: escoger o diseñar los instrumentos y métodos de evaluación	16
• Fase VI: establecer el orden de los métodos de evaluación	16
• Fase VII: evaluar a los candidatos	17
• Fase VIII: realizar el análisis de brechas (ajuste de persona – puesto)	17
• Fase IX: elaborar los reportes de selección	19
• Fase X: validar la selección y el perfil	20
c. Competencias laborales	20
• Clasificación de las competencias	21

Contenido	Página
• Niveles de competencias	22
• Beneficios de las competencias laborales	24

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS EN LA ENTIDAD FINANCIERA OBJETO DE INVESTIGACION

2.1. Metodología utilizada en la investigación	25
2.2. Generalidades de la unidad de análisis	26
2.2.1. Antecedentes	26
2.2.2. Filosofía de la empresa	27
2.2.2.1. Misión	27
a. Visión	27
b. Valores y competencias	28
2.2.3. Estructura administrativa de la entidad financiera	30
2.3. Situación actual del proceso de reclutamiento y selección por competencias	32
2.3.1. Rotación de personal	32
2.3.2. Costos del proceso de reclutamiento y selección	34
2.3.3. Proceso de reclutamiento	34
2.3.3.1. Proceso de reclutamiento basado en competencias laborales	35
a. Descriptores de puestos	35
b. Técnicas de reclutamiento	37
2.3.4. Proceso de selección	40
2.3.4.1. Proceso de selección basado en competencias laborales	40
a. Técnicas de selección	41
b. Factores para seleccionar al personal	44
c. Responsabilidad de RRHH en el proceso de selección	45

Contenido	Página
d. Informes de selección	46
2.3.5. Competencias laborales	47
2.3.5.1. Competencias transversales	47
2.3.5.2. Competencias técnicas o específicas	49
2.4. Análisis de resultados	49
2.4.1. Administración de recursos humanos por competencias	49
2.4.2. Rotación de personal	50
2.4.3. Costos relacionados a reclutamiento y selección	50
2.4.4. Atención al cliente	50
2.4.5. Análisis de resultados	51

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA LA ENTIDAD FINANCIERA OBJETO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Presentación de la propuesta	54
3.2. Justificación de la propuesta	55
3.3. Objetivos	56
3.4. Proceso de reclutamiento basado en competencias laborales propuesta	56
3.4.1. Metodología de implementación	56
3.4.1.1. Perfil / descriptor del puesto	57
3.4.1.2. Técnicas de reclutamiento	60
a. Técnicas de reclutamiento interno	61
b. Técnicas de reclutamiento externo	65
3.5. Proceso de selección basado en competencias laborales	72
3.5.1. Técnicas de selección	72
3.5.1.1. Entrevista inicial	74
3.5.1.2. Entrevista de eventos conductuales	76
3.5.1.3. Evaluaciones psicométricas	80

Contenido	Página
a. Orden de aplicación de instrumentos	84
b. Análisis de brechas	85
c. Estructura de los reportes de selección	86
3.6. Flujograma del proceso de la propuesta	91
3.7. Presupuesto de la propuesta	92
3.8. Plan de acción para implementar la propuesta hacia todos los puestos	93
3.9. Beneficios de implementar la propuesta	95
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	100

Índice de tablas

No.	Título	Página
1.	Clasificación de empresas	1
2.	Funciones del proceso administrativo	3
3.	Descripción de los procesos de la administración de recursos humanos	5
4.	Técnicas de reclutamiento interno	7
5.	Técnicas de reclutamiento externo	8
6.	Guía para elección de instrumentos de evaluación según el tipo de competencia	14
7.	Ejemplo análisis de distancias de perfiles	18
8.	Estructura de los reportes de selección	19
9.	Tipos de competencias laborales	21
10.	Niveles de competencias laborales	23
11.	Valores y competencias entidad financiera objeto de investigación	29
12.	Índice de rotación general y por puestos de mayor rotación	32
13.	Resumen del trabajo de campo	52
14.	Análisis tipo y nivel de competencia requeridos para puesto A (servicio cliente)	73
15.	Análisis tipo y nivel de competencia requeridos para puesto B (ventas)	74
16.	Guía general entrevista inicial	75
17.	Guía de entrevista de eventos conductuales, puesto A (servicio al cliente) y puesto B (ventas)	78
18.	Competencias para evaluar en psicometría para puesto A (servicio al cliente) y puesto B (ventas)	80
19.	Rasgos de personalidad a evaluar en psicometría para puesto A (servicio al cliente) y puesto B (ventas)	81
20.	Homologación de competencias para psicometría - puesto A (servicio al cliente) y puesto B (ventas)	82

No.	Título	Página
21.	Homologación de rasgos de personalidad para psicometría - puesto A (servicio al cliente) y puesto B (ventas)	83
22.	Baterías psicométricas - puesto A (servicio al cliente) y puesto B (ventas)	84
23.	Orden de aplicación de instrumentos - puesto A (servicio al cliente) y puesto B (ventas)	84
24.	Ejemplo análisis de distancias de perfiles	85
25.	Costos de la propuesta	92
26.	Plan de acción para implementar propuesta para todos los puestos	93

Índice de gráficas

No.	Título	Página
1.	Perfiles de puesto actualizados	36
2.	Técnicas de reclutamiento	37
3.	Entrevista por competencias	42
4.	Factores para seleccionar a personal	44
5.	Decisión de contratar al personal	45
6.	Informes de selección	46
7.	Conocimiento de competencias laborales	48

Índice de figuras

No.	Título	Página
1.	Los seis procesos de la administración de recursos humanos	4
2.	Reclutamiento con base en los puestos vs. competencias	9
3.	La selección como responsabilidad de la línea y función del staff	11
4.	Organigrama general	31
5.	Proceso actual de selección del personal	41
6.	Metodología de implementación	57
7.	Ejemplo diseño publicaciones portal interno	62
8.	Ejemplo diseño publicaciones en carteleras	63
9.	Ejemplo diseño publicaciones para invitar a referir	64
10.	Proceso para uso de banco de datos como fuente primaria de reclutamiento	65
11.	Ejemplo diseño publicaciones en diarios y revistas	66
12.	Proceso para traslado de vacantes a universidades, escuelas y gremiales	69

Índice de formatos

No.	Título	Página
1.	Ejemplo perfil / descriptor de puesto	58
2.	Ejemplo verificación de sucesor en plan de sucesión	61
3.	Ejemplo comparativo agencias de reclutamiento	68
4.	Archivo de candidatos	71
5.	Segmentación reclutamiento virtual	72
6.	Ejemplo reporte individual	87
7.	Ejemplo reporte grupal comparativo	89

Introducción

El presente documento contiene los resultados de la investigación “Modelo de reclutamiento y selección de personal basado en competencias laborales para una entidad financiera ubicada en zona 9 de la ciudad capital”, que se realizó con el objetivo de evaluar los procesos actuales con relación al proceso de admisión de personas de la institución para diseñar una propuesta de solución.

La investigación está conformada por tres capítulos, en el capítulo I, se presenta el marco referencial y las consideraciones técnicas; básicamente una recopilación de fundamentos teóricos realizados con el aporte de autores y experiencias relacionadas al tema a investigar, se presentan definiciones, conceptos y categorías que dan sustento a la investigación.

En el capítulo II, se presenta la situación actual de la entidad objeto de investigación, la filosofía integrada por su misión, visión y valores, información relevante del proceso de reclutamiento y selección; como costos y procesos definidos actualmente, esta información fue recopilada durante el trabajo de campo, en el que se utilizaron encuestas, entrevista y observación directa, los resultados se representan en gráficas, se realiza un análisis de los mismos, todo con el objetivo de identificar oportunidades de mejora para la definición de la propuestas de solución.

El capítulo III, está conformado por la propuesta de solución, la cual constituye un instrumento técnico administrativo que apoyará a realizar el proceso de reclutamiento y selección basado en competencias laborales, misma que apoyará a hacer más eficiente el proceso de admisión de personas de la organización.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a la investigación, asimismo las referencias de autores y formatos digitales que sustentan la presente.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se definen los temas que se utilizarán durante la investigación y que servirán de sustento bibliográfico.

1.1. Empresa

“Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común”. (1:6) Por lo tanto, empresa es un aparato económico que funciona en la sociedad, que alinea el capital que posee y el trabajo que produce con el fin de generar utilidades. A continuación, la clasificación:

Tabla 1
Clasificación de empresas

Según su actividad o giro	<p>Industriales: dedicadas a la transformar o extraer materias primas.</p> <p>Comerciales: su fin principal es la compra y venta (intermediarios).</p> <p>Servicios: se dedican a la comercialización de bienes intangibles.</p>
Según el origen del capital	<p>Públicas: satisfacer necesidades sociales con capital del estado.</p> <p>Privadas: lucrativas y capital pertenece a inversionistas privados.</p> <p>Semipúblicas: utilizan capital público, realizan gestión privada.</p>
Según magnitud	<p>Generalmente se clasifican en pequeñas, medianas o grandes.</p>
Según su forma jurídica	<p>Individuales: una sola persona puede responder ante terceros</p> <p>Cooperativas y organizaciones de economía social</p> <p>Sociedades o empresas societarias: conformadas por varias personas que pueden responder ante terceros.</p> <p>Unión temporal de empresas: dos o más empresas se unen para responder a un proyecto.</p>
Según su ámbito estatal	<p>Nacionales: las que operan en un solo país</p> <p>Multinacionales: operan en varios países</p> <p>Regionales: realizan sus actividades en una sola región</p> <p>Locales: se enfocan en un terreno corto</p>

Fuente: elaboración propia, adaptado de Clasificación de las empresas de la web www.gestion.org

1.1.1. Entidad bancaria

“Son instituciones financieras que cumplen la función social de mediar entre quienes cuentan con dinero (captar) y quienes lo necesitan (prestar), a través de instrumentos que ayudan a administrar y disponer de él con seguridad.” (2:12)

Por lo que se puede decir que una entidad bancaria es una persona jurídica que utiliza como fuente generadora de utilidades el dinero, por un lado, captando y por el otro prestando, siempre bajo lineamientos y normas de seguridad para tranquilidad de los clientes. Se analizaron los términos de empresa y su clasificación, así como entidad financiera, derivado que la empresa objeto de investigación forma parte del sistema financiero de Guatemala.

1.2. Administración

Para que el funcionamiento de una empresa se lleve a cabo debe existir un proceso de administración, en el que se diseñe y mantenga ambientes en los que los integrantes de la institución puedan cumplir eficientemente los objetivos organizacionales definidos, para ello existe un proceso integrado que se abordará a continuación.

1.2.1. Proceso administrativo

“El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuáles se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.” (3:36) El proceso administrativo comprende dos etapas; una denominada mecánica, donde se determina lo que debe hacerse a futuro y se prepara la estructura que le permitirá lograrlo, la otra es la dinámica, en la que principalmente se pone en práctica lo requerido o indicado en la etapa mecánica.

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales, se compone de cinco

funciones esenciales que se intercambian para formar un solo proceso de forma integral, derivado que el tema a investigar corresponde a una de dichas funciones, en la siguiente tabla se describe cada una de ellas.

Tabla 2

Funciones del proceso administrativo

Fase	Función	Descripción
Mecánica	Planeación	Consiste en elegir misiones y objetivos y encaminar acciones para materializarlos. Requiere tomar decisiones, lo que significa elegir líneas de acción entre alternativas.
	Organización	Consiste en establecer una estructura deliberada de roles para que los desempeñen los miembros de una organización.
Dinámica	Integración	Consiste en cubrir y mantener cubiertos los puestos de trabajo de la estructura organizacional.
	Dirección	Consiste en influir en las personas para que contribuyan a las metas de las organizaciones y grupos.
	Control	Consiste en medir el desempeño en relación con las metas y los planes, señalar las desviaciones de los estándares y corregirlas.

Fuente: adaptado de Elementos de la Administración: un enfoque internacional. Koontz, H. and Weihrich H. 2007

1.2.1.1. Procesos de la administración de recursos humanos

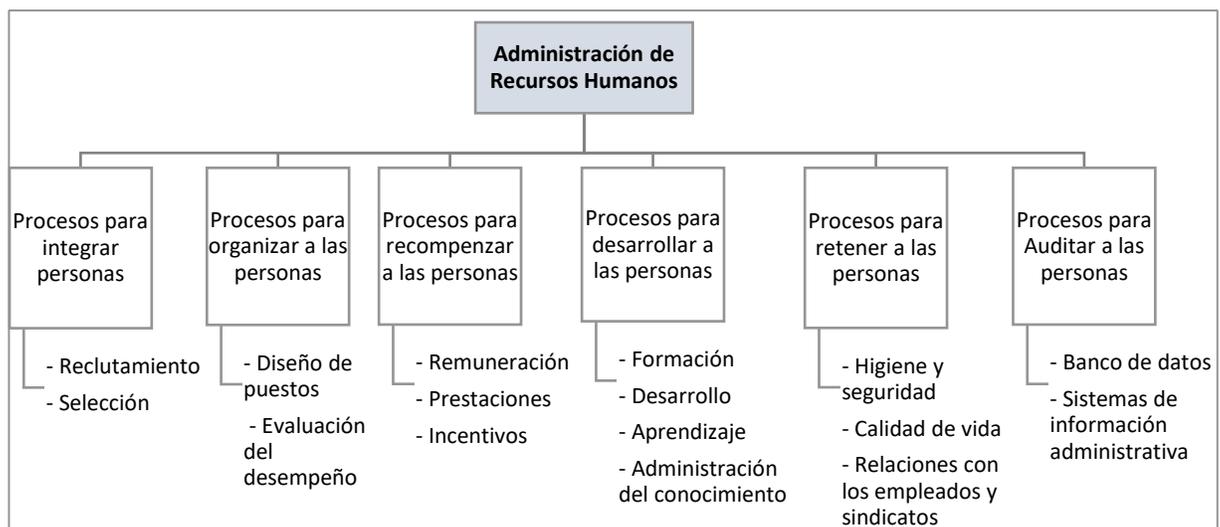
Como se describió con anterioridad, el proceso administrativo está compuesto por diferentes fases, por medio de las cuáles se lleva a cabo la administración. En el día a día, cada gerente o jefe de área debe desempeñar cuatro funciones que son planear, organizar, dirigir y controlar, estas les permitirá realizar sus funciones y alcanzar las metas que la organización les encomienda.

El área de recursos humanos para cumplir el principio básico de administrar a las personas y efectuar su función de staff, debe apoyar al gerente o jefe de área, para proveer orientación acerca de las políticas y los procedimientos para gestionar adecuadamente la administración del personal, sin embargo, la responsabilidad lineal y directa de dirigir a los subordinados es del gerente o jefe del área.

Se han definido seis procesos para la administración de recursos humanos, los cuales se observan en la Figura 1, estos procesos refieren a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas que forman parte de una empresa, asimismo conllevan al alcance de metas y objetivos. Básicamente la administración de recursos humanos se resume en crear todas las condiciones que permitan potencializar el capital humano e intelectual de las personas y organización; desde crear las condiciones de los cargos, crear los procesos relacionados al colaborador desde que es un aspirante, construir procesos que permitan incrementar el desarrollo profesional y personal, así como lo relacionado a evaluar el desempeño e incluso procesos de salida.

Figura 1

Los seis procesos de la administración de recursos humanos



Fuente: elaboración propia, adaptado de Chiavenato, I. 2009, **Gestión del Talento Humano**, Pág.15

Los procesos identificados en la figura anterior guardan estrecha relación entre sí y además su influencia es recíproca, es decir, cada uno tiende a favorecer o perjudicar a los integrantes de la organización cuando es bien o mal utilizado, por lo que es sumamente importante mantener el equilibrio en la conducción de todos estos procesos. Para comprensión de cada una de las fases, en la tabla 3, se da una breve descripción de cada proceso.

Tabla 3

Descripción de los procesos de la administración de recursos humanos

Proceso	Descripción
Integrar personas	Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
Organizar a las personas	Son los procesos que se diseñan para acompañar las actividades que las personas realizarán. Incluyen diseño de estructuras, de puestos, análisis y descripción de estos y evaluación de desempeño.
Recompensar a las personas	Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
Desarrollar a las personas	Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras.
Retener a las personas	Procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas. Incluyen la administración de la cultura, clima, disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y relaciones sindicales.
Auditar a las personas	Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Fuente: adaptado de Elementos de la Administración: un enfoque internacional. Koontz, H. and Wehrich H. 2007

Para efectos de la presente investigación, a continuación, se profundiza en el tema para incorporar personas a las organizaciones:

I. Procesos para integrar personas a las organizaciones

Son aquellos procesos definidos para realizarse previo al ingreso de los nuevos colaboradores, es la puerta que únicamente se abre a aquellas personas que cumplen con los requisitos y competencias definidas para cada puesto, funciona como filtro de ingreso, en donde se eligen a aquellos que reúnen en gran medida las características deseadas. Desde un enfoque estratégico, el proceso para incorporar personas se realiza con el objetivo de satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo, busca la mejora continua del capital humano a través de adquirir nuevas habilidades y competencias, lo cual permite realizar su misión y alcanzar los objetivos y visión planteados. Las fases que integran el proceso para incorporar personas son, el reclutamiento y la selección de personal.

a. Reclutamiento de personal

Previo a describir el proceso de reclutamiento como tal, es importante conocer dos términos que componen el mismo:

- **Mercado de trabajo (MT):** compuesto por las oportunidades laborales que ponen a disposición las empresas a los candidatos que se encuentran en búsqueda de trabajo.
- **Mercado de Recursos Humanos (MRH):** está integrado por todas las personas que se encuentran en búsqueda de una oportunidad de trabajo o mejora laboral.

Como todo mercado, el de recursos humanos se presenta en situaciones de oferta, en donde existe abundancia de candidatos para una plaza vacante y de demanda, cuando se encuentra escasez. Se describe entonces el reclutamiento, como el proceso en el que la organización, atrae candidatos potenciales para proveer su proceso de selección de personal, a través de un proceso de comunicación en el

que las empresas anuncian las oportunidades laborales que tienen disponibles. Existen dos tipos de reclutamiento para cubrir las plazas vacantes, estos son:

- **Reclutamiento interno**

Busca en los colaboradores de una empresa las competencias de los puestos vacantes, con el objetivo de ofrecer oportunidades de crecimiento. “Funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencias, (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización).” (4:117) Lo anterior se refiere a los ascensos que las organizaciones ofrecen al personal con el objetivo de mantenerlos motivados y aprovechar su potencial en puestos de mayor responsabilidad permitiéndoles la oportunidad de crecimiento, asimismo a los traslados lineales que aunque se encuentran a un mismo nivel jerárquico pertenecen a otras áreas y/o tienen asignadas funciones diferentes, estos se realizan con el objetivo ampliar los conocimientos y experiencia de los colaboradores para un posible ascenso a futuro.

Tabla 4

Técnicas de reclutamiento interno

Portal electrónico interno	Se publican las plazas en un portal electrónico interno.
Plan de sucesión y carrera	A través de este plan se identifican potenciales candidatos para cubrir los puestos clave de la organización.
Carteleras	Se da a conocer las plazas vacantes mediante la divulgación de las plazas en carteleras de áreas comunes.
Candidatos referidos	Se obtienen candidatos mediante la referencia de los trabajadores de las empresas.

Fuente: elaboración propia, adaptado de sitio web www.blog.talentclue.com

- **Reclutamiento externo**

Busca personas que se encuentran dispersos en el mercado de recursos humanos que cumplan con los requisitos y competencias definidas en el perfil del puesto. Este tipo de reclutamiento utiliza diversas técnicas con el propósito de influir en los candidatos y atraerlos a participar en los procesos de selección, a través de la elección de los medios más idóneos para llegar al candidato potencial dondequiera que se encuentre. A continuación, se describen las principales técnicas de reclutamiento externo que más se utilizan.

Tabla 5

Técnicas de reclutamiento externo

Anuncios en diarios y revistas	Puede ser una buena opción, sin embargo, dependerá del tipo de puesto a reclutar.
Agencias de reclutamiento	Sirven como intermediarias entre la organización que cuenta con la vacante y el mercado de recursos humanos, estas abastecen de candidatos a la empresa.
Universidades, escuelas y gremiales	A través de estas, la organización divulga las plazas que ofrece, se debe desarrollar un esquema de contactos con las asociaciones, universidades, cámaras, ministerios, entre otros.
Carteles o anuncios en lugares visibles	Representa una técnica de reclutamiento de bajo costo, se colocan las publicaciones de plazas en lugares concurridos, efectivo principalmente para puestos operativos.
Archivos de candidatos	Es una fuente de reclutamiento que abarca a todos aquellos candidatos que completaron satisfactoriamente el proceso, pero no fueron elegidos.
Reclutamiento virtual	Se realiza utilizando medios tecnológicos e internet, la interacción con los candidatos es digital, básicamente se trata de las bolsas de empleo electrónicas.
Banco de datos	Constituye las hojas de vida que se recibieron para otros reclutamientos, es la primera fuente a la que acude la empresa cuando busca candidatos externos.

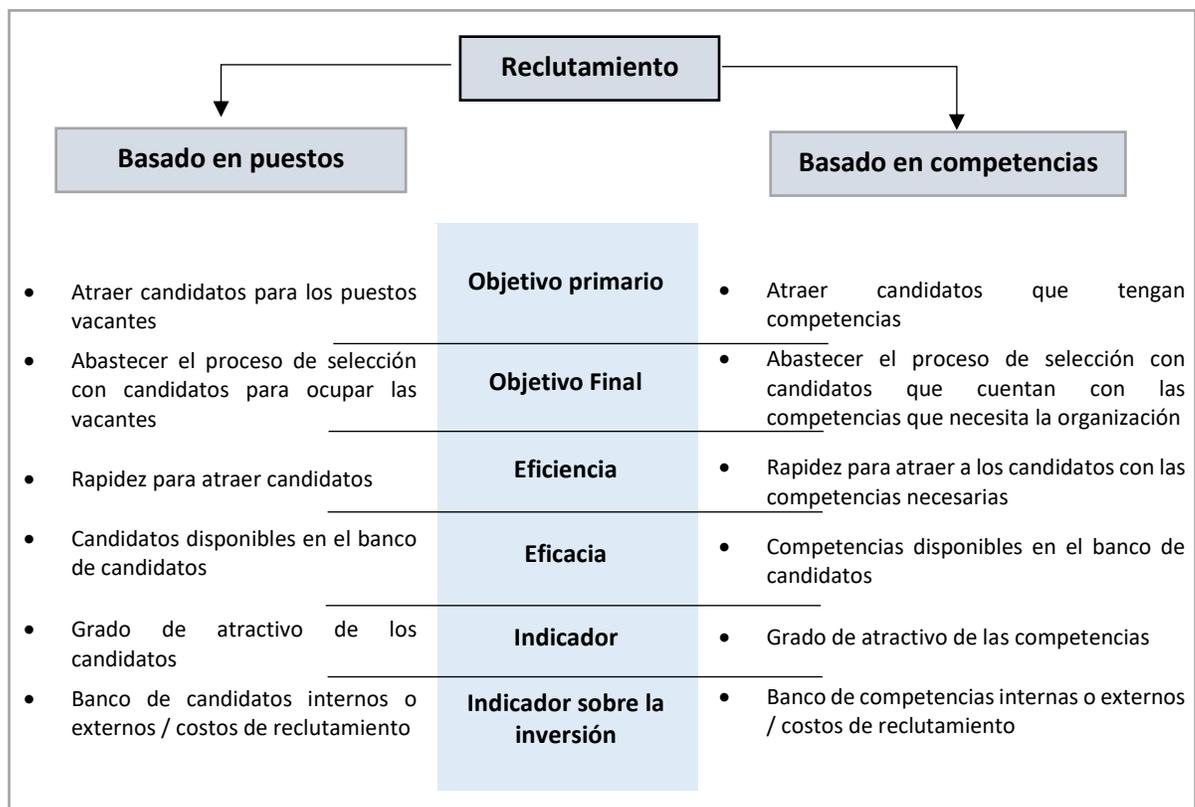
Fuente: adaptado de Gestión del Talento Humano. Chiavenato I. 2009

Algunas ventajas de utilizar este tipo de reclutamiento son, introducir talentos nuevos a la institución, incrementar el capital humano, renovar la cultura organizacional e incentivar la interacción de la empresa con el mercado de recursos humanos,

El propósito del reclutamiento puede verse desde dos perspectivas, una basada en adquirir competencias a la organización para aumentar la competitividad y lograr el éxito de la organización y la segunda enfocada en atraer candidatos únicamente para ocupar los puestos vacantes, en la figura 2 se puede observar la diferencia de acuerdo con el objetivo que persiga el proceso de reclutamiento:

Figura 2

Reclutamiento con base en los puestos vs. competencias



Fuente: elaboración propia, adaptado de Chiavenato, I. 2009, **Gestión del Talento Humano**, Pág.121

Derivado al tema a investigar, se tomará como base lo relacionado al reclutamiento basado en competencias, el cual tiene como objetivo atraer y abastecer al proceso de selección con candidatos que posean las competencias que la empresa requiere, logrando de forma eficiente la atracción de las competencias que la organización necesita y al mantenerlas disponibles en el banco de candidatos para el momento en surja la necesidad de contar con nuevas competencias en la organización, se puedan ubicar de forma eficaz. El indicador de medición para este tipo de reclutamiento es el grado de atractivo de las competencias que se atraigan por ende es el denominador para el cálculo del rendimiento de la inversión del proceso de reclutamiento. Mas adelante se abordará con mayor detalle la descripción de lo que corresponde al reclutamiento basado en competencias laborales.

a.1. Reclutamiento basado en competencias laborales

Para realizar un reclutamiento basado en competencias laborales, se debe poner mayor énfasis en la misión y competencias requeridas para la posición que se está reclutando, con ello se asegura el tipo de colaborador que la empresa necesita para lograr los objetivos organizacionales.

b. Selección de personal

La selección de personas inicia justo después del reclutamiento, con el objetivo de clasificar a los candidatos más idóneos. Este proceso es un mecanismo que contribuye a mantener y aumentar el capital humano de las organizaciones, por ello “la mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de la organización.” (4:138) El atraer personas que posean las competencias que la organización ha definido, conlleva al cumplimiento de los objetivos organizacionales. La selección de personal es además un proceso de decisión, ya que elige dentro de un grupo de candidatos aquellos que puedan contribuir al éxito de la organización, funciona

como un filtro que solo permite el ingreso de personas que cumplen aquellas características que la empresa define como deseadas.

Existen dos opciones para cimentar el proceso de selección de personal, una radica en el puesto y la otra en las competencias laborales que serán captadas. Para que el proceso de selección de personal tenga mayor objetividad, se debe contar con la información del puesto, ya que en esta etapa básicamente se realizará un comparativo de entre todos los candidatos que estén disponibles e interesados en la vacante con el puesto y competencias requeridos. Durante este proceso puede suceder que más de uno cumpla con los requisitos y competencias requeridos, esta situación hace indicados a varios participantes, sin embargo, “la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos siempre es responsabilidad del órgano solicitante. Así, la selección es responsabilidad de los gerentes o jefes de línea y es, tan sólo, una función del staff (prestación de servicio por parte del órgano especializado).” (4:139) A continuación se observan las diferencias:

Figura 3

La selección como responsabilidad de la línea y función del staff

Responsabilidad de los directivos de línea	Responsabilidad de staff
<ul style="list-style-type: none"> • Decidir que se debe llenar un puesto vacante y emitir la solicitud del empleado (SE) • Decidir cuáles deben ser las características básicas de los candidatos Entrevistar a los candidatos • Evaluar y comparar a los candidatos con base en los resultados de las entrevistas y de las demás técnicas de selección • Decidir si se aprueba o rechaza a los candidatos • Escoger al candidato final para el puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el archivo de candidatos y/o llevar a cabo el proceso de reclutamiento • Hacer las entrevistas para tamizar a los candidatos que se presentan • Desarrollar técnicas de selección más adecuadas • Preparar y entrenar a los gerentes en las técnicas para entrevistar a los candidatos • Recurrir a las pruebas psicométricas o de personalidad, en caso necesario • Asesorar a los gerentes en el proceso de selección, si fuera necesario

Fuente: elaboración propia, adaptado de Chiavenato, I. 2009, **Gestión del Talento Humano**, Pág.141

Derivado al tema central de la presente investigación, a continuación, se describe el tema de selección de personal basado en competencias laborales:

b.1. Proceso de selección basado en competencias laborales

Al realizar los procesos previos a la contratación de personal, se invierten recursos que deben optimizarse para obtener los resultados que la empresa desea; una contratación acertada permitirá que la organización cuente con personal calificado y competente, para ello es que a continuación, se describen las fases sugeridas para llevar a cabo un proceso de selección de personal basado en competencias laborales:

- **Fase I: elaborar la descripción del puesto por competencias**

Los descriptores de puestos se deben construir con base al análisis de las funciones de una empresa, previo a la construcción del descriptor del cargo se debe realizar el análisis del perfil laboral, el cual “implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del perfil laboral.” (5:150), adicional se debe tomar en cuenta que los descriptores de puesto deben ir de la mano con los cambios que van ocurriendo en el contexto de las organizaciones.

Los puntos que comprende esta fase son:

- a. Completar datos informativos del cargo (nombre del cargo, unidad o departamento, jerarquía y subordinados)
- b. Formular el objetivo del puesto
- c. Establecer el nivel académico requerido
- d. Indicar los resultados e indicadores de gestión de las actividades
- e. Clasificar las Competencias encontradas en cada puesto
- f. Clasificar las funciones esenciales
- g. Detectar las características del entorno de trabajo

- **Fase II: establecer competencias para selección**

Las competencias identificadas en el perfil del puesto representan una guía de las características que deben ser evaluadas en los candidatos durante el proceso de selección y para ello deben seleccionarse adecuadamente los métodos de evaluación para la detección de evidencia de las competencias requeridas.

- **Fase III: asignar niveles a las competencias del perfil**

Los niveles de competencias laborales se refieren al grado de desarrollo de las competencias que los candidatos deben poseer para determinado cargo, ya que, si bien una misma competencia puede ser requerida para varios cargos, no son requeridos a un mismo nivel, por lo que, para evaluar estos niveles de competencias, previamente se deben definir en el perfil del puesto.

Los niveles también pueden establecerse de forma gradual, en las que se describen los niveles más bajos hasta las manifestaciones más altas, la asignación de niveles en las competencias laborales se considera viable cuando se ha levantado la mayoría de los perfiles basados en competencias de la empresa, con ello se facilita la comparación de competencias requeridas.

Para asignar niveles diferenciales a cada puesto es necesario realizar comparaciones interpuestos.

- **Fase IV: elaborar la matriz de evaluación**

Para elegir el instrumento de evaluación adecuado, es importante, primero tener claro el tipo y nivel de competencia que se desea evaluar (conocimiento, destreza, habilidad, actitud, entre otros). En la siguiente tabla se observa una guía para seleccionar adecuadamente el método de evaluación conforme el tipo de competencia a evaluar.

Tabla 6

Guía para elección de instrumentos de evaluación según el tipo de competencia

Tipo de competencias	Instrumento / técnica / requerimientos
Conocimientos	
1. Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Prueba de conocimientos • Entrevista técnica • Certificados de entrenamiento
2. Conocimientos en general	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados de educación superior • Certificados de capacitación
Destrezas y habilidades	
3. Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de experiencia laboral en funciones similares. • Entrevistas de eventos conductuales • Entrevistas situacionales • Simulaciones de alta y baja fidelidad • Centros de evaluación
Capacidades y aptitudes	
4. Capacidades cognitivas 5. Capacidades psicomotoras, físicas y sensoriales.	<ul style="list-style-type: none"> • Test de inteligencia y aptitudes • Simulaciones de alta fidelidad y pruebas de resistencia física.
Personalidad	
6. Rasgos de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarios de personalidad • Entrevistas psicológicas
Otras características	
7. Motivación, actitudes, intereses, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios específicos • Entrevistas específicas • Encuestas biográficas (biodatos)

Fuente: INTECAP. **Gestión por competencia laboral**, 2da. Edición, Pág.202

A continuación, se describe cada uno de los instrumentos:

- **Pruebas de conocimientos:** el objetivo es medir el grado de conocimiento requerido en un área específica.
- **Entrevista técnica:** la finalidad es determinar el nivel de conocimientos en un área determinada, a través de una entrevista estructurada.
- **Certificados:** documentos que avalan las competencias del candidato, el área encargada de realizar el proceso de selección debe encontrar los mecanismos para validar dichos documentos.
- **Requerimientos de experiencia laboral:** requerimiento útil para asegurar un mínimo nivel de destrezas, la calidad de la experiencia debe ser validada a través de una entrevista de eventos conductuales.
- **Entrevista de eventos conductuales:** el objetivo es analizar detalladamente el tipo de experiencia, busca que el candidato relate ejemplos específicos en el que demuestre la evidencia de los comportamientos requeridos para el cargo al que aplica.
- **Entrevista situacional:** en este tipo de entrevista, se le plantean situaciones reales de trabajo al candidato, con el objetivo de identificar la postura y acciones que tomaría ante tal situación, las respuestas aceptables deben ponderarse.
- **Simulaciones:** replican con mayor precisión posible, situaciones de trabajo, el objetivo es identificar el desempeño del candidato en el ejercicio de simulación.
- **Centro de evaluación (assessment center):** “Es una técnica, no un lugar, para evaluar múltiples destrezas con variedad de métodos de evaluación y con variedad de evaluadores. Un centro de evaluación es una jornada evaluativa donde se aplican técnicas como test de papel y lápiz, entrevistas, trabajos en grupos, simulaciones, análisis de casos, etc.” (5:204)
- **Test de inteligencia y aptitudes:** es el conjunto de las pruebas psicométricas.
- **Inventarios de personalidad:** son instrumentos diseñados para medir rasgos de personalidad en los candidatos.

- **Entrevistas psicológicas:** el objetivo es medir rasgos psicológicos específicos.
- **Biodatos:** son encuestas diseñadas para recolectar información biológica y demográfica de los candidatos.
- **Otros cuestionarios:** comúnmente se buscan alternativas para identificar en los candidatos, motivaciones, intereses o actitudes.

- **Fase V: escoger o diseñar los instrumentos y métodos de evaluación**

En el proceso de evaluación por competencias, todo instrumento debe estar orientado a medir la competencia de interés y no aplicar test o entrevistas sin un objetivo específico.

- **Fase VI: establecer el orden de los métodos de evaluación**

La estrategia denominada selección secuencial, es aquella donde “los candidatos son progresivamente eliminados a medida que pasan por diversas etapas de preselección con distintos métodos de evaluación.” (5:208) esta estrategia es recomendada principalmente donde el grupo de candidatos es numeroso. En la selección secuencial, un aspecto que se debe resolver es el orden de aplicación de los instrumentos y básicamente se puede resolver, considerando el costo del instrumento y el volumen de candidatos a los que se debe aplicar.

Para resolver la decisión del orden de aplicación de los instrumentos, se debe aplicar en las fases iniciales del proceso, aquellos que deben aplicarse a grandes volúmenes de candidatos y que sean de bajo costo, por ende, se debe dejar para las etapas finales aquellos métodos de costos elevados y aplicables a poco volumen de candidatos.

- **Fase VII: evaluar a los candidatos**

Esta fase se lleva a cabo una vez definidas las competencias a evaluar, seleccionado y ordenado los instrumentos de evaluación. Se debe tomar cuenta los siguientes lineamientos éticos:

- La misma información debe ser transmitida a todos los candidatos.
- Estricta confidencialidad con la información personal y resultados del proceso del candidato.
- Evitar todo tipo de discriminación

- **Fase VIII: realizar el análisis de brechas (ajuste de persona – puesto)**

El objetivo de realizar el proceso de reclutamiento y selección basado en competencias laborales es ingresar a las organizaciones personas que demuestren un alto desempeño y satisfacción laboral, ya que mientras mayor sea el ajuste de las competencias de la persona con las competencias laborales requeridas por el puesto, mayor será el desempeño del colaborador y la satisfacción laboral durante su permanencia en la organización.

Se tiene claridad que no todos los nuevos trabajadores ingresarán a la organización con un 100% de apego, por lo cual se debe identificar las brechas que poseen para que con apoyo del resto de etapas del ciclo de la administración de recursos humanos se vayan cerrando en el transcurso del tiempo.

Es con base a lo anterior que las brechas del colaborador deben identificarse desde el momento que ingresa a la empresa, para ello se considera viable el método de las distancias, el cual forma parte de los procedimientos tradicionales para el análisis de los perfiles.

La forma que utiliza es $D = \sqrt{\sum d^2}$

Donde:

- D= distancia al perfil referente o perfil del puesto
- $\sum d^2$ = Sumatoria de las desviaciones al cuadrado

La interpretación de la fórmula es la siguiente: “si el perfil de un candidato tiene una ‘D’ de cero, significa que el perfil se ajusta perfectamente al perfil referente (no hay brecha). En la práctica así nunca se encontrará un ajuste perfecto, de modo que mientras más se aproxime una ‘D’ al cero más ajustado estará el perfil del candidato al perfil del puesto” (5:213), la siguiente tabla ilustra la aplicación de la fórmula ‘D’:

Tabla 7

Ejemplo análisis de distancias de perfiles

Competencias	Nivel requerido por el puesto	Candidato A	Candidato B	Dif. A	Dif. B
1. Conocimiento del mercado y la competencia	10	6.74	8.01	10.63	3.96
2. Persuasión	10	8.94	5.62	1.12	19.18
3. Orientación de servicio	9	5.63	6.69	11.36	5.34
4. Persistencia	9	4.23	7.38	22.75	2.62
5. Amabilidad	10	7.33	7.45	7.13	6.50
6. Escrupulosidad	9	6.28	7.73	7.40	1.61
Valor d = $\sum \sqrt{\text{Difs.}}$ (Cercana al perfil)				7.77	6.26

Fuente: INTECAP. *Gestión por competencia laboral*, 2da. Edición Pág.202

Donde:

- Dif A = [(nivel requerido por el puesto) – (puntuaciones candidato A)]²
- Dif B = [(nivel requerido por el puesto) – (puntuaciones candidato B)]²

- **Fase IX: elaborar los reportes de selección**

Finalizado el proceso de evaluación, se debe elaborar el reporte del proceso en el que se refleje la información más relevante y utilizar un lenguaje sencillo para que sea comprensible para cualquier persona que no maneje los términos y procesos del área de recursos humanos. Puede utilizarse dos tipos de reportes, uno individual en el que se reflejen los resultados propiamente del candidato y otro donde se visualice en forma comparativa el resultado de todos los candidatos que participaron en el proceso para facilitar la toma de decisión. En la siguiente tabla se observa una guía para estructurar los reportes de selección con base al análisis grupal y a nivel individual:

Tabla 8

Estructura de los reportes de selección

Reporte grupal comparativo	Reporte individual
Normativa: explica los propósitos de la evaluación, los usos que se le pueden dar al reporte y los lectores autorizados.	Normativa: explica los propósitos de la evaluación, los usos que se le pueden dar al reporte y los lectores autorizados.
Perfil de competencias de la posición y actividades esenciales.	Perfil de competencias de la posición y actividades esenciales.
Tabla comparativa de los candidatos en las diversas competencias y grado de ajuste al perfil del puesto.	Tabla con el grado de ajuste de las competencias del candidato con las requeridas por el puesto.
Tabla de pronósticos sobre el probable nivel de desempeño laboral de los candidatos en las actividades esenciales del puesto.	Tabla de pronósticos sobre el probable nivel de desempeño laboral del candidato en las actividades esenciales del puesto.
Observaciones y sugerencias	Observaciones y sugerencias

Fuente: INTECAP. **Gestión por competencia laboral**, 2da. Edición Pág.217

- **Fase X: validar la selección y el perfil**

Esta etapa se recomienda llevarla a cabo a los tres o seis meses de realizada la contratación y sirve para examinar si los perfiles han apoyado a seleccionar a los mejores. Se realiza a través de la evaluación del desempeño y se realiza un comparativo con las predicciones de desempeño que se establecieron durante el proceso de selección del candidato.

Se debe tomar en cuenta que las herramientas para seleccionar personal deben estar diseñadas para ser utilizadas en cualquier cargo de la organización.

c. Competencias laborales

“Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona, se construye, en el caso de cada individuo, a partir de sus características innatas y adquiridas.”
(4:147)

Competencia laboral, es el “conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas” (5:36)

Entonces, se puede determinar que una competencia laboral, es el conjunto de comportamientos que una persona demuestra en el ámbito laboral, desde la manera en que manifiesta disposición a comportarse u obrar, la habilidad que demuestra al realizar determinada actividad con facilidad y de forma correcta, hasta el conjunto de información que va adquiriendo en cada ámbito en el que se va desarrollando y que utiliza como apoyo para desempeñarse.

- **Clasificación de las competencias**

Las competencias laborales comúnmente son clasificadas en tres categorías, la distinción principal radica en la forma en la que se van adquiriendo, las competencias básicas se van adquiriendo a lo largo de la vida, en donde se desarrolla dentro de un mismo sistema de comportamientos y actitudes, asimismo a través de la educación formal que recibe, las competencias genéricas o transversales se pueden adquirir de forma autodidacta por la experiencia que va realizando en los diferentes centros de trabajo y las competencias técnicas o específicas, se van adquiriendo mediante la experiencia y estudio que conllevan a una constante exposición a una misma función, en la siguiente tabla, se define cada una:

Tabla 9
Tipos de competencias laborales

Tipo de competencia	Descripción
Competencias básicas	Comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo, están asociados a conocimientos relacionados con la educación formal.
Competencias genéricas o transversales	Son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, subáreas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación de acuerdo con su complejidad, autonomía y variedad.
Competencias técnicas o específicas	Están asociadas a un área laboral técnica y relacionados con el uso de instrumentos y lenguaje técnico, de una determinada función productiva o área funcional.

Fuente: elaboración propia adaptado de INTECAP. Gestión por competencia laboral. 2da. Edición, Pags. 40-49

- **Niveles de competencias**

Una de las características de las competencias laborales es que son transferibles a los diferentes cargos de la organización y para ello debe existir niveles.

Los niveles en las competencias laborales sirven para identificar y determinar el nivel requerido para los diferentes cargos, asimismo identificar el nivel en el que se encuentran los integrantes de esta para construir planes de desarrollo para cerrar las brechas identificadas, así como para generar planes de carrera diferenciados para los diferentes puestos.

Los niveles de competencias laborales también hacen referencia al nivel de complejidad de las funciones, el grado de autonomía y responsabilidad ligados al puesto, se han definido a partir del análisis de las funciones productivas.

El compendio bibliográfico de Gestión por Competencias de Intecap, ha determinado cinco niveles de competencias laborales; integrados en tres niveles ocupacionales:

- ✓ Nivel ocupacional operativo agrupa los niveles de competencias básico que aplica a los cargos operativos y técnico que incluye a los cargos técnicos.
- ✓ Nivel ocupacional medio comprende el nivel de competencias industrial que aplica a los cargos técnicos y el nivel profesional que aplica a los mandos medios.
- ✓ El nivel ocupacional ejecutivo se refiere al nivel de competencias profesional especializado que aplica a los cargos de la alta gerencia y dirección.

La tabla 10 muestra los distintos niveles de competencias laborales, utilizados generalmente:

Tabla 10

Niveles de competencias laborales

Nivel ocupacional	Nivel de competencia	Características
Operativo	1. Básico No Calificado Semicalificado	Competencia en el desempeño de actividades de trabajo, con poca autonomía. Aplicable a puestos operativos, ayudantes y auxiliares.
	2. Técnico Calificado Altamente calificado	Competencia en actividades de trabajo, realizada en diversos contextos, predominan actividades, complejas no repetitivas. Aplicable a cargos técnicos.
Medio	3. Industrializado Técnico	Competencia en amplia gama de actividades de trabajo, desarrollan actividades complejas y no rutinarias. Aplicables a supervisores, técnicos medios, jefes de unidad o sección, Coordinadores, Monitores, Instructores nivel 1.
Ejecutivo	4. Profesional Mandos medios	Competencias para el diseño, planificación, análisis y administración, en una gama de actividades complejas en una o varias partes de un proceso productivo. Aplicables a cargos de jefe de planta de producción, administradores, Jefe de Depto. Instructores nivel 2)
	5. Profesional especializado	Competencia para la aplicación, evaluación de una gama de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una variedad de contextos y procesos a menudo imprescindibles. Aplicables a directores, gerentes, subgerentes, jefes de división, asesores, instructores nivel 3

Fuente: adaptado de INTECAP. Gestión por competencia laboral. 2da. Edición

- **Beneficios de las competencias laborales**

La gestión de recursos humanos basado en competencias laborales posee diversos beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores; para los trabajadores, fomenta la formación continua y para toda la vida, desarrolla multi-habilidades, provee reconocimiento a la experiencia, genera mayores oportunidades de empleo y de esta forma mejora la calidad de vida, para la empresa, mejora la gestión de recursos humanos, el flujo de información ayuda a generar mayor compromiso y responsabilidad de y con los trabajadores, mantiene a su disposición recurso humano competente, ya que detecta las necesidades de capacitación para generar programas que ayuden al cierre de brechas, con ello obtiene mano de obra calificada y competente en sus áreas de experiencia, ofrecer mayores y mejores oportunidades de carrera dentro de la empresa, optimiza el trabajo en equipo, todo ello para mejorar la calidad, productividad y competitividad.

Para que los beneficios que otorga una gestión por competencias laborales sean efectivos y perdurables en el tiempo, se deben crear las condiciones para que estas sean absorbidas, formen parte del pensar y actuar diario de todos los integrantes de la organización y esta se convierta en cultura.

Todo lo descrito con anterioridad servirá para analizar la situación actual en relación con el proceso de reclutamiento y selección basado en competencias laborales, asimismo comprobar la hipótesis 2 planteada en el plan de la presente investigación, que indica que para eliminar y/o minimizar las deficiencias existentes en el proceso de reclutamiento y selección de los candidatos que aplican a las plazas vacantes de la institución financiera objeto de investigación, es necesario realizar una investigación documental y de campo, que permita obtener toda la información necesaria para elaborar el modelo de reclutamiento y selección de personal basado en competencias laborales para la entidad financiera objeto de investigación, el cual se observará a continuación en el capítulo II.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS EN LA ENTIDAD FINANCIERA

OBJETO DE INVESTIGACION

A continuación, se describe la metodología utilizada en la investigación, las generalidades de la unidad de análisis como los antecedentes, la filosofía que actualmente orienta los objetivos de la empresa, la estructura organizacional y otros aspectos relevantes relacionados con la investigación.

2.1. Metodología utilizada en la investigación

La información del presente capítulo fue recopilada mediante una investigación científica, apoyándose en las fases indagadora, demostrativa y expositiva; la primera durante el proceso de recolección de información de las fuentes primarias, asimismo, de fuentes secundarias como textos y libros; de la segunda, al momento de presentar la validez de las hipótesis planteadas y verificar si los datos correspondían a la realidad; y de la tercera, al aplicar los procesos de conceptualización y generalización expuestos en el presente informe.

La investigación también se apoyó del método deductivo-inductivo para comprobar las hipótesis y resultados finales al haber definido que es necesario recurrir a técnicas y procedimientos específicos sobre los procesos de Incorporar Personas basado en Competencias Laborales.

Las técnicas de investigación utilizadas para la recolección de datos fueron; censo a los 225 colaboradores objeto de investigación, la forma de aplicación fue a través de la herramienta survey monkey, que es una plataforma digital; entrevista a la Gerente de Recursos Humanos de la entidad financiera, con el objetivo de conocer aspectos generales de la empresa y de los procesos relacionados al reclutamiento y selección de personal; e investigación bibliográfica que fue parte fundamental para realizar la presente investigación ya que brindó el marco referencial y

consideraciones técnicas; comprendida por una recopilación de fundamentos teóricos realizados con el aporte de autores y experiencias relacionadas al tema a investigar.

Los instrumentos de investigación utilizados fueron; cuestionario que estuvo compuesto por un conjunto de preguntas relacionadas al tema a investigar; guía de entrevista la cual estuvo comprendida por preguntas cerradas que proporcionaron una serie de respuestas, asimismo preguntas abiertas que se realizaron con el objetivo de obtener la opinión personal relacionada al tema; y fichas bibliográficas donde se registró la información bibliográfica de las fuentes documentales consultadas, tales como nombre del autor, año de publicación, título del documento, edición, página consultada entre otros.

Con el objetivo de presentar los hallazgos más relevantes de la situación actual de la entidad financiera, relacionados a los procesos de reclutamiento y selección de personal basado en competencias laborales, se presentan gráficas con los principales resultados, se analizan y se plasma una interpretación de estas.

2.2. Generalidades de la unidad de análisis

A continuación, se presenta información general de la entidad financiera sujeto de investigación.

2.2.1. Antecedentes

Fue fundada para promover el desarrollo y bienestar de los trabajadores guatemaltecos, así como para atender las necesidades de ahorro, inversión y financiamiento, requirió como única garantía su fuerza de trabajo, lo cual les permitiría realizar los pagos a través del descuento automático en nómina, asimismo tener acceso a las acciones de la institución con aportes mínimos.

Posee más de 150 agencias a nivel país y las oficinas centrales se encuentran ubicadas en la avenida reforma, zona 9 de la ciudad de Guatemala.

Posee más de cuatro mil empleados y los puestos con mayor cantidad de empleados son, servicio al cliente y ventas que representan el 29% y 20% consecutivamente de la plantilla general de la empresa.

2.2.2. Filosofía de la empresa

La entidad posee una misión, visión, valores y competencias definidas como parte de su plan estratégico vigente.

La información que se muestra fue obtenida mediante la entrevista realizada a la Gerente de Recursos Humanos, así como la observación de la página web de la entidad. Derivado que la misión y visión conforman la parte medular de la cultura organizacional, ya que ambas orientaran la dinámica de trabajo de las unidades para alcanzar los resultados, se procede a realizar el análisis de cada una de ellas:

2.2.2.1. Misión

Trabajar duro por el bienestar de todos los trabajadores.

La misión debe sintetizar el propósito de la organización y en efecto al indicar “trabajar duro por el bienestar de todos los trabajadores” lo realiza, al mismo tiempo que cada una de las áreas operativas la pueden tomar como base de su plan de negocios, también indica el qué hace, hacia quién, el porqué y el cómo lo hace.

a. Visión

Hacer de los trabajadores la principal fuerza financiera del país.

La visión debe establecer la dirección de la empresa y responder a las preguntas, ¿qué se quiere para el futuro? y ¿cómo se llegará?; en efecto la visión de la entidad financiera es futurista y responde a la primera pregunta, sin embargo, no indica ¿cómo se llegará?, por lo que se propone la siguiente modificación:

- Hacer de los trabajadores la principal fuerza financiera del país a través del otorgamiento de soluciones financieras.

b. Valores y competencias

La organización tiene definidos cuatro valores y ocho competencias; de cada valor se derivan dos competencias, se analizó la descripción de cada competencia y valores y en efecto se confirmó la alineación entre ambos, al mismo tiempo que los valores se encuentran alineados a la misión y visión de la entidad; las competencias definidas son de tipo transversal. Diseñar instrumentos que midan las ocho competencias en una sola etapa de selección puede resultar desgastante para el evaluador, por lo que será necesario definir diferentes instrumentos para diferentes etapas que logren identificar las competencias requeridas para los puestos.

Tabla 11

Valores y competencias, entidad financiera objeto de investigación

Valor	Competencias asociadas
<p>Responsabilidad Nuestro compromiso con la Institución nos hace ser congruentes y asumir las consecuencias de nuestras decisiones con firmeza y humildad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento: Habilidad para ejecutar las acciones requeridas y concretar los compromisos adquiridos. • Autodeterminación: Capacidad de tomar decisiones, proponerse y asumir retos de forma individual y las consecuencias en beneficio del logro de objetivos.
<p>Transparencia Nos debemos a los trabajadores y por eso nos sentimos orgullosos de nuestros altos estándares y nuestras exigencias para con la ética y la verdad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación 360°: Capacidad para ofrecer reconocimiento, y señalar aspectos a mejorar en el desempeño a todos los grupos de interés. • Rendición de cuentas: Capacidad para mantener actualizados y disponibles los registros de información sobre acciones realizadas y resultados obtenidos.
<p>Equidad Respetamos a todas las personas por igual, siendo imparciales, justos y generando oportunidades desde la objetividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Congruencia: Capacidad para expresar lo que se piensa y siente, y alinearlo con lo que se dice y se hace. • Tolerancia: Habilidad de generar relaciones según los valores y reglas establecidas, en todo momento y con todas las personas.
<p>Trabajar con pasión Cada día nos esforzamos, con corazón y alegría, porque sabemos que todo lo que hacemos es para beneficio de los trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Solución al Cliente: Capacidad de realizar acciones necesarias con entusiasmo, para exceder las expectativas de los clientes. • Sinergia: Habilidad de sumar esfuerzos con otras áreas, dirigidos a un fin común, para brindar satisfacción personal y grupal.

Fuente: investigación de campo octubre 2018.

2.2.3. Estructura administrativa de la entidad financiera

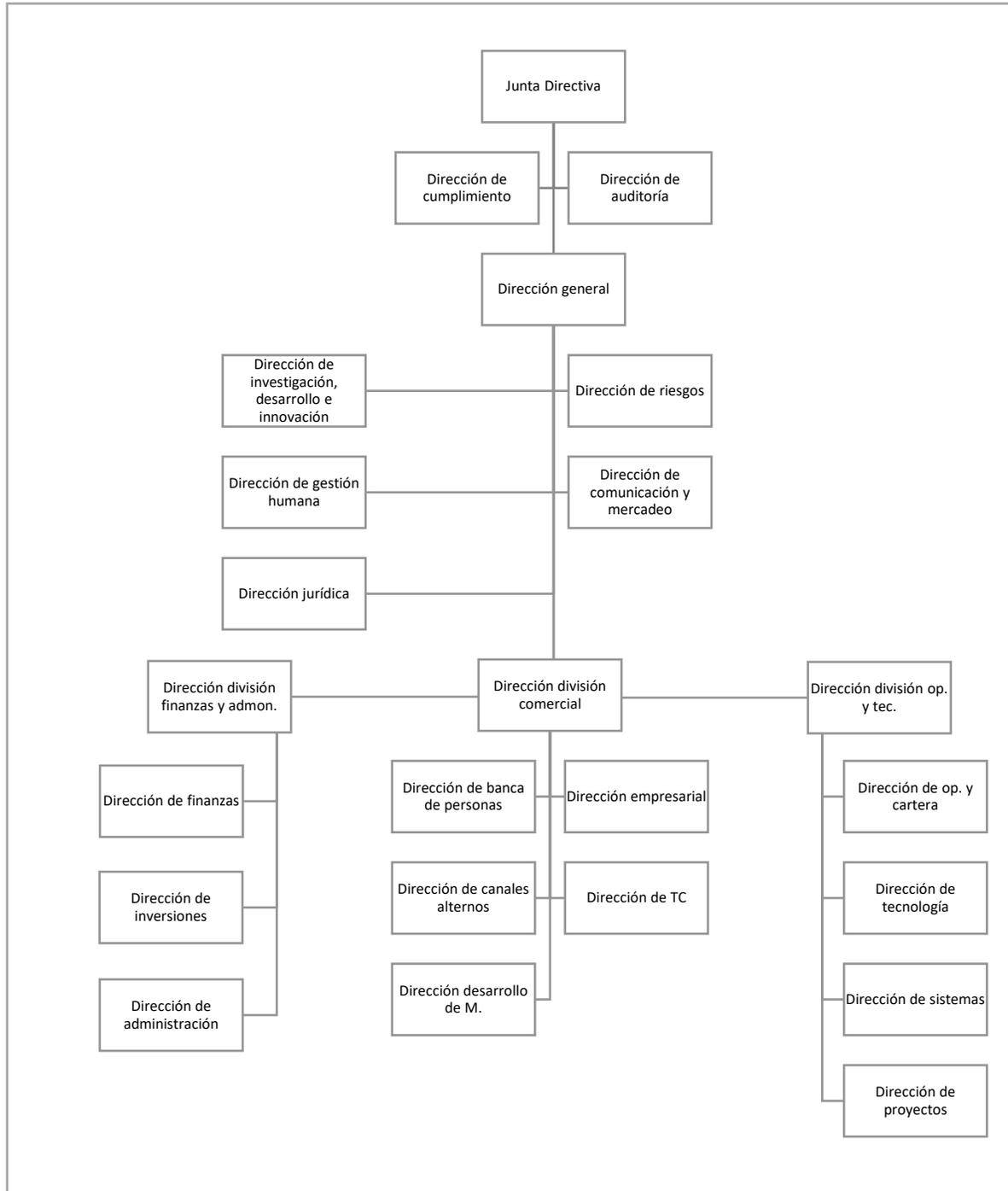
El organigrama de la entidad objeto de investigación es de tipo formal por su funcionalidad, cada unidad administrativa ha sido aprobada por la Junta Directiva de la entidad financiera, está diseñado para alcanzar los objetivos estratégicos planteados, en la entrevista con la Gerente de Recursos Humanos, se confirmó que el organigrama es revisado cada vez que cambia la estrategia de la entidad, asimismo es de tipo integral ya que muestra todas las unidades administrativas y sus relaciones de dependencia con una representación vertical. Este tipo es el adecuado para organizaciones de gran tamaño y la práctica de revisar la estructura cuando se realizan cambios a la estrategia empresarial también es la apropiada ya que se asegura contar con los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos.

Por el tamaño de la organización la revisión y actualización del organigrama se realiza por unidad administrativa; la última actualización inició en el año 2017 y finalizó en los primeros meses del año 2018.

Para efectos de la investigación, en la siguiente figura se muestra la estructura hasta el nivel de direcciones; de las mismas se desprenden gerencias, seguidas por coordinaciones, supervisiones y jefaturas.

Figura 4

Organigrama general, entidad financiera objeto de investigación



Fuente: elaboración con base a información proporcionada por la entidad durante trabajo de campo realizado en octubre 2018.

2.3. Situación actual del proceso de reclutamiento y selección por competencias

Con base a la entrevista realizada a la Gerente de Recursos Humanos, se determinó la situación actual en relación con los procesos de reclutamiento y selección basado en competencias laborales de la entidad financiera.

2.3.1. Rotación de personal

A continuación, se muestra el índice de rotación de los dos puestos que mayor representación tienen en la plantilla de la entidad financiera, con más del 50% del total de empleados, el periodo a analizar es el comprendido de enero a diciembre 2017 y enero a septiembre 2018 por la fecha del trabajo de campo. El indicador se obtuvo a través de aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{(A+D)}{PE} * 100$$

Donde:

- A = número de personas contratadas en el período
- D = personas desvinculadas durante el mismo periodo
- PE = promedio efectivo del período considerado; se obtiene sumando el número de empleados existente al inicio y fin del periodo, el resultado se divide en 2.

Tabla 12

Índice de rotación general y por puestos de mayor rotación, entidad financiera objeto de investigación

AÑO	TIPO	A	D	PE	IR
2017	General	1114	890	$((3157+3381) / 2) = 3269$	30.65%
	Puesto A (servicio al cliente)	480	361	$((1617+1736) / 2) = 1676.5$	25.08%
	Puesto B (ventas)	290	321	$((710+679) / 2) = 694.5$	43.98%

AÑO	TIPO	A	D	PE	IR
2018 A septiembre	General	971	709	$((3381+4050) / 2) = 3715.5$	22.61%
	Puesto A (servicio al cliente)	349	283	$((1736+1802) / 2) = 1769$	17.86%
	Puesto B (ventas)	221	206	$((710+617) / 2) = 663.5$	32.17%

Fuente: investigación de campo octubre 2018.

Si se toma en cuenta el indicador promedio mensual de rotación para el puesto A (servicio al cliente) de 1.98%, se proyecta al finalizar el periodo 2018 una rotación acumulada anual de 23.81%, de la misma forma para el puesto B (ventas), se proyecta un 43.44% al finalizar el año 2018.

Es evidente que el crecimiento de la plantilla al final del periodo es mínimo en relación con la cantidad de empleados con las que se empezó el año, por lo que básicamente las contrataciones se realizan para sustituir plazas que quedan vacantes por las salidas de personal. Los indicadores de rotación anual promedio son:

- Puesto A (servicio al cliente), el índice de rotación es del 24.45% anual.
- Puesto B (ventas), posee un índice de rotación anual de 43.44%.

Una de las causas que influye en la rotación de personal es el inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, al no estar alineado con la estrategia de la empresa, es decir, no se selecciona tomando en cuenta si los candidatos poseen los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridos por la organización conforme las competencias laborales definidas dentro del plan estratégico.

2.3.2. Costos del proceso de reclutamiento y selección

Al consultar a la Gerente de Recursos Humanos por el costo del proceso de admisión de personas, indicó que aproximadamente el costo en concepto de reclutamiento por persona que realiza proceso es de Q. 272.19 y el costo relacionado al proceso de selección es de Q. 349.25, por lo que en promedio el costo total por cada persona evaluada es de Q. 621.44, este costo incluye las herramientas que se utilizan para atraer candidatos como bolsas de empleo digitales, solicitudes de empleo, evaluaciones psicométricas y todo lo relacionado al proceso incluyendo salarios del personal del departamento de reclutamiento y selección, debe tomarse en cuenta sobre todo con los niveles de rotación que actualmente se tienen en la organización por el impacto económico que éste representa.

2.3.3. Proceso de reclutamiento

De acuerdo a la información recopilada durante la entrevista, se determinó que el insumo principal que utilizan para iniciar con el proceso de reclutamiento es la requisición de personal que las áreas generan al contar con la vacante, con ello, el área de reclutamiento valida la existencia de la vacante conforme las plazas autorizadas y posteriormente identifica la existencia del perfil / descriptor de la plaza que se está requiriendo, con el objetivo de iniciar la búsqueda de candidatos idóneos, si la plaza no cuenta con perfil / descriptor o no se encuentra actualizado, se procede a solicitar la construcción o actualización del mismo a la unidad encargada, al contar con ello procede con la búsqueda de candidatos en las bases de datos, en las bolsas de empleo y a realizar publicaciones para obtener candidatos para la plaza vacante.

2.3.3.1. Proceso de reclutamiento basado en competencias laborales

Como resultado de la entrevista, también se determinó que, derivado de la reciente autorización del modelo de competencias institucionales (transversales) para la organización, a la fecha no se están utilizando para reclutar personal.

a. Descriptores de puestos

Como ya se indicó con anterioridad, durante la entrevista se determinó que, al tener la requisición de personal, el área de reclutamiento procede a identificar la existencia del perfil / descriptor de la plaza, con el objetivo de iniciar la búsqueda de candidatos idóneos que cumplan con los requisitos establecidos.

Se pudo observar que existe un formato autorizado que integra el perfil de la plaza, así como el descriptor de funciones del puesto, la gestión de estos está a cargo de una unidad específica, quien interactúa con las áreas para la construcción y actualización conforme las plazas autorizadas en las estructuras organizacionales. El descriptor de puesto indica la información de las relaciones que el puesto tiene con relación a sus funciones, las responsabilidades que tiene a cargo, actividades por tipo y frecuencia, así como recursos que necesitará para desempeñar el puesto y los indicadores de desempeño bajo los cuales estarán medidas sus funciones.

El formato de perfil cuenta con las secciones de información del puesto, en el que se describe el código asignado a la plaza, la escala salarial, el nombre del puesto y fecha de vigencia del documento, indica también la estructura jerárquica de dicho puesto, es decir a quien le reporta y los puestos que tiene a cargo, además de las condiciones como jornadas y horarios, también indica los requisitos académicos, manejo de idiomas requeridos, experiencia laboral y conocimientos requeridos, posee una sección de competencias y niveles requeridos, sin embargo, las competencias que indican los perfiles no son los vigentes según el plan estratégico actual de la empresa.

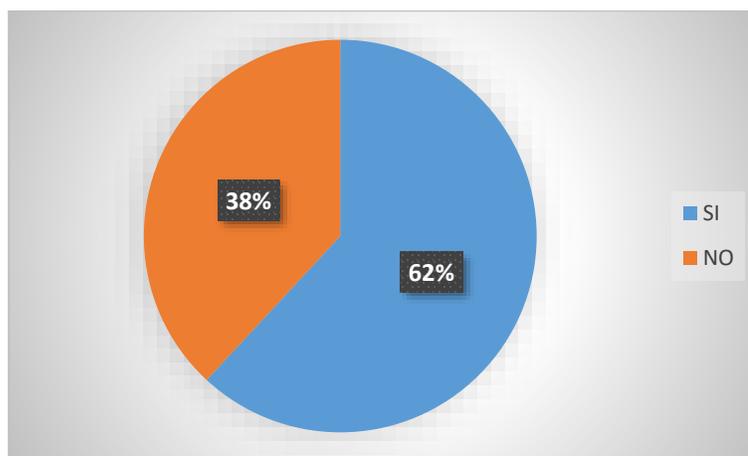
Por otro lado, se pudo observar que no todos los perfiles / descriptores poseen firma de autorización. Al consultar por este tema durante la entrevista, se determinó que derivado a la actualización de estructuras organizaciones realizada a finales del año 2017 y principios del año 2018, a la fecha no todos los perfiles / descriptores están actualizados; se consultó por el proceso de actualización y la unidad encargada de la gestión, indicó que es un proceso en el que se encuentra la organización.

El hecho de que los perfiles no posean las competencias y niveles requeridos para los puestos afecta el proceso de reclutamiento y selección, derivado que éste es el insumo principal para reclutar y seleccionar personas por lo que, si no se cuenta con éstos, el proceso de reclutamiento y selección es inadecuado ingresando personal que no se encuentra alineado a lo que la institución requiere.

Con el objetivo de confirmar esta información, durante las encuestas realizadas se consultó por este tema y se obtuvo la siguiente información:

Gráfica 1

Perfiles de puesto actualizados, entidad financiera sujeto de investigación



Fuente: investigación de campo, octubre 2018.

El 38% del personal indicó que no todas las plazas poseen perfiles / descriptores actualizados, lo cual concuerda con lo indicado por Gerente de Recursos Humanos en la entrevista al indicar que, derivado a la actualización de estructuras organizacionales que finalizó en los primeros meses del año 2018, a la fecha no todas las plazas poseen este documento actualizado y que actualmente, al existir un requerimiento de personal para una plaza con estas condiciones, se procede con la construcción o actualización previo a iniciar el reclutamiento.

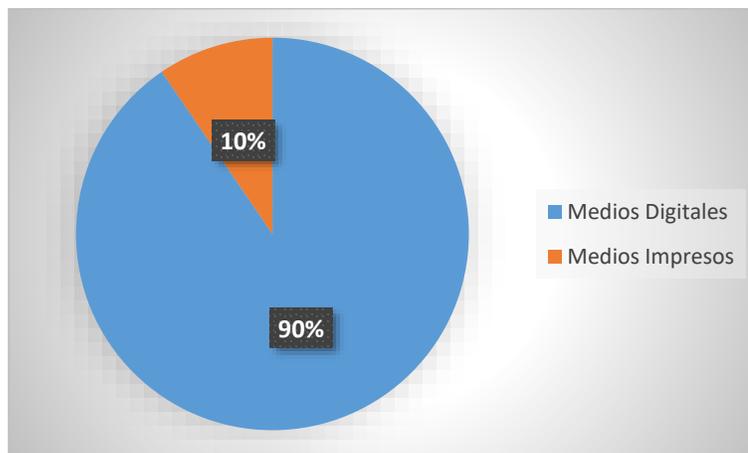
Al no contar con los perfiles / descriptores actualizados que contengan las competencias y niveles requeridos vigentes, el proceso de reclutamiento y selección es inadecuado ya que se realiza sin considerar si los candidatos poseen las competencias que la entidad requiere y se permite el ingreso a la institución de personal que no se encuentra alineado a la estrategia de la organización por lo que se afecta el cumplimiento de objetivos organizacionales.

b. Técnicas de reclutamiento

Las técnicas de reclutamiento que actualmente se utilizan en la organización son:

Gráfica 2

Técnicas de reclutamiento, entidad financiera sujeto de investigación



Fuente: investigación de campo, octubre 2018.

Los resultados de las encuestas con relación a las técnicas de reclutamiento indican en un 90% de coincidencia que la fuente de mayor eficacia para atraer candidatos a la organización son los medios digitales, esto coincide con lo indicado por la Gerente de Recursos Humanos, sin embargo, al revisar las publicaciones tanto digitales como impresas todas carecen del enfoque de atraer competencias hacia la organización, por ello en el capítulo III se propondrán diseños enfocados a la atracción por competencias, a continuación se describen las técnicas utilizadas actualmente:

- **Anuncios en prensa**

Utilizado ocasionalmente, derivado que la fuente de mayor uso e impacto según la experiencia en el área son las publicaciones realizadas en medios digitales.

- **Agencias de reclutamiento**

Utilizado de forma ocasional, principalmente cuando existe la necesidad de realizar un reclutamiento de un puesto a nivel directivo y/o confidencial, se hace uso del servicio de alguna agencia especializada para asegurar la confidencialidad del proceso, asimismo se utiliza para algún proceso de reclutamiento masivo.

- **Universidades y gremiales**

Se tiene convenio con algunas universidades que permiten publicar las plazas vacantes dentro de sus portales, también se tiene acuerdo con la Asociación de Gestión Humana, quien apoya la divulgación de las oportunidades por medio de su portal electrónico.

- **Carteles o anuncios en lugares visibles**

Utilizado principalmente para reclutar plazas en los municipios del país, en conjunto con oficinas del empleo u oficinas de la mujer para colocar carteles y

atraer candidatos a las plazas vacantes, también se colocan en carteleras de las universidades.

- **Programa de referidos**

Es otra fuente de reclutamiento utilizado dentro de la organización, los empleados envían la hoja de vida de sus conocidos a una cuenta de correo electrónico.

- **Archivos de candidatos**

Abarca a todos aquellos candidatos que completaron satisfactoriamente el proceso, pero no fueron elegidos, el expediente queda listo para el momento en que surja una oportunidad acorde al perfil del candidato, actualmente la organización posee un archivo digital y uno físico.

- **Reclutamiento virtual**

Actualmente poseen licencia de las bolsas electrónicas de Tecoloco, Transdoc, quieroaplicar.com y Computrabajo, en estas plataformas publican las plazas vacantes y los candidatos interesados que cumplen con el perfil aplican a las plazas, cuentan con la herramienta Recruiter de LinkedIn donde tienen acceso a la base de datos de dicha plataforma para realizar búsquedas y contactar a profesionales que cumplen con lo requerido, adicional cuentan con el portal de oportunidades propio de la organización, el cual se encuentra en el sitio web de la empresa, ahí publican las plazas vacantes y los candidatos interesados pueden aplicar desde la plataforma iniciando el proceso de selección.

- **Banco de datos**

Está conformado por todas las hojas de vida que se recibieron para otros procesos y que no fueron tomados en cuenta en su momento, principalmente se alimenta de lo recibido en ferias del empleo o recepción de hojas de vida recibidas en la

recepción del área de Recursos Humanos, donde personas interesadas en una oportunidad ponen a disposición su perfil.

- **Bases de datos de colaboradores**

Al existir una oportunidad vacante, se toma como prioridad el crecimiento del recurso interno, por lo que se procede a publicar la plaza en el portal interno de empleo, donde los colaboradores pueden aplicar a la plaza, al mismo tiempo el analista encargado del reclutamiento procede a buscar en la base de datos de colaboradores, perfiles que se apeguen a lo que se está requiriendo para ofrecer la oportunidad.

Esto demuestra que la entidad financiera cuenta con diversas fuentes de reclutamiento, sin embargo, únicamente debe adecuarse la forma de atracción para que puedan atraerse competencias que permitan aumentar la competitividad y lograr el éxito de la organización, ya que actualmente el proceso esta enfocado únicamente en atraer candidatos para cubrir las plazas vacantes sin tomar en cuenta si poseen o no las competencias establecidas.

2.3.4. Proceso de selección

Durante la entrevista a la Gerente de Recursos Humanos, se confirmó que una vez concluido el proceso de reclutamiento se procede con el proceso de selección.

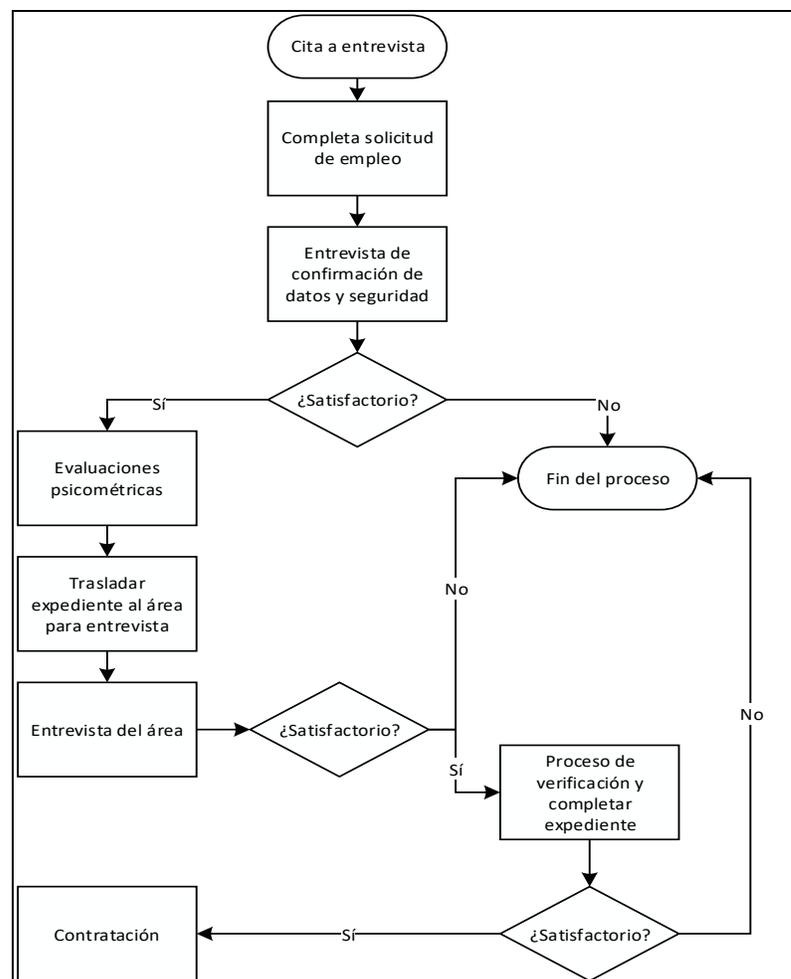
2.3.4.1. Proceso de selección basado en competencias laborales

También se determinó al igual que en el proceso de reclutamiento, que, derivado de la reciente autorización del modelo de competencias transversales para la organización, a la fecha no se están utilizando para seleccionar personal, por lo mismo las técnicas utilizadas actualmente no están diseñadas para identificar y medir las competencias laborales vigentes en los candidatos.

a. Técnicas de selección

El proceso de selección inicia cuando el candidato se presenta a una cita para atravesar por una entrevista, en dicho proceso se verifican aspectos de seguridad por ser una entidad financiera, asimismo se confirma información de la hoja de vida, se realizar una serie de evaluaciones psicométricas y para algunos puestos especializados, realizar una evaluación técnica o un ejercicio de simulación, el proceso definido va avanzando conforme se va superando cada etapa y si alguna de ellas el resultado es no satisfactorio, ya no se continua con el proceso.

Figura 5
Proceso actual de selección del personal



Fuente: elaboración propia, año 2019.

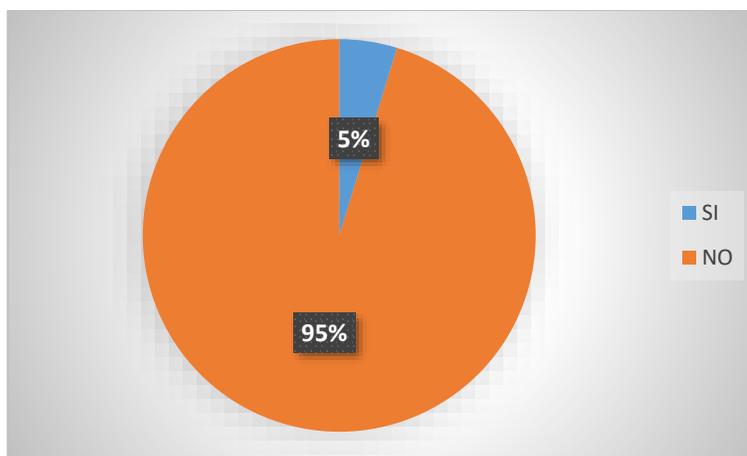
- **Entrevistas**

Luego de una revisión de la hoja de vida conforme la solicitud de empleo y perfil de la plaza se procede a realizar dos tipos de entrevista, una para confirmar el nivel académico, experiencia laboral y conocimientos requeridos en el perfil y otra entrevista llamada de seguridad para verificar información relacionada a los posibles riesgos que represente el candidato para la institución, básicamente por ser una entidad financiera.

Se observó que las entrevistas se realizan en las instalaciones del área de reclutamiento y selección de la entidad financiera y también disponen de recursos para realizar entrevistas en línea mediante las plataformas de Skype y Zoom, utilizadas principalmente para entrevistar candidatos del extranjero o del interior del país. Se consultó al personal, si las entrevistas que se realizan están diseñadas para medir las competencias laborales vigentes y los resultados indican:

Gráfica 3

Entrevista por competencias, entidad financiera sujeto de investigación



Fuente: investigación de campo, octubre 2018.

El 95% del personal indicó que las entrevistas no están diseñadas para medir en los candidatos las competencias laborales vigentes definidas para la organización.

- **Evaluaciones psicométricas**

Las baterías de evaluaciones están diseñadas de acuerdo con las cinco familias de puestos definidas en la organización (estratégico, estratégico táctico, tácticos, tácticos operativos y operativos), las evaluaciones para cada familia de puestos han sido definidas conforme las funciones comunes y no se toma en cuenta las competencias institucionales para aplicar las evaluaciones psicométricas a los candidatos que aplican a las plazas vacantes.

Actualmente la organización, cuenta con dos plataformas electrónicas para evaluar candidatos, las cuales integran veintidós evaluaciones disponibles y únicamente se utilizan nueve. Se pudo observar que la forma de aplicación es electrónica y pueden ser realizadas desde el lugar donde se encuentran los candidatos, sin embargo, en su mayoría los candidatos prefieren realizarlas en las instalaciones del área de reclutamiento y selección de la entidad financiera.

Se confirmó dicha información con el personal y el 100% del mismo indicó que, las baterías de evaluaciones psicométricas no están diseñadas para para medir las competencias laborales vigentes en los candidatos que aplican a las vacantes.

- **Evaluaciones técnicas**

Actualmente se aplican a candidatos que participan en concursos para puestos específicos principalmente para las áreas de tecnología, proyectos o innovación, sin embargo, se aplican a requerimiento de las áreas que poseen las vacantes.

Posterior a las etapas anteriores, se procede a enviar como mínimo tres expedientes de candidatos al área que cuenta con la vacante, para que ésta proceda a entrevistar a los candidatos y tome la decisión de contratación, con la respuesta del área, se procede a realizar la última etapa de verificación que consiste en; estudio socioeconómico, chequeo médico y evaluación poligráfica, si

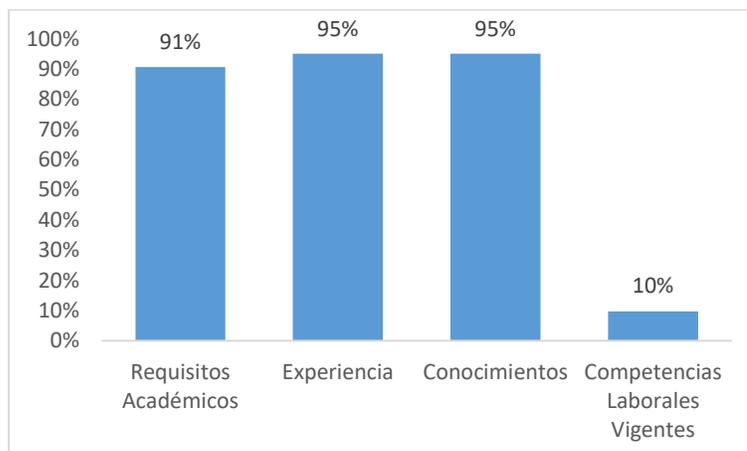
este proceso es satisfactorio se procede a programar ingreso a inducción del candidato, de lo contrario se reinicia el proceso.

b. Factores para seleccionar al personal

Al consultar a los colaboradores por los factores que se toman en cuenta para seleccionar a los candidatos se determinó:

Gráfica 4

Factores para seleccionar a personal, entidad financiera sujeto de investigación



Fuente: investigación de campo, octubre 2018.

Arriba del 91% del personal coincidió en que los requisitos académicos, experiencia y conocimientos son los factores que actualmente se toman en cuenta para tomar la decisión de contratación de un candidato, únicamente el 10% indicó que las competencias laborales vigentes son tomadas en cuenta para tomar la decisión de elección de un candidato.

Al no tener diseñado el proceso de selección de personal para medir en los candidatos los niveles de las competencias que requiere la organización para el puesto al que aplica, se cae en la incongruencia de ingresar a la organización

personal que no pueda responder a las necesidades de la empresa, es ahí donde radica la importancia de implementar un modelo de reclutamiento y selección por competencias para integrar a la organización personas competentes que puedan responder y adaptarse a las necesidades que requiera la organización para alcanzar sus objetivos organizacionales.

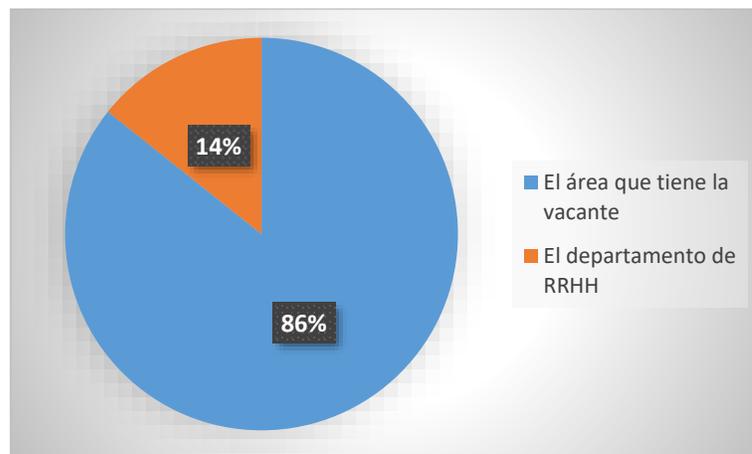
Al implementar un modelo de reclutamiento y selección basado en competencias, también favorecerá el desarrollo del personal, ya que desde el ingreso de la persona se identificarán las brechas que posee respecto al nivel deseado para la posición, por lo que el departamento de capacitación podrá construir planes de desarrollo orientados hacia el cierre de tales brechas para posteriormente evaluar el desempeño tomando en cuenta las competencias de cada puesto.

c. Responsabilidad de RRHH en el proceso de selección

En la encuesta se consultó por el ente responsable que toma la decisión de contratación de un candidato, encontrando la siguiente información:

Gráfica 5

Decisión de contratar al personal, entidad financiera sujeto de investigación



Fuente: investigación de campo, octubre 2018.

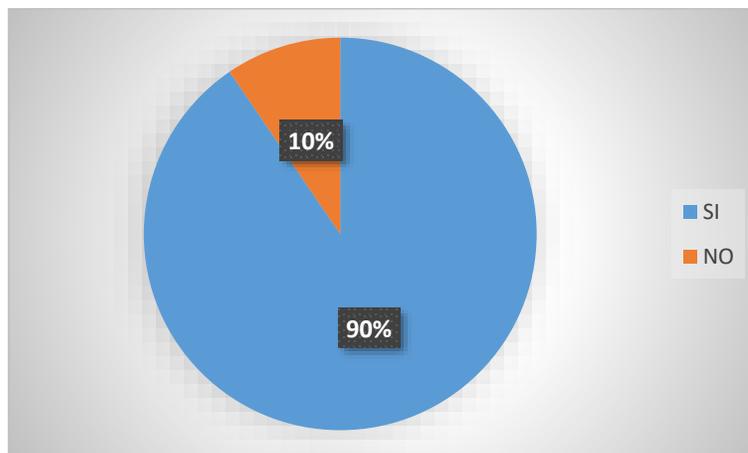
El 86% de personal indicó que la decisión de contratar o no a un candidato, la toma el área que tiene la vacante y un solo un 14% indicó que la decisión la toma el departamento de Recursos Humanos; se confirmó en la entrevista con la Gerente, quién indicó que el departamento de recursos humanos cumple la función de staff, ya que realiza el proceso de reclutamiento y selección para posteriormente trasladar propuestas de candidatos al área y es el área que tiene la vacante, quien debe entrevistar a los candidatos y tomar la decisión de continuar o no con el proceso de contratación con el aspirante que considere cumple con lo que está buscando, si de los candidatos que traslada el departamento de Recursos Humanos ninguno resulta electo, entonces el área de reclutamiento reinicia el proceso hasta abastecer al área de candidatos que le permitan tomar una decisión.

d. Informes de selección

Se consulto a los colaboradores, si los informes de selección que se entregan a las áreas para seleccionar a los candidatos muestran el nivel de cumplimiento de los requisitos académicos, experiencia y conocimientos con base al perfil y se encontró lo siguiente:

Gráfica 6

Informes de selección, entidad financiera sujeto de investigación



Fuente: investigación de campo, octubre 2018.

El 90% indicó que los informes de selección que se trasladan a las áreas muestran el nivel de cumplimiento que los candidatos poseen respecto a los requisitos académicos, experiencia y conocimientos requeridos en los perfiles de puesto, se confirmó esta información en la entrevista con la Gerente e indicó que actualmente determina el apego a perfil de un candidato con base a una ponderación a la experiencia del 50%, conocimientos 30% y requisitos académicos 20%, sin tomar en cuenta las competencias requeridas para cada puesto.

2.3.5. Competencias laborales

Durante la entrevista a la Gerente de Recursos Humanos, se consultó si se tienen definidas competencias laborales dentro de la organización y se determinó:

2.3.5.1. Competencias transversales

Con el lanzamiento la nueva misión, visión y valores de la organización, se tuvo la necesidad de iniciar la construcción del modelo de competencias institucionales (transversales) para gestionar los ciclos que comprende la administración de recursos humanos de la organización. Durante el proceso se identificaron y definieron ocho competencias laborales, dos por cada valor definido en la empresa, esto con el objetivo de alinear las mismas al plan estratégico vigente, ya que los valores están alineados al cumplimiento de la misión de la empresa.

Luego de tener las competencias laborales identificadas y definidas, se procedió con el planteamiento de diez conductas observables por cada competencia. Finalmente se identificaron los niveles requeridos por cada familia de puestos definida en la organización (estratégico, estratégico táctico, tácticos, tácticos operativos y operativos).

Al consultar si el personal tiene conocimiento de las nuevas competencias laborales, se indicó que posiblemente algunos colaboradores las conozcan,

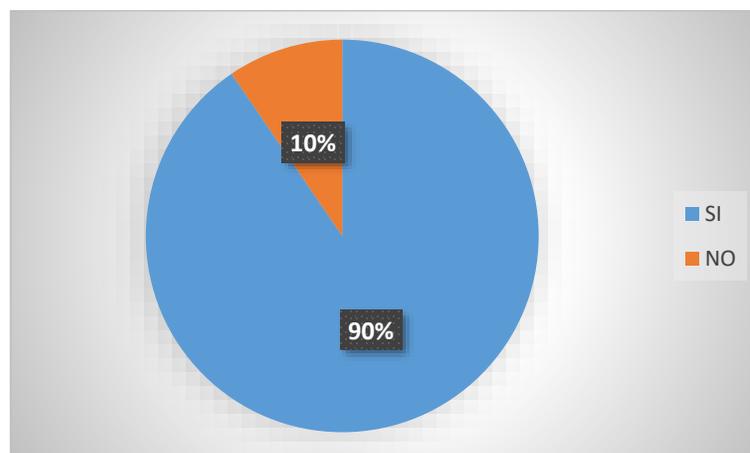
derivado que se dieron a conocer en enero 2018 en un evento donde todos los colaboradores participaron, asimismo se encuentran publicadas en el sitio web de la empresa.

El hecho que los colaboradores de la entidad financiera no conozcan o no tengan claridad de las competencias laborales y niveles requeridos para cada puesto, influye en que realicen sus labores sin ningún fin específico, que a la vez impacta en el incumplimiento de objetivos organizacionales. Esto se replica en los procesos de selección que son el objeto de la presente investigación, ya que para seleccionar al mejor talento se debe tener estructurado el proceso con el objetivo de identificar en los candidatos que aplican a las plazas vacantes, la evidencia de los niveles de competencias que cada puesto requiere.

Con el objetivo de confirmar la información anterior, se procedió a consultar al personal, si conocen las competencias laborales vigentes de la organización y comentaron:

Gráfica 7

Conocimiento de competencias laborales, entidad financiera sujeto de investigación



Fuente: investigación de campo, octubre 2018.

El 90% indicó que si saben cuáles son las competencias laborales vigentes de la organización, sin embargo, al consultar cuales eran únicamente el 57% de los colaboradores indicó correctamente las 8 competencias definidas para la empresa, por lo que resalta la importancia de una campaña de comunicación para dar a conocer las competencias de cada puesto y sus niveles.

2.3.5.2. Competencias técnicas o específicas

En relación con este tema, durante la entrevista se determinó que no existen competencias técnicas o específicas definidas para los puestos de la organización, que será una segunda fase del modelo de competencias institucional, pero será hasta tener implementadas las competencias transversales en los procesos de la administración de recursos humanos.

2.4. Análisis de resultados

En esta sección se describe como la falta de un modelo de reclutamiento y selección por competencias ha afectado a la entidad.

2.4.1. Administración de recursos humanos por competencias

En relación con la administración de recursos humanos por competencias, se determinó que la entidad financiera se encuentra en una etapa de implementación, que el desempeño del personal es evaluado por competencias laborales y se tiene previsto que los resultados obtenidos sirvan para desarrollar el plan de capacitación, sin embargo, el proceso de reclutamiento y selección de personal aún no se realiza por competencias, por lo que resalta la importancia de la presente investigación para alinear el proceso de reclutamiento y selección a la administración de recursos humanos basado en competencias.

2.4.2. Rotación de personal

Al implementar procesos de reclutamiento y selección basados en competencias laborales se contrata a personas poseen las actitudes, habilidades, destrezas y conocimientos alineados a la misión de la empresa, esto contribuirá a disminuir los indicadores de rotación, sobre todo en aquellos puestos que mantienen el primer contacto con los clientes.

Para el puesto A (servicio al cliente), se tiene una rotación arriba del 25%, lo que indica que en promedio cada cuatro años la plantilla de este puesto es renovada.

Para el puesto B (ventas), el índice de rotación anual es del 43%, esto indica que en promedio cada dos años y cuatro meses la plantilla es renovada.

2.4.3. Costos relacionados a reclutamiento y selección

El costo anual de la renovación de la plantilla del puesto A (servicio al cliente), a consecuencia de la rotación es de Q. 1,823,193.75, lo anterior considerando que el costo por contratación en concepto de reclutamiento y selección es de Q. 4,350.00 y el tamaño de la plantilla de este puesto es de 1676.5 colaboradores. Para el puesto B, el costo de la renovación de la plantilla a consecuencia de la rotación es de Q. 1,299,062.25, lo anterior considerando que el costo por contratación en concepto de reclutamiento y selección es de Q. 4,350.00 y el tamaño de la plantilla de este puesto es de 694.5 colaboradores.

2.4.4. Atención al cliente

Derivado de los altos índices de rotación, el objetivo de mantener y fidelizar a los clientes se ve afectado, ya que al rotar un colaborador es necesario reasignar a los clientes y las carteras, adicional se debe establecer estrategias para que el excolaborador no se lleve los clientes hacia la competencia. El nuevo colaborador

debe iniciar el proceso de conocer a los clientes, conocer sus necesidades para lograr la fidelidad hacia la empresa.

2.4.5. Análisis de resultados

Al finalizar el trabajo de investigación se determinó que la entidad no posee un modelo de reclutamiento y selección basado en competencias, a pesar de que existe el modelo de competencias transversales aprobado para la organización y que actualmente el desempeño de los colaboradores es medido por competencias.

Los puestos de mayor rotación en la organización, servicio al cliente y ventas son los que mayor representación porcentual poseen dentro de la nómina general de la empresa.

La entidad objeto de investigación posee plataformas y recursos para realizar la labor de reclutamiento, sin embargo, se pudo confirmar que la búsqueda se focaliza en el cumplimiento de requisitos académicos y experiencia, sin tomar en cuenta los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas de los candidatos.

Existen formatos establecidos para los perfiles / descriptores, sin embargo, no todos los puestos lo tienen autorizado y en otros casos no cuentan con el mismo, a pesar de que el formato posee una sección para indicar las competencias requeridas por puesto, ninguno las indica y tampoco el nivel requerido, esto representa un insumo fundamental para el proceso de reclutamiento ya que con base a lo descrito en el mismo se focalizan las búsquedas de candidatos.

El proceso de selección de personal cuenta con las herramientas necesarias para realizar la gestión, sin embargo, las técnicas actuales están diseñadas considerando únicamente las funciones comunes de los puestos y no se consideran las competencias laborales.

Los informes de selección muestran a las áreas un apego a perfil, basado únicamente en requisitos académicos, experiencia y conocimientos de los candidatos, sin embargo, no muestran el nivel de apego respecto a las competencias, a continuación, un resumen de los resultados del trabajo de campo:

Tabla 13
Resumen del trabajo de campo

Rubro	Resultado 1	Resultado 2
Perfiles actualizados en la entidad financiera	62% actualizados	38% no actualizados
Técnicas de reclutamiento utilizados	90% medios digitales	10% medios impresos
Entrevistas miden competencias laborales	95% indicó que no	5% que sí
Factores que actualmente se toman en cuenta para seleccionar al personal	>91% indicó que: <ul style="list-style-type: none"> • Requisitos académicos • Experiencia laboral • Conocimientos 	10% indicó que: Competencias laborales
Informes de selección muestran apego a perfil de los candidatos	90% indicó que sí	10% indicó que no
Conocimiento de competencias por parte de los colaboradores	90% indicó que sí; sin embargo, al consultar cuales eran sólo el 57% las indicó correctamente	10% indicó que no
Rotación de personal	25% puesto A (servicio al cliente)	43% puesto B (ventas)
Costo por contratación en concepto de reclutamiento y selección	Q. 4,350.00	
Costo anual por reclutamiento y selección a consecuencia de la rotación	Puesto A (servicio al cliente) Q. 1,823,193.75	Puesto B (ventas) Q. 1,299,062.25

Fuente: elaboración propia, investigación de campo octubre 2018.

Todo lo anteriormente indicado confirma lo definido en la hipótesis I del plan de la presente investigación, en la que se indica que las deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección de los candidatos que aplican a las plazas vacantes de la institución se debe a que no existe un modelo de reclutamiento y selección de personal basado en competencias laborales, por ello es necesario proponer un modelo que esté integrado por instrumentos técnicos y administrativos que permita identificar en los candidatos las competencias laborales autorizadas para la organización, este modelo se describirá en el capítulo III que detalla la propuesta.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA LA ENTIDAD FINANCIERA OBJETO DE INVESTIGACIÓN.

A continuación, se presenta la propuesta del modelo de reclutamiento y selección por competencias que se sugiere implementar en la entidad financiera, se detalla la justificación, objetivo, metodología, técnicas de implementación y presupuesto.

3.1. Presentación de la propuesta

Con base al conocimiento que el activo más importante para una organización es su talento humano, la administración de recursos humanos debe estar formalmente estructurada en cada una de sus etapas, una de las formas más efectivas es realizarlo basado en competencias, ya que garantiza que el talento humano además de poseer los conocimientos y experiencias posea las actitudes, habilidades y destrezas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Uno de los procesos de la administración de recursos humanos es la relacionada a integrar personas nuevas a la organización y está conformado por las fases de reclutamiento y selección que basado en competencias permite asegurar la integración de personas calificadas y competentes; para esto se debe contar con las herramientas adecuadas y los requerimientos del puesto, con el fin de utilizarlos para identificar en los candidatos, el nivel de evidencia respecto a lo requerido, así como identificar las brechas con las que cuenta el candidato que serán de utilidad en los procesos para desarrollar personas.

La institución financiera objeto de investigación, posee un modelo de competencias transversales autorizado, sin embargo, únicamente se ha implementado en la fase de evaluación de desempeño, por lo que el presente capítulo otorga una herramienta administrativa de fácil comprensión y aplicación para implementar el modelo de reclutamiento y selección por competencias.

3.2. Justificación de la propuesta

Derivado del análisis de la situación actual, en la que se determinó que la entidad financiera objeto de investigación no cuenta con lineamientos técnicos y herramientas administrativas basados en competencias laborales para realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, lo que ha conllevado a realizar el proceso tomando en cuenta únicamente las funciones comunes de los puestos, sin embargo el proceso de evaluación de desempeño si se realiza basado en competencias laborales, esto genera incongruencia en el ciclo de la administración de recursos humanos, derivado que no se valida si las nuevas personas que se integran a la entidad poseen las competencias requeridas.

La rotación de los dos puestos de mayor representación en la nómina de la entidad, actualmente poseen niveles que requieren la renovación de la plantilla completa casi cada dos años, esto afecta negativamente ya que al rotar un colaborador es necesario reasignar a los clientes y las carteras, adicional se debe establecer estrategias para que el excolaborador no se lleve los clientes hacia la competencia y el nuevo colaborador debe iniciar el proceso de conocer a los clientes, conocer sus necesidades para lograr la fidelidad hacia la empresa.

Al tener un modelo de reclutamiento y selección de personal basado en competencias integrado por instrumentos técnicos y administrativos que identifiquen en los candidatos las competencias requeridas al momento de ser contratados, se contribuirá a la administración de recursos humanos basado en competencias de la institución, debido que actualmente ya se evalúa el desempeño por competencias, a su vez que las brechas que se identifiquen durante el proceso de selección, podrán ser trasladadas como insumo al departamento de capacitación para desarrollar planes que permitan el cierre de las mismas, adicional se prevé la disminución en los niveles de rotación y por ende los costos por concepto de reclutamiento y selección, contribuyendo de esta manera al alcance de objetivos organizacionales.

3.3. Objetivos

- Proveer a la entidad financiera objetivo de investigación lineamientos técnicos para efectuar un proceso de reclutamiento y selección basado en las competencias laborales vigentes para los puestos A (servicio al cliente) y B (ventas) para ser utilizados a partir del mes de abril 2020, con el fin de identificar en los candidatos que aplican a estas posiciones los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que poseen al momento de ser contratados.
- Integrar el proceso de reclutamiento y selección a la administración de recursos humanos basado en competencias laborales vigentes de la institución, al momento de ser implementado el modelo y plan de acción propuesto, iniciando en el mes de abril y finalizando en diciembre del año 2020.
- Asegurar lo más que se pueda la dotación de personal calificado y competente a partir del mes de enero del año 2021, que permita el cumplimiento los objetivos del puesto y en consecuencia los objetivos organizacionales a través de la implementación del 100% del modelo propuesto.

3.4. Proceso de reclutamiento basado en competencias laborales propuesta

Para realizar un reclutamiento basado en competencias laborales, se debe enfocar en la misión y competencias requeridas para la posición vacante, con ello se asegura el tipo de colaborador que la empresa necesita para lograr los objetivos organizacionales, estos componentes los contiene el perfil / descriptor de la plaza para lo cual se aborda a continuación:

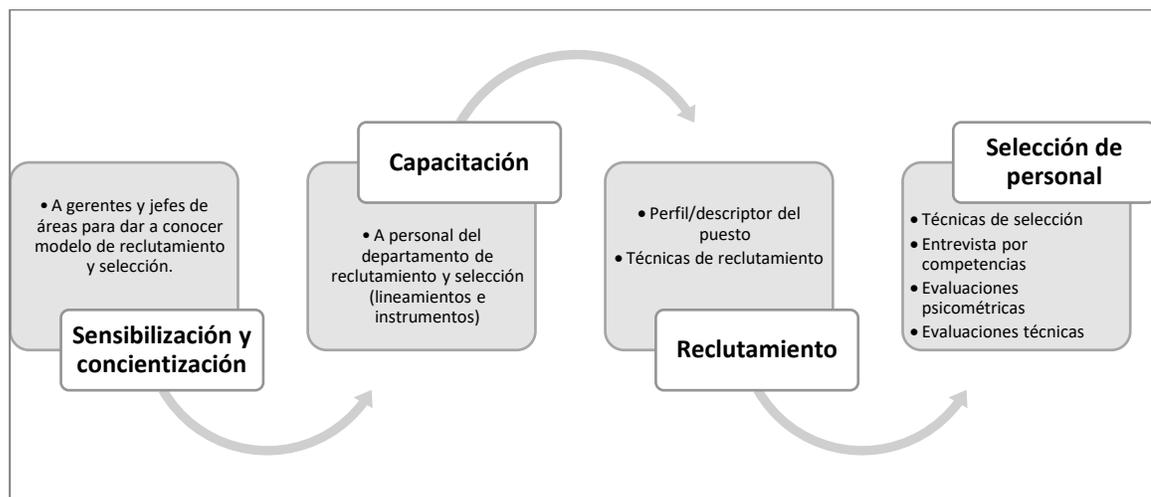
3.4.1. Metodología de implementación

Para una correcta implementación del modelo de reclutamiento y selección de personal basado en competencias laborales, es necesario asegurarse que las personas encargadas de aplicar los instrumentos administrativos posean las

competencias que conlleven al cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta. Para ello en la figura 6, se presentan las etapas a seguir por la entidad objetivo de investigación para la implementación de la propuesta; conformada por una etapa de sensibilización y concientización, capacitación al personal del área respecto a los lineamientos e instrumentos contenidos en la propuesta para las etapas de reclutamiento y selección:

Figura 6

Metodología de implementación, entidad financiera objeto de investigación



Fuente: elaboración propia, año 2019.

3.4.1.1. Perfil / descriptor del puesto

Durante la investigación, se determinó que la institución posee formatos autorizados para el perfil / descriptor, sin embargo, no poseen las competencias requeridas para cada plaza, por lo que se sugiere mantener el formato ya que cumple con toda la información que debe contener un perfil /descriptor, únicamente se sugiere incluir las competencias requeridas por cada puesto y la fecha de actualización del documento, a continuación se muestra el formato del perfil / descriptor con dichas modificaciones:

Formato 1

Ejemplo perfil / descriptor de puesto

Nombre del puesto: Auxiliar de Ventas		
Banda salarial: H	Código del puesto: PD2019-0001	Fecha vigencia: 15/07/2019
Misión del puesto: Promover la venta de productos de colocación y captación a toda institución pública y privada, proporcionando un servicio personalizado y de calidad, así como contribuir a lograr una buena administración de la cartera asignada.		
Puesto al que le reporta: Jefe de Ventas		
Puestos que le reportan: ninguno		
Unidad administrativa (Dirección): Gerencia de Ventas		
Unidad administrativa (Gerencia): Dirección de Comercialización		
Unidad administrativa (Coordinación): Coordinación Región Metropolitana		
Condiciones del puesto		
Jornada: lunes a viernes		
Horario: 08:00 a 17:00 horas		
Requisitos académicos		
Tipo	Carrera	Nivel o condición
Universitario (Maestría)	--	--
Universitario (pregrado)	Tercer semestre de carrera en ciencias económicas	Deseable
Diversificado	Bachiller o Perito	Graduado
Otros	--	--
Conocimientos		
Conocimiento requerido	Tipo	Condición
1. MS Excel y MS Word	Software	Obligatorio
2. Términos comerciales	Comercial	Obligatorio
3. Promoción y venta	Comercial	Obligatorio
Experiencia Laboral		
Descripción	Tiempo	Condición
Trabajo de campo	1 año	Obligatorio
Comercialización productos financieros	1 año	Deseable
Servicio al cliente	1 año	Obligatorio

Competencias del puesto		
Competencia	Nivel requerido	Tipo de Competencia
<i>Cumplimiento</i>	3	Transversal
<i>Autodeterminación</i>	3	Transversal
<i>Comunicación 360°</i>	4	Transversal
<i>Rendición de cuentas</i>	3	Transversal
<i>Congruencia</i>	5	Transversal
<i>Tolerancia</i>	5	Transversal
<i>Solución al cliente</i>	4	Transversal
<i>Sinergia</i>	3	Transversal
Entorno de trabajo		
Internos	Externos	
Supervisores	Clientes	
Red de Agencias	Empresas	
Responsabilidades del puesto		
Descripción	Tipo	Responsabilidad
Administrar la cartera asignada con la finalidad de cumplir la meta asignada.	Comercial	Por cumplimiento
Mantener la confidencialidad de la información, de acuerdo con las políticas de la Institución.	Información	Por confidencialidad
Planificar las actividades a su cargo.	Administrativa	Por proceso administrativo
Cumplir con las políticas y procedimientos aprobados para la administración	Normativo	Por cumplimiento normativo
DESCRIPTOR DE FUNCIONES		
Función	Tipo	Periodicidad
1. Promover el portafolio de productos de la Institución a través del trabajo de campo	Comercial	Diaria
2. Hacer crecer la cartera asignada a través de la búsqueda de clientes nuevos y administrar la existente	Comercial	Diaria
3. Gestionar solicitudes del producto o servicio que el cliente desea adquirir	Operativo	Diaria
4. Realizar búsqueda de nuevos nichos de mercado y contactos	Comercial	Diaria

Recursos requeridos para el puesto			
Recurso	Categoría	Recurso	Categoría
1. Celular	Equipo	4. Uniforme	Traje Tipo A
2. Computadora	Equipo	5. Escritorio	Mobiliario
3. Teléfono	Equipo	6. Silla secretarial	Mobiliario
Indicadores de desempeño			
Indicador	Descripción	Mínimo esperado	Periodicidad de medición
Meta mensual	Desembolso neto	90%	Mensual
Evaluación de desempeño	Cumplimiento competencias laborales	85%	Semestral
Autorización del documento: F _____			
Fecha de autorización: 01/03/2017			
Fecha de última actualización: 16/04/2018			

Fuente: elaboración propia, año 2019

El perfil / descriptor del puesto representa el insumo principal para iniciar con el proceso de reclutamiento, debiendo existir una requisición de personal por parte del área interesada hacia el departamento de reclutamiento y selección de la institución, actualmente se realiza este proceso mediante el sistema de recursos humanos.

3.4.1.2. Técnicas de reclutamiento

Contando con la requisición de personal y perfil / descriptor de la plaza, se debe analizar la existencia de la vacante y proceder con el proceso de atracción tal cual se realiza actualmente, con la diferencia que el proceso debe estar enfocado en la atracción de competencias que es la carencia identificada en el trabajo de campo, por lo que los formatos propuestos están enfocados hacia ello, buscando primero a nivel interno y de no encontrar, buscar a lo externo.

a. Técnicas de reclutamiento interno

Con el objetivo de buscar en los colaboradores de la entidad financiera las competencias de los puestos vacantes y ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo al personal, se propone utilizar las siguientes técnicas:

- **Plan de sucesión y carrera**

Al contar con la vacante, como primer paso la persona encargada del reclutamiento debe identificar en el plan de sucesión si la plaza cuenta con un sucesor, si existiera se debe evaluar junto al área de desarrollo humano si está listo para ascender, para lo cual se propone el siguiente formato:

Formato 2

Ejemplo verificación de sucesor en plan de sucesión

Plaza vacante	Existencia de sucesor	Nombre y puesto del posible sucesor	Ha realizado roles de intercambio
Gerente de Ventas	SI NO	Juan Rodríguez / Subgerente de ventas	SI NO
Especificar: durante el año 2018 y 2019 cubrió interinamente el período de vacaciones del Gerente de Ventas.			
% de apego al perfil a la fecha	Sugerencia del inmediato superior para cubrir la plaza		
92%	Es una persona apta para cubrir el cargo.		
Recomendación: Nombrar interinamente al Sr. Juan Rodríguez en la plaza de Gerente de Ventas por un periodo de 3 meses, al finalizar cada mes evaluar desempeño junto a jefe inmediato. Se debe comprometer a completar la maestría en negocios requerido por el puesto en un periodo no mayor a un año.			

Fuente: elaboración propia, año 2019

- **Portal electrónico interno**

Una alternativa para dar a conocer a los colaboradores de la institución la existencia de una oportunidad de crecimiento o desarrollo, es publicar las plazas vacantes en el portal de publicaciones del sistema de recursos humanos de la institución.

Se sugiere utilizar el siguiente esquema y diseño de publicación:

Figura 7

Ejemplo diseño publicaciones portal interno

NOMBRE DE LA PLAZA

Requisitos académicos

- ✓ Graduado de Bachiller o Perito
- ✓ Preferible 3er. Semestre en cualquier carrera afín a Ciencias Económicas.

Conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridos

- ✓ Manejo de Excel y Word
- ✓ Términos comerciales
- ✓ Promoción y venta

Experiencia laboral

- ✓ 1 año realizando trabajo de campo
- ✓ 1 año en actividades de servicio al cliente
- ✓ Preferiblemente 1 año de comercialización de productos financieros

Si estas interesado en participar, haz clic en el botón aplicar y recibiremos tu aplicación

Fuente: elaboración propia, año 2019

- **Carteleras**

Adicional a las publicaciones electrónicas en el portal interno, se propone realizar publicaciones en las carteleras de las áreas comunes como cafeterías y lugares donde se ubican los relojes de marcaje, con esto se asegura que la publicación sea vista por una gran cantidad de personas ya que la afluencia por estos lugares es diaria, lo cual permite facilitar la obtención de candidatos potenciales para las plazas vacantes, esta opción resulta viable para aquellas personas que ocupan posiciones operativas dentro de la institución y que por su rol carecen de equipo de cómputo, Se sugiere utilizar el siguiente esquema y diseño:

Figura 8

Ejemplo diseño publicaciones en carteleras

LOGO
DE LA
EMPRESA

siempre velando por el crecimiento y desarrollo del talento interno, pone a disposición la plaza que se encuentra vacante de:

VENDEDOR

Requisitos académicos

- ✓ Graduado de Bachiller o Perito
- ✓ Preferible 3er. Semestre en cualquier carrera afín a Ciencias Económicas

Conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridos

- ✓ Manejo de Excel y Word
- ✓ Términos comerciales
- ✓ Promoción y venta

Experiencia laboral

- ✓ 1 año realizando trabajo de campo
- ✓ 1 año en actividades de servicio al cliente
- ✓ Preferiblemente 1 año de comercialización de productos financieros

Si estas interesado en participar, envía tu hoja de vida al correo electrónico @

Fuente: elaboración propia, año 2019

- **Candidatos referidos**

Otra fuente de reclutamiento interno que se sugiere utilizar es la de candidatos referidos por los colaboradores de la institución, se propone enviar un correo electrónico de forma quincenal a los colaboradores indicando las plazas vacantes, para que puedan referir candidatos potenciales, se propone el siguiente esquema y diseño para el correo electrónico:

Figura 9

Ejemplo diseño publicaciones para invitar a referir

LOGO
DE LA
EMPRESA

Sé un promotor de empleo e invita a tus amigos a pertenecer a esta gran familia

Plaza vacante	Requisitos académicos	Conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridos	Experiencia laboral
Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Graduado de Bachiller o Perito ✓ Preferible 3er. Semestre en cualquier carrera afín a Ciencias Económicas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de Excel y Word ✓ Términos comerciales ✓ Promoción y venta 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 año realizando trabajo de campo ✓ 1 año en actividades de servicio al cliente ✓ Preferiblemente 1 año de comercialización de productos financieros

*Los interesados en participar deben envía su hoja de vida al correo electrónico @
Fecha límite de aplicación: / /*

Fuente: elaboración propia, año 2019

b. Técnicas de reclutamiento externo

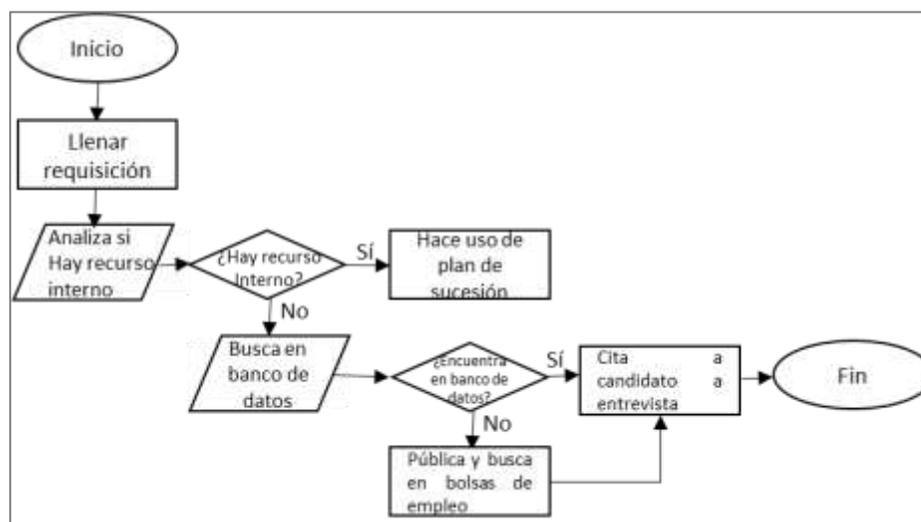
Al agotar el reclutamiento interno y no encontrar candidatos potenciales, se debe buscar personas en el mercado de recursos humanos que cumplan con los requisitos y competencias requeridos. El éxito de este proceso es elegir los medios adecuados para llegar al candidato deseado, se sugiere utilizar las siguientes técnicas de reclutamiento externo:

- **Banco de datos**

Se propone utilizar esta fuente como primer medio de reclutamiento externo, ya que está conformado por todas las hojas de vida que se recibieron para otros procesos y que no fueron tomados en cuenta en su momento, han superado los filtros de la empresa y cuentan con un expediente listo para ser revisado por el área interesada. La institución objeto de investigación cuenta con su banco de datos dentro del sistema de recursos humanos por lo que la estructura y filtros de búsqueda ya se tienen definidos, únicamente debe establecerse como fase inicial del reclutamiento externo, para lo cual se sugiere el siguiente proceso:

Figura 10

Proceso para uso de banco de datos como fuente primaria de reclutamiento



Fuente: elaboración propia, año 2019

- **Anuncios en diarios y revistas**

Esta técnica debe utilizarse dependiendo del puesto que se está buscando, actualmente las técnicas más efectivas son las electrónicas, se propone considerar la técnica AIDA para que el anuncio capte la Atención del lector, despierte el Interés y Deseo en aplicar, además genere la Acción de enviar su hoja de vida a donde indique el anuncio para captar las competencias requeridas. En relación con las revistas, se recomienda realizar publicaciones considerando el giro y entorno de las áreas a las que pertenecen las plazas conforme el segmento al que van dirigidas las revistas, la siguiente figura es un ejemplo de publicación sugerida considerando la técnica AIDA:

Figura 11

Ejemplo diseño publicaciones en diarios y revistas

**¿Quieres ser parte de la mejor institución financiera del país?
estamos buscando al mejor:**

LOGO
DE LA
EMPRESA

VENDEDOR

Requisitos académicos

- ✓ Graduado de Bachiller o Perito
- ✓ Preferible 3er. Semestre en cualquier carrera afín a Ciencias Económicas

Conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes

- ✓ Manejo de Excel y Word
- ✓ Términos comerciales
- ✓ Promoción y venta

Experiencia laboral

- ✓ 1 año realizando trabajo de campo
- ✓ 1 año en actividades de servicio al cliente
- ✓ Preferiblemente 1 año de comercialización de productos financieros

Ofrecemos:

- ✓ Salario competitivo
- ✓ Jornada laboral de lunes a viernes
- ✓ Capacitación constante
- ✓ Prestaciones superiores a los de ley

Interesados enviar hoja de vida actualizada al correo electrónico @

Fuente: elaboración propia, año 2019

- **Agencias de reclutamiento**

Por el giro de negocio de la institución, se sugiere utilizar esta fuente de reclutamiento únicamente para posiciones directivas muy específicas o cuando se requiera la contratación masiva de algún puesto y la capacidad instalada del área no pueda responder en el tiempo oportuno, esta recomendación se realiza conforme el alto costo que conlleva este tipo de reclutamiento.

Las opciones de agencias de reclutamiento son diversas y pueden encontrarse diferentes opciones vía internet, las cuales pueden contactarse para solicitar una propuesta de acuerdo con la necesidad.

Para elegir la mejor opción, se sugiere realizar un cuadro comparativo para lo cual se propone el siguiente formato:

Formato 3

Ejemplo comparativo agencias de reclutamiento

Puesto a reclutar: Gerente de Ventas						
Objetivo del puesto: Dirigir las actividades de la fuerza de ventas y los planes de comercialización para cumplimiento de los objetivos organizaciones.						
Fecha de elaboración: 20/07/2019			Fecha de vigencia de propuestas: 20/08/2019			
Empresa	Cantidad de expedientes	Tiempo de respuesta	Costo	Fases	Garantía	Observaciones
Empresa A	3	7 días hábiles	Monto del salario + IVA	Investigación de mercado de candidatos Búsqueda de candidatos. Entrevista. Evaluaciones técnicas y psicométricas. Referencias laborales e investigación. Análisis del proceso realizado. Presentación final de candidatos.	Si por alguna circunstancia se decide retirar a la persona contratada en un periodo de seis meses, se reemplazará sin costo adicional.	
Empresa B	4	10 días hábiles	Monto del salario + IVA	Entrevistas laborales & de competencias claves para la posición Verificación de referencias con jefes anteriores	Dos meses después del inicio de la relación laboral con el candidato designado, hacen una nueva selección si la misma no tuvo el éxito esperado por la empresa.	
Empresa C	3	10 a 15 días hábiles	Monto total del salario incluyendo bonos y comisiones, el cual será dividido entre 12 + IVA (aprox)	Búsqueda de candidatos - Headhunting Filtro de currícula Evaluaciones de habilidades y destrezas Entrevistas Investigación de referencias Análisis general de candidatos Presentación final de candidatos	4 meses, no aplica por falta de incumplimiento en lo ofrecido en contratación, enfermedad o muerte del candidato	
Recomendación			Justificación			
Empresa A			Por el tiempo de respuesta y la garantía que ofrecen en el mercado.			
Nombre y puesto de quien autoriza: Gerente de Recursos Humanos					Firma de autorización:	

Fuente: elaboración propia, año 2019

- **Universidades, escuelas y gremiales**

Se propone acercarse a los departamentos de empleo de las universidades y generar alianzas para publicación de plazas en los portales de empleo, se sugiere segmentar de acuerdo con los departamentos de la institución las alianzas con las diferentes facultades.

También se propone generar alianzas con el Ministerio de Trabajo para trasladar mensualmente el detalle de vacantes y que pueda recibirse candidatos pre filtrados a través de las Oficinas de Empleo que este Ministerio tiene en diferentes municipios del país, asimismo lograr la participación en las diferentes ferias de empleo y aprovechar la alianza con la Asociación de Gestión Humana y Cámara de Comercio Guatemalteco Americana para determinar opciones de publicación de plazas en los diferentes medios que estas poseen como página web o redes sociales.

Figura 12

Proceso para traslado de vacantes a universidades, escuelas y gremiales

	Asociación de Gestión Humana de Guatemala	Universidad del Valle de Guatemala	Faculta de C.C.E.E. USAC	AMCHAM
Proceso	Elaborar script de publicación	Crear usuario y Publicar plazas	Enviar plazas a contacto de bolsa de empleo quieroaplicar.com	Enviar descripción de plaza a contacto
Límite de publicaciones	3 publicaciones semanales	Ninguna	Ninguna	10 al año
Días de recepción de publicaciones	Martes a jueves	Sin restricción	Sin restricción	Sin restricción
Costo	Gratuito	Gratuito	Gratuito	Gratuito
Publicación en	Boletín semanal y sitio web	Bolsa de empleo	Bolsa de empleo	Bolsa de empleo
Sitito web	https://www.agh.gt/p/base-de-talento-humano.html	www.soyuvg.com	https://economicasusac.quieroaplicar.com/	https://www.conectate.today/registro/amcham

Fuente: elaboración propia, año 2019.

- **Archivos de candidatos**

Se propone la creación de una base de datos en Excel que contenga la información de los candidatos que se presentan a las instalaciones de la institución a dejar o envían vía correo electrónico su papelería interesados en aplicar a una oportunidad dentro de la institución.

La integración de información facilita la búsqueda al reclutador, ya que le permite realizar diferentes filtros enfocados en lo que requiere el perfil de la plaza, los campos que se propone incluir en la propuesta son, nombre del candidato, fecha de recepción de papelería, teléfonos de contacto del candidato, municipio y departamento de residencia, estudios académicos, puesto de interés, experiencia, competencias y expectativa salarial.

Se sugiere mantener este archivo en una carpeta compartida donde todos los reclutadores puedan tener acceso, si algún candidato es citado para alguna plaza deberá extraerse el registro de esta base de datos.

Formato 4

Archivo de candidatos

No.	Nombre	Fecha recepción	Teléfono	Municipio residencia	Depto. Residencia	Estudios	Puesto de interés	Experiencia	Competencias	Expectativa salarial
1.	Juan Pérez	10/07/2019	78336754	Santiago	Sacatepéquez	Administrador de Empresas Perito contador	Compras	Inventarios Bodega Administrativo	<ul style="list-style-type: none">Análisis de datosPower BI	Q. 7,000
2.	María Juárez	04/04/2019	66775433	Villa Nueva	Guatemala	Maestría en Proyectos Ingeniería Industrial	Proyectos	Proyectos Procesos	<ul style="list-style-type: none">Project	Q. 18,000

Fuente: elaboración propia, año 2019

- **Reclutamiento virtual**

Dado que la institución cuenta con suscripción a diferentes bolsas y plataformas de empleo, únicamente se sugiere segmentar la utilización de las bolsas de acuerdo con el segmento y giro del negocio de las plazas a reclutar.

Formato 5

Segmentación reclutamiento virtual

Bolsa o plataforma	Puestos directivos	Mandos medios	Operativo comercial	Operativo Administrativo	Puestos técnicos
LinkedIn	X				X
Tecoloco	X	X			X
Computrabajo			X	X	X
Transdoc			X	X	
Quieroaplicar.com		X		X	X

Fuente: elaboración propia, año 2019

3.5. Proceso de selección basado en competencias laborales

Una selección de personal acertada conlleva a la contratación de personal calificado y competente, a continuación, se describen las fases propuestas para llevar a cabo un proceso de selección de personal basado en competencias laborales.

3.5.1. Técnicas de selección

Una vez reclutados los candidatos es necesario medir el apego de las competencias que poseen contra lo requerido en el perfil de la plaza a la que están aplicando, para realizar esta función se recomienda utilizar una entrevista inicial para validar información contenida en el curriculum vitae, una entrevista de eventos conductuales, evaluación psicométrica por competencias y para los casos que sea necesario realizar una evaluación técnica. Previo a definir los instrumentos de evaluación para cada puesto, es necesario indicar que la propuesta se centra

en los dos puestos de la organización que mayor rotación poseen actualmente, tal como se observó en el capítulo II de la presente investigación. Asimismo, con el objetivo de definir adecuadamente los instrumentos de evaluación, primero se realizó un análisis del tipo y nivel de competencia que se desea evaluar (conocimiento, destreza, habilidad, actitud, entre otros), para ello se revisaron los perfiles de cada plaza y se tomó como base las competencias y los niveles definidos, mismas que se detallan a continuación:

Tabla 14

Análisis tipo y nivel de competencia requeridos para puesto A (servicio al cliente)

Requerimiento en perfil del puesto	Instrumento o técnica propuesto
Conocimientos	
<ul style="list-style-type: none"> • MS Office • Términos comerciales • Términos contables 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados de entrenamiento • Prueba de conocimientos
<ul style="list-style-type: none"> • Graduado a nivel diversificado 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados de educación
Experiencia Laboral	
<ul style="list-style-type: none"> • Un año de trabajo en institución financiera • Un año de atención de servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de experiencia laboral en funciones similares.
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cumplimiento (3)</i> • <i>Autodeterminación (3)</i> • <i>Comunicación 360° (4)</i> • <i>Rendición de cuentas (3)</i> • <i>Congruencia (5)</i> • <i>Tolerancia (5)</i> • <i>Solución al cliente (4)</i> • <i>Sinergia (3)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de eventos conductuales • Evaluaciones psicométricas
Personalidad	
<ul style="list-style-type: none"> • Dominancia • Enérgico 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarios de personalidad

Fuente: elaboración propia, año 2019

Tabla 15

Análisis tipo y nivel de competencia requeridos para puesto B (ventas), entidad financiera objeto de investigación

Requerimiento en perfil del puesto	Instrumento o técnica propuesto
Conocimientos	
<ul style="list-style-type: none"> • MS Office • Términos comerciales • Términos contables 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados de entrenamiento • Prueba de conocimientos
<ul style="list-style-type: none"> • Graduado a nivel diversificado 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados de educación diversificado
Experiencia Laboral	
<ul style="list-style-type: none"> • Un año de trabajo en institución financiera • Un año de atención de servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de experiencia laboral en funciones similares.
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cumplimiento (3)</i> • <i>Autodeterminación (3)</i> • <i>Comunicación 360° (4)</i> • <i>Rendición de cuentas (3)</i> • <i>Congruencia (5)</i> • <i>Tolerancia (5)</i> • <i>Solución al cliente (4)</i> • <i>Sinergia (3)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de eventos conductuales • Evaluaciones psicométricas
Personalidad	
<ul style="list-style-type: none"> • Pasión por las ventas • Planificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarios de personalidad • Evaluación de aptitud para las ventas

Fuente: elaboración propia, año 2019

3.5.1.1. Entrevista inicial

Se sugiere utilizar esta técnica una vez el candidato haya completado la solicitud de empleo, se debe tener a la vista el curriculum vitae incluyendo la documentación que acredite los conocimientos tales como títulos académicos, diplomas y constancias laborales.

Tabla 16

Guía general entrevista inicial

Requisitos del perfil	Tipo de información	Pregunta sugerida	Documentación de soporte	Posee la documentación de soporte SI / NO	Observaciones del entrevistador
--	Personal	<ul style="list-style-type: none"> ¿Me puede indicar su nombre completo, edad, fecha y lugar de nacimiento por favor? 	DPI, Licencia, Carné de IGSS, NIT, Intra		
<ul style="list-style-type: none"> Tercer semestre de carrera en ciencias económicas Bachiller o perito 	Académico	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es el nivel académico que posee? <ul style="list-style-type: none"> ¿Posee título? ¿Estudia actualmente?, ¿En qué horario? 	Títulos académicos, cierre de pensum		
<ul style="list-style-type: none"> Un año de trabajo en institución financiera Un año de atención de servicio al cliente 	Experiencia Laboral	<ul style="list-style-type: none"> Su CV indica que ha laborado en XX, ¿Me puede indicar las fechas? ¿Cuáles eran las actividades que tenía a cargo? <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál fue el motivo de retiro? ¿Posee constancia laboral? 	Constancia laboral		
<ul style="list-style-type: none"> MS office Términos comerciales Términos contables 	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué paquetes de office conoce? ¿Ha recibido algún curso, posee constancia? ¿Qué es prospección y cierre de venta? ¿Qué es administración de cartera? <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo ha obtenido estos conocimientos posee algún diploma o constancia? 	Diplomas		

Fuente: elaboración propia, año 2019

El objetivo es corroborar la información contenida en el curriculum vitae, contra los documentos de soporte y lo incluido en la solicitud de empleo, de existir alguna incongruencia se debe validar con el candidato, esto permitirá tener una primera perspectiva del candidato con relación a la experiencia laboral, conocimientos y nivel académico que requiere el puesto al que aplica.

3.5.1.2. Entrevista de eventos conductuales

Superada la etapa anterior, se sugiere realizar una entrevista de eventos conductuales. Para la presente investigación se procedió a analizar los comportamientos de cada competencia y se determinó que cinco de las ocho competencias institucionales podrían ser medidas mediante esta técnica; se le pedirá al candidato que relate ejemplos específicos que haya vivido. El entrevistador deberá apoyarse de la metodología STAR para llevar a cabo la entrevista, esta le permitirá identificar la situación, tarea, acción y resultado:

- **Situación:** el relato del candidato debe indicar el problema solucionado indicando el ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuándo?
- **Tarea:** el candidato debe indicar el reto y las expectativas que había sobre él ¿Qué se debía hacer?
- **Acción:** se debe poner atención a las acciones que puso en marcha para resolver el problema.
- **Resultado:** debe explicar el éxito alcanzado con los comportamientos asumidos por el candidato durante la problemática.

Con esta técnica podrá identificar el comportamiento real del candidato en determinada situación, para calificar se deberá prestar atención a las respuestas y relacionarlas a los comportamientos requeridos por la institución, luego otorgar una calificación para cada pregunta de las siguientes opciones:

- **No evidencia** los comportamientos narrados por el candidato no son los requeridos por la institución, por lo que no tendrá ponderación.
- **Evidencia mínima** los comportamientos narrados por el candidato reflejan mínimamente lo requerido por la institución ante la situación, esta calificación tendrá una ponderación de 33%.
- **Evidencia Regular** los comportamientos narrados por el candidato reflejan en grado medio lo requerido por la institución ante la situación, calificación que tendrá una ponderación de 67%.
- **Evidencia** los comportamientos narrados por el candidato son los requeridos por la institución, tendrá una ponderación de 100%.

Para llevar a cabo lo anteriormente descrito, se diseñó el siguiente instrumento que permitirá analizar detalladamente el tipo de experiencia que ha tenido el candidato:

Tabla 17

Guía de entrevista de eventos conductuales, puesto A (servicio al cliente) y puesto B (ventas)

Competencia	Nivel Requerido	Comportamientos asociados al nivel requerido	Preguntas	STAR	Calificación			
					No evidencia	E. mínima	E. Regular	Evidencia
Autodeterminación	3	<ul style="list-style-type: none"> - Orienta sus acciones a logros personales y laborales. - Organiza su agenda administrando de forma eficiente su tiempo. - Consulta a su superior antes de tomar acciones en las que no tiene experiencia 	Coménteme alguna experiencia pasada en la que haya tenido que reorganizar sus tareas para lograr un objetivo ¿Cuáles fueron las consecuencias que afrontó?	S				
				T				
				A				
				R				
Comunicación 360°	4	<ul style="list-style-type: none"> - Busca y comparte información útil para la gestión del área. - Asegura la comprensión de la comunicación emitida y recibida. - Es receptivo y empático ante la comunicación verbal y no verbal. - Se expresa de forma clara y sencilla, realiza preguntas para verificar la comprensión de su mensaje. 	Cuénteme alguna situación en la que le hicieron un requerimiento urgente sin brindarle mayor información. ¿Qué hizo para comprender el requerimiento?	S				
				T				
				A				
				R				

Tolerancia	5	<ul style="list-style-type: none"> - Acepta y toma en cuenta la diversidad cultural, social, económica y de género. - Es accesible ante la retroalimentación para identificar aspectos de mejora. - Acepta las diferencias de opinión e ideología de las demás personas. - Acepta cuando sus ideas no son tomadas en cuenta. - Muestra empatía al interactuar con los demás. 	Coménteme una situación en la que existía un problema y varias personas tuvieron que dar su punto de vista para resolverlo sin embargo el suyo no fue tomado en cuenta ¿Cómo se sintió?	S					
				T					
				A					
				R					
Solución al cliente	4	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene informado al cliente de status de su solicitud. - Orienta al cliente, aún en gestiones ajenas a su área. - Pregunta para indagar en las necesidades el cliente. - Saluda amablemente al cliente y a los compañeros de trabajo. 	(Validar si saluda al ingresar) 1. Cuénteme una experiencia en la que haya orientado a un cliente a resolver una situación ajena a su responsabilidad **(verificar si es posible evaluar el seguimiento de la gestión) ** 2. Coménteme una situación en la que brindó seguimiento hasta asegurarse de que el cliente obtuvo lo que esperaba.	S					
				T					
				A					
				R					
Sinergia	3	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica a qué persona dirigirse cuando requiere apoyo. - Cumple con las responsabilidades que asumió al trabajar con otros equipos. - Apoya a sus compañeros para el cumplimiento de objetivos comunes. 	Coménteme una situación en la cual le toco trabajar con otros equipos. ¿Cuál es el papel que usted asumió para cumplir el objetivo? Ejemplifique	S					
				T					
				A					
				R					

Fuente: elaboración propia, año 2019

3.5.1.3. Evaluaciones psicométricas

De superar la etapa anterior, se propone utilizar la herramienta de evaluaciones psicométricas para medir las competencias cumplimiento, rendición de cuentas y congruencia.

Tabla 18

Competencias para evaluar en psicometría para puesto A (servicio al cliente) y puesto B (ventas), entidad financiera objeto de investigación

COMPETENCIA	Nivel requerido	Comportamientos asociados a nivel requerido
Cumplimiento	3	<ul style="list-style-type: none">- Actúa por iniciativa propia conforme a las normas establecidas.- Entrega sus tareas en el tiempo establecido.- Realiza sus funciones conforme a la solicitud de sus superiores
Rendición de cuentas	3	<ul style="list-style-type: none">- Asegura que la información que presenta cumpla con los requisitos solicitados.- Mantiene actualizados y ordenados sus registros e información.- Documenta y registra las gestiones que realiza.
Congruencia	5	<ul style="list-style-type: none">- Actúa apegado a los valores de la institución, dentro y fuera de su lugar de trabajo.- Expresa su opinión de forma respetuosa ante los demás.- Maneja la información reservada con confidencialidad.- Sus conductas verbales y no verbales están orientadas a servir a los demás.- Cumple con lo que se compromete.

Fuente: elaboración propia, año 2019

También se sugiere apoyarse de las evaluaciones psicométricas para identificar los rasgos de personalidad requeridos en los perfiles de puestos:

Tabla 19

Rasgos de personalidad a evaluar en psicometría para puesto A (servicio al cliente) y puesto B (ventas)

Puesto A (servicio al cliente)	Puesto B (ventas)
<ul style="list-style-type: none">• Dominancia• Enérgico	<ul style="list-style-type: none">• Pasión por las ventas• Planificación

Fuente: elaboración propia, año 2019

Para definir las evaluaciones psicométricas a aplicar a los candidatos que aplican a las vacantes, puesto A (servicio al cliente) y puesto B (ventas), se realizó un análisis para determinar la homologación de competencias y rasgos de personalidad que dispone el diccionario de la plataforma que la institución posee y las competencias y rasgos que los puestos requieren.

Para realizar esta homologación, se revisó el catálogo de instrumentos psicométricos y el diccionario de competencias de la plataforma que la institución ha adquirido para la aplicación de evaluaciones psicométricas a los candidatos; el cual está conformado por 38 competencias laborales, se verificó y analizó la definición y dimensión de cada una con las competencias y comportamientos que la institución tiene definido para el puesto A (servicio al cliente) y puesto B (ventas).

Al encontrar la semejanza en cuanto a definición y comportamientos se determinó como homólogo para el proceso de evaluación, tomando en cuenta que las características y comportamientos son iguales únicamente varía el nombre que utiliza la herramienta, realizándolo de la siguiente manera:

Tabla 20

Homologación de competencias para psicometría - puesto A (servicio al cliente) y puesto B (ventas)

Institución		Homologación herramienta		Evaluación psicométrica
Competencia	Descripción	Competencia	Descripción	
Cumplimiento	Habilidad para ejecutar las acciones requeridas y concretar los compromisos adquiridos.	Enfoque a resultados-logro de objetivos	Capacidad para orientar los esfuerzos y actividades cotidianas a garantizar el cumplimiento de los objetivos clave asignados, de acuerdo con el tiempo y requisitos esperados.	Estudio de Habilidades Intelectuales (Terman Merrill), Disc, Cuestionario de Valores y Motivaciones, 16 factores típicos de Personalidad, Evaluación de los Estilos de Manejo del Conflicto.
Rendición de cuentas	Capacidad para mantener actualizados y disponibles los registros de información sobre acciones realizadas y resultados obtenidos.	Enfoque a resultados - orientación a la tarea	Capacidad para concentrarse y persistir en la realización de una tarea determinada, de modo que pueda entregarla en tiempo y forma	
Congruencia	Capacidad para expresar lo que se piensa y siente, y alinearlos con lo que se dice y hace.	Integridad	Capacidad para inspirar confiabilidad demostrando compromiso hacia sus tareas. Muestra respeto y sigue las políticas, procedimientos y cumple los acuerdos en el desempeño de sus funciones.	

Fuente: elaboración propia, año 2019

Tabla 21

Homologación de rasgos de personalidad para psicometría - puesto A (servicio al cliente) y puesto B (ventas)

Puesto	Rasgo de personalidad requerido en perfil	Homologación		Evaluación psicométrica
		Rasgo en plataforma	Descripción	
Puesto A (servicio al cliente)	Dominancia	Dominancia	Seguridad en sí mismo, competitivo, individualista, desafiante, orientado a metas, crítico e impaciente con otros.	Evaluación de los 16 Factores Típicos de la Personalidad
	Enérgico	Vivacidad	Cualidad de una persona que expresa ánimo, entusiasmo, alegría y rapidez en lo que realiza	
Puesto B (ventas)	Pasión por las ventas	Disposición General para la Venta (DGV).	Evalúa nueve rasgos primarios relacionados con la labor del vendedor: comprensión, adaptabilidad, control de sí mismo, tolerancia a la frustración, combatividad, dominancia, seguridad, actividad y sociabilidad.	Inventario de Personalidad para Vendedores (IPV)
	Planificación	Planeación	Establece acciones que conlleven al cumplimiento de un objetivo	Estudio de las Habilidades Intelectuales (Terman-Merrill)

Fuente: elaboración propia, año 2019

Derivado de la homologación de las competencias y rasgos de personalidad requeridas para cada puesto, en el siguiente cuadro, se detalla el resumen de evaluaciones que se sugiere aplicar.

Tabla 22**Baterías psicométricas - puesto A (servicio al cliente) y puesto B (ventas)**

Evaluación	Puesto A (servicio al cliente)	Puesto B (ventas)	Tiempo promedio de resolución
Estudio de Habilidades Intelectuales (Terman Merrill)	x	X	28 min
Disc	x	X	20 min
Cuestionario de Valores y Motivaciones	x	X	30 min
16 factores típicos de Personalidad	x	X	45 min
Evaluación de los Estilos de Manejo del Conflicto.	x	X	30 min
Inventario de Personalidad para Vendedores (IPV)	--	X	25 min

Fuente: elaboración propia, año 2019

Para implementar esta fase será necesario contar con el apoyo del proveedor de la plataforma para capacitar al encargado de aplicar las evaluaciones.

a. Orden de aplicación de instrumentos

Se sugiere utilizar la estrategia denominada selección secuencial, en la que los candidatos son eliminados de forma progresiva, es decir van avanzando a una etapa conforme van superando cada una.

Tabla 23**Orden de aplicación de instrumentos - puesto A (servicio al cliente) y puesto B (ventas)**

Orden de aplicación	Instrumentos
1ro.	Entrevista inicial
2do.	Entrevista de eventos conductuales
3ro.	Evaluaciones psicométricas y de personalidad

Fuente: elaboración propia, año 2019

El orden de aplicación se ha determinado con base al costo y tiempo que requiere invertir en el proceso, en la entrevista inicial se debe confirmar la información de experiencia laboral y conocimientos del candidato, con base a lo requerido en el perfil del puesto, si supera esta etapa se debe proceder a realizar la entrevista de eventos conductuales en la que se determinará la evidencia de las competencias requeridas en el perfil para que superando esta etapa se proceda con la aplicación de las evaluaciones psicométricas, se deja como etapa final derivado al costo que cada una implica.

b. Análisis de brechas

Al tener cada una de las etapas superadas de forma satisfactoria se sugiere realizar un análisis de brechas con los candidatos que se encuentran aplicando a la plaza vacante, esto con el objetivo de brindar una herramienta de apoyo para la toma de decisión.

Tabla 24

Ejemplo análisis de distancias de perfiles

Competencia	Nivel Requerido	Puntuación Candidato A	Puntuación Candidato B	Dif. Candidato A	Dif. Candidato B
Autodeterminación	3	2.01	0.99	0.98	4.04
Comunicación 360°	4	2.68	1.32	1.74	7.18
Tolerancia	5	3.35	5.00	2.72	0.00
Solución al cliente	4	4.00	1.32	0.10	7.18
Sinergia	3	2.01	0	0.98	9.00
Cumplimiento	3	2.7	2.3	0.09	0.49
Rendición de cuentas	3	3	2.7	0.00	0.09
Congruencia	5	4	3.5	1.00	2.25
Valor d = $\sum \sqrt{\text{Difs. (Cercana al perfil)}}$				2.74	5.50

Fuente: Fuente: elaboración propia, año 2019

Donde:

- Dif Candidato A = [(nivel requerido por el puesto) – (puntuaciones candidato A)]²
- Dif B = [(nivel requerido por el puesto) – (puntuaciones candidato B)]²
- Valor d = $\sum \sqrt{\text{Difs.}}$ (Cercana al perfil)

Como se explicó en el capítulo I, la interpretación de la fórmula es si el perfil de un candidato tiene una “D” de cero, significa que el perfil del candidato se ajusta perfectamente al perfil de la plaza (no hay brecha), de modo que mientras más se aproxime una “D” al cero más ajustado estará el perfil del candidato al perfil del puesto, para este caso el perfil del candidato A es el que más se aproxima al requerido debido que posee una D 2.74 en comparación a la D del candidato B de 5.50.

Para la propuesta se incluye un formato en Excel que realiza los cálculos de forma automática, únicamente se deben ingresar los datos de la entrevista y psicometría, permitiendo de esta forma comparar tres candidatos.

c. Estructura de los reportes de selección

Para facilidad del área que posee la vacante, se propone utilizar el formato 6 y 7, tanto para presentar al candidato de forma individual, como el comparativo de la terna.

Formato 6

Ejemplo reporte individual, entidad financiera objeto de investigación

INFORME DE ENTREVISTA	
Información del candidato	
Oferente:	1234
Nombre del candidato:	Juan Fernando Ortíz F
Profesión:	Perito Contador
Situación académica:	Tercer semestre Licenciatura en Administración de Empresas
Estudia actualmente	SI
Domicilio	
Información del puesto al que aplica	
Puesto:	Puesto A (Servicio al cliente)
Gerencia a la que pertenece	Gerencia de Ventas
Fecha de entrevista: 11/09/2019	
Edad 23 años	
Horario de estudios: 18:00 a 20:30 horas	
Pretensión salarial: Q. 4,000.00	
EXPERIENCIA REQUERIDA	EXPERIENCIA DEL CANDIDATO
<ul style="list-style-type: none"> • Un año de trabajo en institución financiera • Un año de atención de servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde enero 2018 ha laborado como Receptor Pagador en Banco H&N, realizando labores de servicio al cliente y administrativas en la agencia.
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	CONOCIMIENTOS DEL CANDIDATO
<ul style="list-style-type: none"> • MS Office • Términos comerciales • Términos contables 	<ul style="list-style-type: none"> • Ha manejado paquetes de office, excel para realizar reportes y ppt para presentaciones, por su carrera conoce los términos comerciales y contables.
RASGOS DE PERSONALIDAD REQUERIDOS	RASGOS DE PERSONALIDAD DEL CANDIDATO
<ul style="list-style-type: none"> • Dominancia • Vivacidad 	<p style="text-align: center;">Dominancia, promedio bajo = 40%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le gusta dominar y tener la razón, no obstante, puede mostrar liderazgo o sumisión, de acuerdo con la situación o las personas con las que se encuentre. <p style="text-align: center;">Vivacidad, promedio = 50%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su conducta no está establecida, sino que depende de la situación y las personas con las que se encuentre; es así como puede ser vivaz y espontáneo o serio y cuidadoso. • Su manera de responder ante los estímulos de su alrededor depende del contexto.

COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS AL NIVEL REQUERIDO	PUNTUACIÓN CANDIDATO
Autodeterminación	3	<ul style="list-style-type: none"> - Orienta sus acciones a logros personales y laborales. - Organiza su agenda administrando de forma eficiente su tiempo. - Consulta a su superior antes de tomar acciones en las que no tiene experiencia 	2.01
Comunicación 360°	4	<ul style="list-style-type: none"> - Busca y comparte información útil para la gestión del área. - Asegura la comprensión de la comunicación emitida y recibida. - Es receptivo y empático ante la comunicación verbal y no verbal. - Se expresa de forma clara y sencilla, realiza preguntas para verificar la comprensión de su mensaje. 	2.68
Tolerancia	5	<ul style="list-style-type: none"> - Acepta y toma en cuenta la diversidad cultural, social, económica y de género. - Es accesible ante la retroalimentación para identificar aspectos de mejora. - Acepta las diferencias de opinión e ideología de las demás personas. - Acepta cuando sus ideas no son tomadas en cuenta. - Muestra empatía al interactuar con los demás. 	3.35
Solución al cliente	4	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene informado al cliente de status de su solicitud. - Orienta al cliente, aún en gestiones ajenas a su área. - Pregunta para indagar en las necesidades el cliente. - Saluda amablemente al cliente y a los compañeros de trabajo. 	4.00
Sinergia	3	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica a qué persona dirigirse cuando requiere apoyo. - Cumple con las responsabilidades que asumió al trabajar con otros equipos. - Apoya a sus compañeros para el cumplimiento de objetivos comunes. 	2.01
Cumplimiento	3	<ul style="list-style-type: none"> - Actúa por iniciativa propia conforme a las normas establecidas. - Entrega sus tareas en el tiempo establecido. <p>Realiza sus funciones conforme a la solicitud de sus superiores.</p>	2.7
Rendición de cuentas	3	<ul style="list-style-type: none"> - Asegura que la información que presenta cumpla con los requisitos solicitados. - Mantiene actualizados y ordenados sus registros e información. <p>Documenta y registra las gestiones que realiza.</p>	3
Congruencia	5	<ul style="list-style-type: none"> - Actúa apegado a los valores de la institución, dentro y fuera de su lugar de trabajo. - Expresa su opinión de forma respetuosa ante los demás. - Maneja la información reservada con confidencialidad. - Sus conductas verbales y no verbales están orientadas a servir a los demás. - Cumple con lo que se compromete. 	4
% de apego al perfil del puesto		58%	
CONCLUSIÓN DEL PROCESO:		No Recomendable	
OBSERVACIONES			
Se considera recomendable el candidato que como mínimo cumpla con el 70% de apego a perfil, conforme lo establecido en el manual de selección y contratación vigente.			

f _____

Entrevistador

Fuente: Fuente: elaboración propia, año 2019

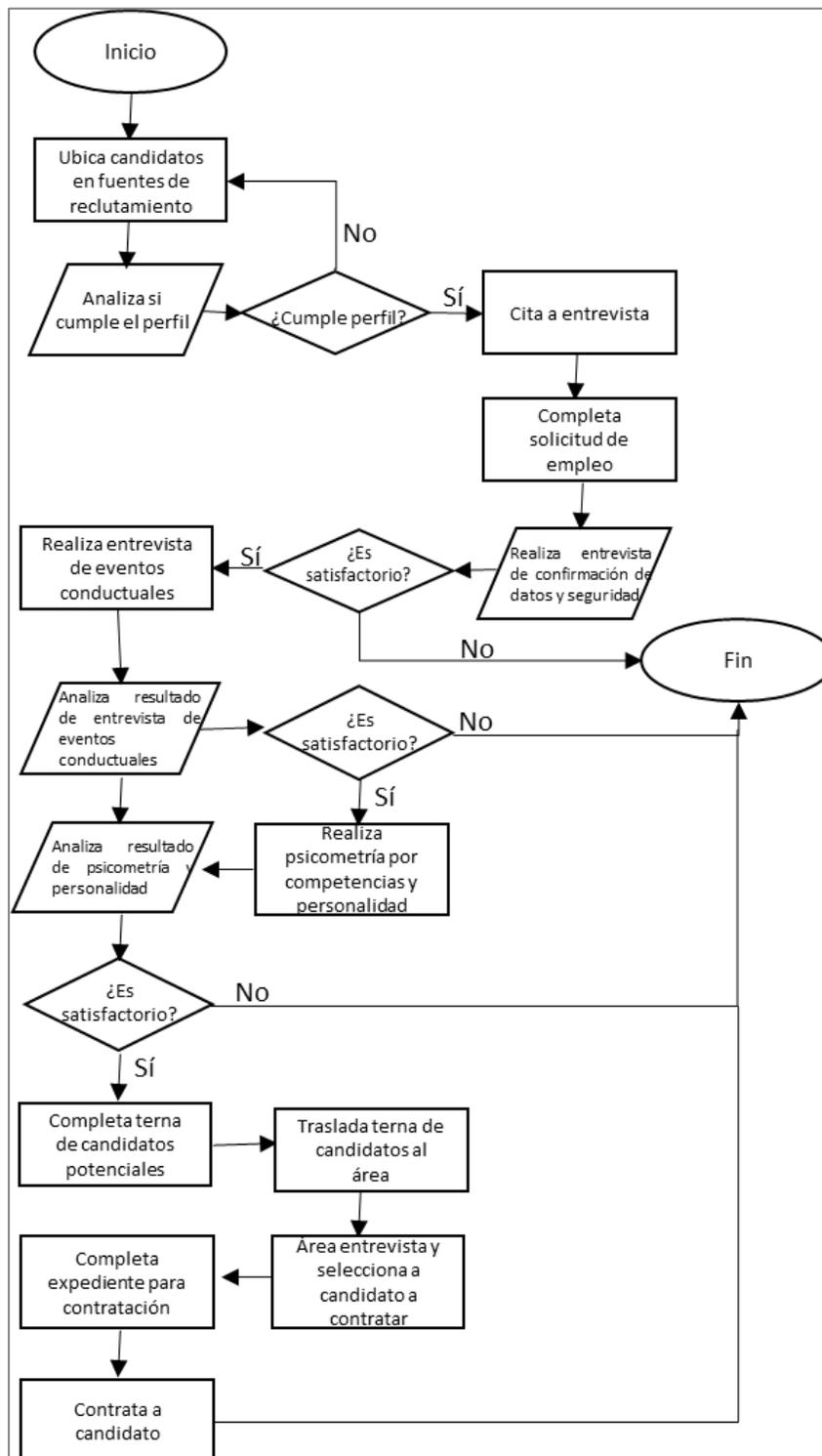
Formato 7

Ejemplo reporte grupal comparativo

INFOME COMPARATIVO DE CANDIDATOS			
Puesto evaluado:	Puesto A (Servicio al cliente)		
Gerencia a la que pertenece:	Gerencia de Ventas		
Nombre del candidato:	Candidato A	Candidato B	Candidato C
Fecha de entrevista	28/08/2019	2/09/2019	5/9/219
Oferente:	1234	1255	1270
Edad	23 años	21 años	22 años
Profesión:	Perito Contador	Bachiller en computación	Perito Contador
Situación académica:	Tercer semestre Licenciatura en Admon.de Empresas	Cuarto semestre Contaduría Pública y A.	Segundo semestre en Admon de Empresas
Estudia actualmente	SI	SI	SI
Horario de estudios:	17:30 a 20:30 horas	Fin de semana	18:00 a 20:00 horas
Domicilio			
Pretensión salarial:	Q4,000.00	Q4,000.00	Q4,000.00
EXPERIENCIA REQUERIDA	EXPERIENCIA DEL CANDIDATO	EXPERIENCIA DEL CANDIDATO	EXPERIENCIA DEL CANDIDATO
<ul style="list-style-type: none"> • 1 año de trabajo en institución financiera • 1 año de atención de servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde enero 2018 ha laborado como Receptor Pagador en Banco H&N, realizando labores de servicio al cliente y administrativas en la agencia. 	<ul style="list-style-type: none"> De mayo 2018a la fecha labora en cooperativa los laureles como agente de servicio al cliente. 	
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	CONOCIMIENTOS DEL CANDIDATO	CONOCIMIENTOS DEL CANDIDATO	CONOCIMIENTOS DEL CANDIDATO
<ul style="list-style-type: none"> • MS Office • Términos comerciales • Términos contables 	<ul style="list-style-type: none"> • Ha manejado paquetes de office, excel para realizar reportes y ppt para presentaciones, por su carrera conoce los términos comerciales y contables. 	<ul style="list-style-type: none"> Posee un curso de Excel intermedio aprobado y utiliza word y ppt en sus actividades diarias. 	
Página 1 de 2			

RASGOS DE PERSONALIDAD REQUERIDOS		RASGOS DE PERSONALIDAD DEL CANDIDATO	RASGOS DE PERSONALIDAD DEL CANDIDATO	RASGOS DE PERSONALIDAD DEL CANDIDATO
<ul style="list-style-type: none"> • Dominancia • Vivacidad 		<p style="text-align: center;">Dominancia, promedio bajo = 40%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se gusta dominar y tener la razón, no obstante, puede mostrar liderazgo o sumisión, de acuerdo con la situación o las personas con las que se encuentre. <p style="text-align: center;">Vivacidad, promedio = 50%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su conducta no está establecida, sino que depende de la situación y las personas con las que se encuentre; es así como puede ser vivaz y espontáneo o serio y cuidadoso. • Su manera de responder ante los estímulos de su alrededor depende del contexto. 	<p style="text-align: center;">Dominancia: Promedio Bajo = 40%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se conduce de manera obediente y respetuosa con sus superiores. • Suele hacer pocas demandas, más bien se acomoda a los deseos de los demás, • No obstante, si la situación y las personas se lo permiten, adopta el rol de líder. <p style="text-align: center;">Vivacidad: Promedio = 60%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adapta su conducta a la situación y a las personas con las que se relaciona. • En ocasiones puede ser seria y meticulosa con sus tareas y en otras muy espontánea. 	<p style="text-align: center;">Dominancia: Alto = 90%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es en exceso asertivo, autoritario, agresivo, severo y testarudo. • Hace ejercer sus derechos. Satisface sus deseos y caprichos, sin importarle los demás. • Se gusta controlar la situación y estar al mando. Critica a quien así se lo permite. • Evitar delegar pues desconfía que los demás sean capaces de hacer las cosas bien. <p style="text-align: center;">Vivacidad: Alto = 80%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es vivaz, expresivo, animado y optimista; emplea mucha energía en lo que hace. • Está en constante movimiento, disfruta el contacto y los eventos sociales. • Aunque aporta buenas ideas debe detenerse para analizar lo que va a decir o hacer. • Puede tomar decisiones despreocupadamente, sin pensar en las consecuencias pareciendo inmaduro, distraído e incluso desinteresado.
COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO	Dif. candidato A	Dif. candidato B	Dif. candidato C
Autodeterminación	3	0.98	4.04	0.00
Comunicación 360°	4	1.74	0.00	0.00
Tolerancia	5	2.72	0.00	2.72
Solución al cliente	4	0.00	1.74	1.74
Sinergia	3	0.98	4.04	0.00
Cumplimiento	3	0.09	0.49	0.16
Rendición de cuentas	3	0	0.09	0.01
Congruencia	5	1	2.25	1.96
Σ		7.52	12.65	6.59
Valor d = Σ vDifs. (Cercana al perfil)		2.74	3.56	2.57
<i>Consideraciones: con base a la metodología, el candidato que mejor se ajusta al perfil es el candidato que el valor de "d" se acerque más a cero.</i>				
OBSERVACIONES				
El candidato con mayor apego a perfil basado en la evaluación de competencias, es el Candidato C derivado que posee una D de 2.57, seguido de Candidato A con una D de 2.74				
f _____ Entrevistador				

3.6. Flujoograma del proceso de la propuesta



Fuente: elaboración propia, año 2019

3.7. Presupuesto de la propuesta

A continuación, se detallan los costos actuales en los que incurre la entidad financiera objeto de investigación con relación al proceso de reclutamiento y selección, con la implementación de la propuesta los costos se mantienen derivado que únicamente se están replanteando los procesos y aprovechando los recursos con los que se cuentan.

Tabla 25

Costos de la propuesta

Rubro	Total por proceso	Cantidad de procesos promedio al año	Total anual
Reclutamiento	Q 272.19	6755	Q 1,838,636.00
Selección	Q 349.25		Q 2,359,161.00
Capacitación al departamento de reclutamiento y selección	Q. 5,000.00		Q. 5,000.00
TOTAL			Q 4,202,797.00

Fuente: Fuente: elaboración propia, año 2019

La cantidad de procesos promedio al año fue obtenida de la entrevista que se realizó a la gerente de recursos humanos en el trabajo de campo realizado para la presente investigación.

3.8. Plan de acción para implementar la propuesta hacia todos los puestos

Luego de implementado el modelo para los dos puestos en los que se centra la propuesta, es necesario realizarlo para el resto de los puestos de la organización, por lo que se sugiere tomar en cuenta el siguiente plan de acción:

Tabla 26

Plan de acción para implementar propuesta para todos los puestos

Entidad financiera objeto de investigación	<i>Fecha: junio de 2020</i>
Plan de acción para implementar propuesta para todos los puestos	
<i>Gerencia de Recursos Humanos</i>	<i>Departamento de Reclutamiento y Selección</i>
Objetivo del plan: Definir las actividades necesarias para implementar al 100% la propuesta de solución al costo y mediano plazo.	

No.	ACTIVIDAD	Metas	Responsable	Tiempo		Costo en Q.	Presupuesto
				Inicio	Fin		
1	Presentar la propuesta	Presentarla al 100% en una sesión	Consultor	1/09/2020	1/09/2020	Equipo Q.200 Papelería Q.100	Q300.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Aprobación al 100% en una sesión	Gerencia de RRHH	2/09/2020	2/09/2020	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Integración de comisión de RRHH para implementación de modelo de reclutamiento y selección por competencias	Identificar integrantes para comisión	Gerencia de RRHH	3/09/2020	11/09/2020	A definir por la empresa	A definir por la empresa
4	Actualización de perfil / descriptor por competencias de todas las plazas	Actualización de Perfiles / descriptores por área	Área encargada de la gestión	14/09/2020	28/02/2021	A definir por la empresa	A definir por la empresa
5	Identificación de tipo y nivel de competencia requerido para cada puesto (reuniones quincenales)	1. Agrupación de tipos de puesto 2. Agrupación por niveles de cada tipo de puesto	Comisión designada	5/10/2020	5/03/2021	A definir por la empresa	A definir por la empresa
6	Definición de instrumentos de evaluación para cada puesto (reuniones quincenales)	Elección según punto 3, entre: 1. Entrevista 2. Evaluaciones psicométricas	Comisión designada	5/10/2020	5/03/2021	A definir por la empresa	A definir por la empresa

93

No.	ACTIVIDAD	Metas	Responsable	Tiempo		Costo en Q.	Presupuesto
				Inicio	Fin		
7	Elaboración de guías de entrevista por competencias para cada puesto (reuniones quincenales)	1. Agrupación de tipos de puesto 2. Agrupación por niveles de cada tipo de puesto	Comisión designada	5/10/2020	5/03/2021	A definir por la empresa	A definir por la empresa
8	Validación de guías de entrevista por competencias para cada puesto (reuniones mensuales)	1. Lectura de los documentos 2. Revisión de pregunta asociadas a cada competencia 3. Validación	Comisión designada	12/10/2020	12/03/2021	A definir por la empresa	A definir por la empresa
9	Homologación de competencias para psicometría (reuniones mensuales)	1. Identificación de competencias para evaluar. 2. Lectura y validación de asociación	Comisión designada	19/10/2020	19/03/2021	A definir por la empresa	A definir por la empresa
10	Capacitación a personal del departamento de reclutamiento y selección	1. Finalización de instrumentos de evaluación 2. Convocatoria a personal 3. Capacitación	Comisión designada	1/04/2021	7/05/2021	Q5,000.00	Q5,000.00
11	Implementación del modelo para todos los puestos	1. Implementación de plan piloto por tres semanas. 2. Acondicionar procesos a nuevo modelo	Departamento de reclutamiento y selección	10/05/2021	14/05/2021	Q0.00	Q0.00
12	Evaluar la implementación de la propuesta	Evaluar el 100% de la implementación de la propuesta cada mes	Comisión designada	1/10/2020	14/05/2021	Q0.00	Q0.00
Costo estimado de implementación							Q5,300.00

Fuente: Fuente: elaboración propia, año 2019

3.9. Beneficios de implementar la propuesta

El beneficio que se obtendrá al implementar la propuesta será principalmente integrar la fase de reclutamiento y selección de personal a la administración de recursos humanos basado en competencias de la institución, esta gestión además permitirá obtener ahorros en los costos de dicho proceso, ya que al seleccionar mediante competencias la idoneidad de los colaboradores será mejor, lo cual impactara en la productividad y por ende en los indicadores de rotación que se espera disminuyan, también se verá reflejando en el incremento de utilidades de la institución ya que el personal permanecerá por más tiempo en su puesto, conociendo y dominando las funciones, otros beneficios cuantificables son:

- Identificación del personal con la cultura organizacional
- Optimización de tiempo invertido en proceso de reclutamiento y selección
- Satisfacción de los clientes
- Retención del personal
- Optimización de los costos relacionados al proceso de reclutamiento y selección

Los beneficios planteados en definitiva impactan en el alcance de metas de la institución y por ende en el logro de objetivos, misión y visión, mismos que se verán reflejados en el incremento de las utilidades a través de su talento humano.

Para comprobar la hipótesis 3 planteada en el plan de la presente investigación, en el que se indica que para que, una vez resuelto el problema, éste no vuelva a presentarse es necesario que se practiquen las revisiones y actualizaciones periódicas, al modelo de reclutamiento y selección de personal basado en competencias laborales, a fin de adecuarlos a los cambios que en el futuro se presenten.

CONCLUSIONES

Por medio de la investigación realizada en la entidad financiera objetivo de investigación, se comprobó lo siguiente:

1. Existen deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal, derivado de la falta de un modelo basado en competencias laborales, por lo que se comprueba la hipótesis planeada y de no tomar acciones se corre el riesgo de integrar personas no calificadas y competentes a la organización, lo que repercutiría en la falta de cumplimiento de los objetivos planteados para cada puesto y por ende a los organizacionales.
2. La organización ha iniciado la gestión de recursos humanos por competencias, al momento del estudio únicamente tiene integrado a este proceso la fase de evaluación de desempeño, por lo que la integración de la fase de reclutamiento y selección por competencias es una oportunidad de mejora.
3. Los perfiles / descriptores de puesto no se encuentran actualizados y tampoco definen las competencias y niveles requeridos para cada puesto, esto impacta en el proceso de reclutamiento y selección ya que, de no contar con este insumo actualizado, la búsqueda de candidatos no se enfoca en la atracción de competencias que permita el cumplimiento de objetivos organizacionales.
4. No se cuenta con una metodología de análisis de brechas de los candidatos respecto a las plazas vacantes que aplican, esto impacta en la gestión de recursos humanos basado en competencias ya que el proceso de reclutamiento y selección al no identificar las brechas no tendrá la capacidad de trasladarlas al departamento de capacitación para que éste pueda realizar planes de desarrollo enfocados al cierre de brechas de los colaboradores recién contratados.

RECOMENDACIONES

Para dar solución a las conclusiones planteadas como resultado de la investigación, se plantean las recomendaciones siguientes:

1. Implementar la propuesta y plan de acción del modelo de reclutamiento y selección de personal basado en competencias laborales para la entidad financiera objeto de investigación, a partir de agosto del año 2020 con el propósito de identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridos en el perfil de puesto que permitan la selección de candidatos idóneos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
2. Documentar en el Manual de Reclutamiento y Selección los procesos incluidos en la propuesta para garantizar la implementación del reclutamiento y selección basado en competencias laborales, el cual aportará a la administración de recursos humanos por competencias de la entidad, así mismo establecer como responsable al encargado del departamento de reclutamiento y selección para que una vez al año o al momento que las competencias transversales sufran cambios gestione la actualización.
3. Actualizar todos los perfiles / descriptores de las plazas de la institución incluyendo las competencias requeridas y sus niveles para que el departamento de reclutamiento y selección pueda realizar una búsqueda y selección adecuada, asimismo normar el proceso de revisión y actualización de forma anual o al momento que las competencias trasversales de la organización sufran cambios para evitar desactualizaciones, estableciendo como responsable de esta gestión al encargado del departamento a cargo.
4. Que el responsable del departamento de reclutamiento y selección implemente la metodología de análisis de brechas incluido en la propuesta para proporcionar un mejor insumo para la toma de decisiones al área que

posee la vacante, asimismo normar el traslado de esta información al área de capacitación al momento de realizarse la contratación para el desarrollo de acciones enfocadas al cierre de brechas de las personas recién contratadas.

BIBLIOGRAFÍA

Textos físicos

1. Benavides Pañeda, J. 2004. **Administración**. 1ª. Ed. México, Mc Graw Hill. 354 p.
2. Superintendencia de Bancos, 2018. **ABC De Educación Financiera**. 13ª. Ed. Guatemala, s.e. 80 p.
3. Luna González, A. 2014. **Proceso Administrativo**. 1ª. Ed. México, Grupo Editorial Patria. 350 p.
4. Chiavenato, I. 2009. **Gestión del Talento Humano**. 3ª. Ed. México, Mc Graw Hill. 586 p.
5. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. s.f. **Gestión por Competencia Laboral**. División Técnica Intecap. 282 p.

E-grafía:

6. Gestión.org (2018). *Clasificación de las empresas*. Extraído el 24 de enero de 2019. <https://www.gestion.org/clasificacion-de-las-empresas/>
7. Talent Clue (2019). *Fuentes de Reclutamiento Interno que debes empezar a usar*. Extraído el 17 de marzo de 2019. <http://blog.talentclue.com/fuentes-de-reclutamiento-interno/>

ANEXOS

Anexo 1

Ejemplo conversión calificación cualitativa otorgada en entrevista a calificación cuantitativa sobre el nivel requerido de la competencia evaluada:

COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO	PREGUNTAS	STAR	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	PUNTUACIÓN CANDIDATO
Autodeterminación	3	Coménteme alguna experiencia pasada en la que haya tenido que reorganizar sus tareas para lograr un objetivo ¿Cuáles fueron las consecuencias que afrontó?	S	No evidencia	0%	0.00
			T			
			A			
			R			
Comunicación 360°	4	Cuénteme alguna situación en la que le hicieron un requerimiento urgente sin brindarle mayor información.	S	Evidencia mínima	33%	1.32
		¿Qué hizo para comprender el requerimiento?	T			
			A			
			R			
Tolerancia	5	Coménteme una situación en la que existía un problema y varias personas tuvieron que dar su punto de vista para resolverlo sin embargo el suyo no fue tomado en cuenta ¿Cómo se sintió?	S	Evidencia regular	67%	3.35
			T			
			A			
			R			
Solución al cliente	4	(Validar si saluda al ingresar)	S	Evidencia	100%	4.00
		1. Cuénteme una experiencia en la que haya orientado a un cliente a resolver una situación ajena a su responsabilidad	T			
		** (verificar si es posible evaluar el seguimiento de la gestión) **	A			
		2. Coménteme una situación en la que brindó seguimiento hasta asegurarse de que el cliente obtuvo lo que esperaba.	R			

- Para la columna puntuación, se utilizó la siguiente fórmula de Excel: $\text{SI.CONJUNTO}(F5="No Evidencia";0;F5="Evidencia mínima";0.33;F5="Evidencia regular";0.67;F5="Evidencia";1)$
- Para obtener el valor de puntuación de candidato, se multiplica la columna de nivel requerido por el resultado de la columna puntuación

Anexo 2

Ejemplo cálculo en excel del campo de diferencias de candidatos:

- Se multiplica el nivel requerido por la puntuación del candidato y el resultado se eleva al cuadrado.

R27		=(B27-H27)^2							
Sensibilidad: ■ Publica									
	A	B	H	L	P	R	S	T	
	COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO	Puntuación candidato A	Puntuación candidato B	Puntuación candidato C	Dif. candidato A	Dif. candidato B	Dif. candidato C	
22	Autodeterminación	3	2.01	0.99	3.00	0.98	4.04	0.00	
23	Comunicación 360°	4	2.68	4.00	4.00	1.74	0.00	0.00	
24	Tolerancia	5	3.35	5.00	3.35	2.72	0.00	2.72	
25	Solución al cliente	4	4.00	2.68	2.68	0.00	1.74	1.74	
26	Sinergia	3	2.01	0.99	3.00	0.98	4.04	0.00	
27	Cumplimiento	3	2.7	2.3	2.6	0.09	0.49	0.16	
28	Rendición de cuentas	3	3	2.7	2.9	0	0.09	0.01	
29	Congruencia	5	4	3.5	3.6	1	2.25	1.96	
55	Σ						7.52	12.65	6.59
56	Valor d = $\sum \sqrt{\text{Difs.}}$ (Cercana al perfil)						2.74	3.56	2.57