

UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL COMPETENTE DENTRO DE
LA EMPRESA DE SEGURIDAD VIARMON CÍA. LTDA., UBICADA EN LA PROVINCIA
DE PICHINCHA**

Autor/es:

**ARELLANO PUETATE EDWIN ROLANDO
BONILLA REYES DIEGO FABIAN**

Tutor/a:

PhD. MARLE PÉREZ DE ARMAS

ECUADOR

2024



La Universidad para todos

RESUMEN

La investigación aborda la necesidad de mejorar el proceso de selección de personal en Viarmon Cía. Ltda., una empresa de seguridad en la provincia de Pichincha, Ecuador, teniendo que el problema principal radica en cómo se puede garantizar desde el proceso de selección, la entrada de personal competente en la empresa de seguridad, por lo cual el objetivo de este estudio se plantea en diseñar e implementar un procedimiento de selección por competencias que garantice la contratación de personal altamente calificado. La metodología es de enfoque mixto, combinando análisis cuantitativos y cualitativos, se aplicaron encuestas, entrevistas y análisis de registros para evaluar la eficacia del proceso de selección. Los resultados muestran que el proceso de selección basado en competencias mejora la eficiencia operativa, reduce los costos de rotación y aumenta la satisfacción tanto del cliente como del personal, centrando la propuesta en implementar un proceso de selección de personal basado en competencias en tres fases: diagnóstico, implementación y evaluación, incorporando tecnología avanzada y programas de formación. Es así como las conclusiones destacan la importancia de la mejora continua y la alineación con las demandas del mercado.

Palabras clave: selección de personal, competencias, seguridad, gestión de talento.

ABSTRACT

The research addresses the need to improve the personnel selection process at Viarmon Cía Ltda., a security company in the province of Pichincha, Ecuador, having that the main problem lies in how to ensure from the selection process, the entry of competent personnel in the security company, so the objective of this study is to design and implement a competency-based selection procedure to ensure the recruitment of highly qualified personnel. The methodology is of mixed approach, combining quantitative and qualitative analysis, surveys, interviews, and analysis of records were applied to evaluate the effectiveness of the selection process. The results show that the competency-based selection process improves operational efficiency, reduces turnover costs, and increases both client and staff satisfaction, focusing the proposal on implementing a competency-based personnel selection process in three phases: diagnosis, implementation, and evaluation, incorporating advanced technology and training programs. The conclusions highlight the importance of continuous improvement and alignment with market demands.

Keywords: personnel selection, competencies, security, talent management, performance.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	21
1.1. Gestión del capital humano	21
1.2. Retos y tendencias actuales para la gestión del capital humano	23
1.3. La gestión de capital humano como sistema	24
1.4. Proceso de reclutamiento de personal	26
1.5. Etapa de planeación del reclutamiento de personal.....	27
1.6. Fuentes, medios y tipos de reclutamiento de personal	28
1.6.1. Fuentes de reclutamiento de personal interno.....	28
1.6.2. Fuentes de reclutamiento de personal externo	30
1.6.3. Métodos de reclutamiento de personal.....	31
1.7. Proceso de selección de personal	33
1.7.1. Fases para la selección de personal.....	33
1.7.2. Técnicas de selección de personal	34
1.8. Gestión de competencias profesionales.....	36
1.8.1. Niveles en las competencias profesionales.....	37
1.9. Proceso de gestión de competencias laborales	42
1.10. Indicadores de procesos en la gestión del capital humano	43
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	45
2.1. Conceptualización de las variables	45
2.1.1. Variable Independiente: Selección de Personal por Competencias.....	45
2.1.2. Variable Dependiente: Nivel de Competencia del Personal	46
2.2. Enfoque de la investigación	47
2.3. Alcance de la investigación	48
2.4. Declaración y justificación del diseño de investigación.....	49
2.5. Métodos empleados.....	49

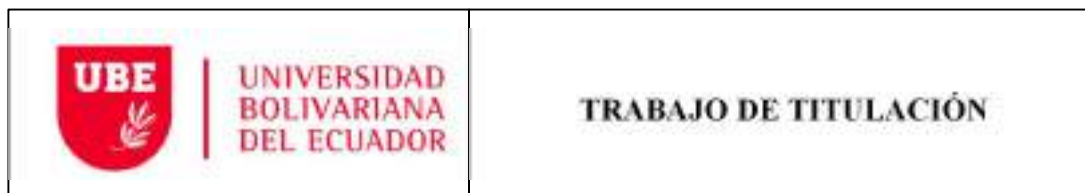
2.6.	Evaluación general del proceso de reclutamiento y selección de personal.....	50
2.7.	Conclusión del diagnóstico.....	51
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....		53
3.1.	Tema	53
3.2.	Presentación	53
3.3.	Propósitos u objetivos generales y específicos.....	54
3.3.1.	Objetivos Generales	54
3.3.2.	Objetivos Específicos.....	54
3.4.	Fundamentación	55
3.5.	Caracterización de la propuesta.....	56
3.6.	Ideas básicas/claves/rectoras	57
3.7.	Estructura y dinámica de sus componentes	58
3.8.	Vías de validación de la propuesta.....	61
3.9.	Demostraciones basadas en ejemplos de la propuesta	62
3.9.1.	Perfil de Competencias: Jefe de Operaciones - Viarmon Cía. Ltda.....	62
3.9.2.	Sistema de Evaluación y Desarrollo de Competencias	65
3.10.	Formas de aplicación, implementación y evaluación.....	68
3.10.1.	Diagnóstico	68
3.10.2.	Ejecución	70
3.10.3.	Valoración	71
3.11.	Recursos	72
3.12.	Beneficiarios	73
3.13.	Cierre	73
3.14.	Validación de la propuesta.....	74
CONCLUSIONES.....		77
RECOMENDACIONES		79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fuentes de reclutamiento de personal interno.	29
Tabla 2. Fuentes de reclutamiento de personal externo.	30
Tabla 3. Técnicas de selección de personal.....	35
Tabla 4. Indicadores de reclutamiento de personal.	43
Tabla 5 Resultados de la validación de expertos.....	75

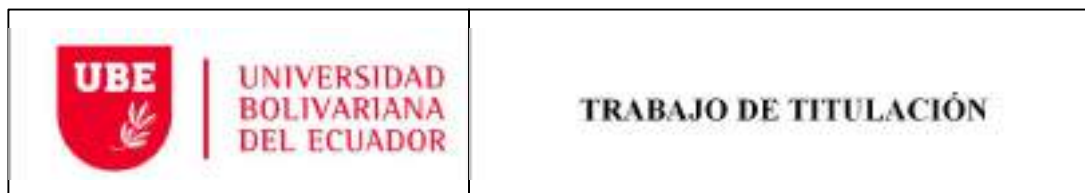
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Niveles de las competencias profesionales.....	40
Figura 2 Modelo integral de gestión de recursos humanos por competencias.....	42
Figura 3 Proceso de selección de personal basado en competencias dentro de la empresa.....	59



LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta integral de evaluación del proceso de selección y competencias del personal 84



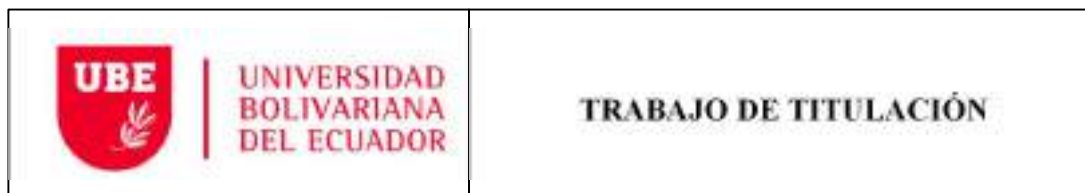
INTRODUCCIÓN

La empresa de seguridad Viarmon Cía. Ltda., ubicada en la provincia de Pichincha, enfrenta varios desafíos significativos en su proceso de selección de personal, por cuanto, la importancia del problema radica en la naturaleza misma del sector de la seguridad, donde el personal es el pilar fundamental para garantizar la protección de bienes y personas. En un contexto económico y comercial tan activo como el de la provincia de Pichincha, una de las principales provincias del Ecuador tanto en términos de población como en desarrollo económico, la demanda por servicios de seguridad de alta calidad es elevada.

La provincia de Pichincha, con su capital Quito es un centro neurálgico para negocios, industrias y actividades comerciales, posicionándose la seguridad como un factor crucial para el éxito de estos sectores, ya que, cualquier brecha en la protección puede tener consecuencias económicas graves, afectar la confianza de los clientes y dañar la reputación tanto de las empresas de seguridad como de sus clientes. Por lo tanto, la capacidad de la empresa de seguridad para seleccionar y mantener a un personal altamente competente y confiable no solo es un requisito operativo, sino también un elemento estratégico para la competitividad en el mercado.

Es así como, el problema de un proceso de selección ineficaz no solo genera una alta rotación del personal que conlleva costos adicionales y pérdida de recursos, sino que también pone en riesgo la calidad del servicio ofrecido. De hecho, la rotación constante de personal dificulta la formación de un equipo cohesionado y experimentado, tal como lo refleja la investigación realizada por los consultores de Andeanecuador (2024), que incluyó a 167 empresas de Ecuador y señalando que “la dinámica laboral en Ecuador refleja un escenario de constante cambio, con una tasa promedio de rotación de trabajadores que alcanzó el 14,5% en el último año” (párr. 1).

Así mismo, la falta de personal capacitado conlleva situaciones de riesgo para los clientes que deriva en pérdidas económicas y daños a la reputación de la empresa en un sector donde la confianza es fundamental, por lo que cualquier incidente de seguridad atribuido a la falta de preparación del personal repercute a largo plazo en una reducción en la base de clientes. Tal factor se evidencia según Uribe et al. (2023), que “en el cantón Duran existen 943 establecimientos de



grandes empresas, contando con 87% de personal capacitado, representando así el 68 % del personal que labora en los distintos tamaños de las empresas” (p. 3557).

De esa manera, un proceso de selección de personal bien diseñado se configura como un punto vital para cualquier empresa, ya que en un entorno como la provincia de Pichincha, donde convergen intereses económicos de gran magnitud, la seguridad es un factor clave en la estabilidad y el crecimiento económico jugando un papel esencial en mantener un entorno seguro para las operaciones comerciales.

En la empresa de seguridad Viarmon Cía. Ltda., ubicada en la provincia de Pichincha, se ha identificado un problema recurrente en el proceso de selección de personal competente ya que, en la actualidad el proceso se basa en un tipo de contratación tradicional que no mide las competencias laborales de las personas que ingresan en la institución, basando su contratación en la capacidad de la persona para desenvolverse en el cargo, generando así dificultades en el momento de encontrar candidatos adecuados que cumplan con los requisitos necesarios para desempeñar eficazmente las labores de seguridad que la empresa requiere.

Por ello, la selección de personal se posiciona como un proceso fundamental en la gestión de capital humano, siendo de vital importancia contar con un procedimiento efectivo, que permita identificar, seleccionar y contratar a los candidatos más capacitados para desempeñar las funciones relacionadas con los servicios de seguridad que la empresa ofrece.

A falta de un procedimiento claro y estructurado para la selección de personal competente, se generan altos niveles de rotación en el personal de la empresa, lo cual se traduce en costos adicionales ya que cada proceso de selección implica tiempo y recursos que podrían ser utilizados de manera más eficiente en otras áreas de la organización. Además, otro de los factores es la falta de personal lo cual pone en riesgo la seguridad de los clientes y como consecuencia afecta la reputación de la empresa, siendo necesario la implementación de un procedimiento de selección de personal que asegure la contratación de candidatos capacitados y comprometidos con los valores y objetivos de la empresa.



Es así como, se ha visto la necesidad de indagar ¿cómo garantizar desde el proceso de selección, la entrada de personal competente en la empresa de seguridad Viarmon Cía. Ltda. en la provincia de Pichincha, de manera que contribuya a mejorar la calidad del servicio y la competitividad de la empresa?

Por ello, se ha propuesto como **objetivo general** de la presente investigación:

Diseñar un procedimiento efectivo para la selección de personal competente en la empresa de seguridad Viarmon Cía. Ltda., ubicado en la provincia de Pichincha.

Objetivos específicos

- Diagnosticar las principales limitaciones del proceso de selección que la empresa utiliza.
- Diseñar el perfil de competencias para los puestos claves de la empresa de seguridad.
- Proponer un procedimiento de selección de personal por competencias (determinación, medición y evaluación) que permita identificar, seleccionar y contratar candidatos ajustados a los requerimientos de la empresa.

De hecho, el diseño de un procedimiento de selección de personal basado en criterios de competencia y habilidades específicas en la empresa de seguridad Viarmon Cía. Ltda., contribuye directamente a mejorar el desempeño y la calidad de los servicios ofrecidos, al mismo tiempo que aporta al desarrollo y crecimiento sostenible de la organización.

Por ello, para poder dar respuesta a los objetivos planteados, se ha propuesto las siguientes interrogantes en el desarrollo de la investigación, siendo necesario conocer ¿Cuáles son las principales limitaciones en el proceso de selección de personal que utiliza actualmente la empresa?, ¿qué competencias clave deben estar presentes en el perfil de los puestos críticos dentro de la empresa de seguridad?, ¿cómo puede un procedimiento de selección por competencias mejorar la identificación y contratación de candidatos adecuados a los requerimientos específicos de la empresa?.

Variable independiente

- Procedimiento de selección de personal basado en competencias.

Variable dependiente

- Nivel de competencia del personal.

La investigación se basa en un paradigma crítico y cualitativo, debido a que existe una realidad, pero se basa en diferentes fuentes e interpretaciones de los hechos. Se evidencia el primer paradigma en los factores que influyen para que exista rotación de personal, bajo rendimiento laboral e incumplimiento de objetivos.

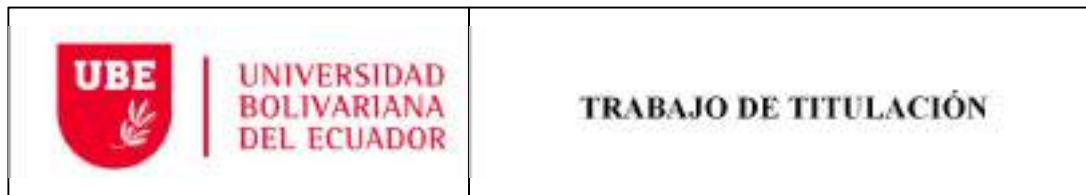
Surge la necesidad de plantear alternativas que permitan a la empresa fortalecer las oportunidades en el mercado en el cual se desarrolla, para que así transmita una imagen sólida, siendo necesario que en un futuro no exista rotación de personal debido a la falta de personal capacitado para el puesto. Es así como, la investigación servirá para emitir directrices de una adecuada provisión de capital humano, fundamentándose en la eficiencia y competitividad que son necesarias para minimizar los efectos como la rotación de personal a largo plazo.

El enfoque de la investigación es mixto debido a que se basa en un enfoque cualitativo que permite identificar de manera clara las competencias de las vacantes de acuerdo con los perfiles profesiones y también se basa en un enfoque cuantitativo donde se realiza una investigación sistemática a través de la recopilación de datos.

El alcance de la investigación es descriptiva-propositiva, que busca resolver problemas y ordenar el resultado a través de variables relacionadas con el problema, teniendo como resultado que esta investigación se verá reflejada en la implementación dentro de la empresa del proceso de selección de personal calificado y una disminución de rotación de personal en ciertos puestos de trabajo, teniendo también un efecto en las finanzas de la empresa debido a que no habrá fuga de recursos por temas legales de contratación y otros.

El diseño de investigación implementado dentro de la investigación es de tipo no experimental, por cuanto se observan los acontecimientos tal y como se dan en su entorno natural sin intervención del investigador para después analizarlos.

Dentro de la investigación se trabaja el enfoque mixto al considerar aspectos cualitativos y cuantitativos con un alcance explicativo considerando la relación causa-efecto que existe entre la selección del personal competente y la calidad del servicio que puede ofrecer la empresa.

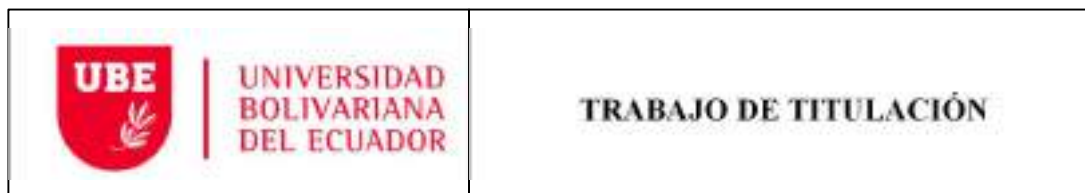


La justificación se basa en una investigación de tipo no experimental transeccional o transversal al identificar las principales características y limitaciones del actual proceso de selección de personal en la empresa; con un diseño mixto de tipo concurrente (cual-cuan) se analiza, se cruza e integra la información recopilada con varias técnicas (encuestas y análisis de datos) para una perspectiva más amplia y profunda de la problemática.

La presente investigación tiene como propósito mejorar el ámbito socio-laboral y empresarial de la organización, considerando que en el ámbito social el proceso de selección de personal es de mayor relevancia en las empresas, mientras que en el ámbito empresarial, la investigación se apoya con la organización en el sentido de brindar seguridad física y, al no contar con un proceso o modelo de selección de personal que evalúa actitudes y aptitudes para los lugares de trabajo, se aporta directamente con trabajadores aptos para cada uno de los puestos que se requiera (Cerón, 2020).

La ejecución tiene como propósito definir pautas que brinden la facilidad en la recolección de información adaptándose a las necesidades de la compañía, siendo crucial que la empresa cuente con un proceso bien definido y eficaz para la selección de personal competente, ya que el éxito de la empresa y la seguridad de los clientes dependen en gran medida del desempeño y profesionalismo de su personal.

La ubicación de la empresa forma parte de un factor significativo, siendo la provincia de Píchincha un área de gran importancia estratégica ya que se constituye como uno de los principales centros económicos y comerciales del país. De igual manera, la selección de personal competente dentro de la empresa no solo es importante para garantizar la satisfacción de los clientes y el buen funcionamiento de la organización, sino también para asegurar el desarrollo profesional y personal de los empleados; dado que al reclutar a personas con las habilidades y competencias adecuadas, la empresa podrá ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo a su personal, lo que contribuirá a mejorar la motivación, el compromiso y la lealtad de los empleados (Quijano & Silva, 2016).



Finalmente, un procedimiento de selección bien definido y riguroso incide minimizando el riesgo de cometer errores en la contratación de personal. Al establecer criterios claros y objetivos para evaluar a los candidatos, la empresa podrá identificar de manera más precisa a los profesionales más aptos para ocupar los puestos vacantes, reduciendo así la posibilidad de incurrir en costos y problemas derivados de la contratación de personal no idóneo.

No obstante, en la investigación se propone diseñar un procedimiento de selección de personal basado en competencias, lo cual contribuye directamente a mejorar la calidad del servicio y la competitividad de la empresa, considerando varios aportes destacados como el desarrollo de perfiles de competencias específicos para los puestos claves dentro de la empresa, facilitando la identificación y contratación de candidatos altamente calificados. Además, se espera una disminución en la rotación de personal, incidiendo en la optimización de los recursos y un impacto positivo en las finanzas de la empresa.

La investigación responde a una necesidad social clave como es garantizar la seguridad mediante la contratación de personal competente en empresas de seguridad, aspecto esencial no solo para proteger a los clientes y sus bienes, sino también para fomentar el desarrollo profesional de los empleados, mediante la oferta de oportunidades de crecimiento se promueve un entorno laboral que beneficia tanto a los individuos como a la organización en su conjunto.

Así mismo, se aporta con una innovación significativa al introducir un enfoque basado en competencias para la selección de personal dentro de la empresa de seguridad, mismo que es un sector donde este tipo de prácticas no son utilizadas con la rigurosidad necesaria, fundamentando la investigación con la aplicación de métodos mixtos que combinan enfoques cualitativos y cuantitativos, dotando al estudio de un carácter innovador y altamente relevante dentro del contexto científico actual, lo cual permite una evaluación más completa y precisa de las competencias necesarias para los diferentes roles dentro de la empresa.

En lo concerniente a la estructura del informe, el **primer capítulo** explora los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, abordando temas clave como los procesos de selección de personal, las competencias laborales y los métodos de investigación cualitativos y cuantitativos.



Además, se revisan estudios previos relacionados, proporcionando la base conceptual necesaria para el diseño del procedimiento de selección de personal que se propone.

El **segundo capítulo** desarrolla la metodología del estudio, centrándose en el enfoque establecido de la investigación, en este caso el enfoque mixto, junto con los indicadores entre los que se encuentra la tasa de rotación del personal, satisfacción y evaluación del proceso, considerando que el alcance es de tipo descriptivo, por cuanto se propone un método eficaz de selección de personal y aplicando los métodos definidos (cuestionarios, entrevistas, la observación y revisión documental).

El **tercer capítulo** detalla la presentación y validación de la propuesta que incluye la estructura desarrollada para la presentación y técnicas que permitan una validación correcta mediante las diferentes vías teóricas o empíricas. Finalmente, la investigación termina con las conclusiones que detallan los resultados más destacados en el desarrollo de la investigación, acompañado de recomendaciones para la mejora continua del proceso de selección de personal en Viarmon Cía. Ltda. También se discuten las implicaciones de los resultados para el sector de la seguridad en Pichincha, así como recomendaciones que son importante considerar, subrayando la importancia de mantener prácticas de selección rigurosas y efectivas, con líneas futuras de investigación para continuar explorando y mejorando los procesos de selección en el sector de la seguridad.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1. Gestión del capital humano

En la sociedad actual, los cambios dinámicos han contribuido para que las organizaciones generen estrategias en el ámbito administrativo y operativo que respondan a las demandas que poseen los mercados de forma competitiva con otras empresas, siempre y cuando se considere el enfoque de la calidad en los bienes y servicios que se ofertan, así como el cumplimiento de las metas y rentabilidad que posee la organización (Fuentes et al., 2016).

Por ello, las organizaciones deben ser capaces de mantener un mejoramiento continuo a lo largo del tiempo con un enfoque productivo, siendo posible únicamente cuando se integra dentro de sus operaciones una estructura administrativa, potenciando el uso de nuevas tecnologías y herramientas en sus procesos, es decir, vincular a su gestión interna, todo un sistema de investigación con la producción industrial internacional (Arredondo-Trapero et al., 2016).

De esa manera, uno de los elementos fundamentales para el éxito empresarial se centra en el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo del personal en competencias laborales, basándose en los ejes humano, estructural y relacional, articulando así un modelo de gestión por competencias que integre, mida y evalúe las capacidades productivas y competitivas a nivel individual, de equipo y global.

Autores como Edvinsson y Malone (2003) sostienen que “fortalecer el capital humano implica consolidar el conocimiento que las personas poseen para operar en la empresa y desarrollar nuevas habilidades”. Además, señala que “tecnificar el capital estructural significa aumentar ese conocimiento aplicado a la sistematización de procesos organizacionales, de innovación y de operaciones dentro de la empresa (como sistemas, tecnología, logística, abastecimiento, patentes y certificaciones de eficiencia en la producción)”. Por último, fortalecer el capital relacional se refiere a diseñar estrategias de comunicación que faciliten un contacto fluido con los clientes externos clave para la organización (Torres, 2022).

La gestión del capital humano es un enfoque innovador que reconoce a las personas como seres humanos con un capital valioso, donde las personas se convierten en socios de la

organización, utilizando sus conocimientos y habilidades para asegurar el logro de los objetivos. Por ello, el objetivo de este enfoque se centra en optimizar las habilidades, fomentar la participación, creatividad y promover la mejora continua de las personas.

Según Davenport (2006), una gestión eficiente del capital humano implica desarrollar las siguientes estrategias:

- a) **Contratación de las personas adecuadas:** La estrategia se centra en la contratación efectiva de inversores en capital humano, por cuanto para Davenport, “contar con el capital humano adecuado representa una ventaja competitiva ya que en situaciones donde la institución no puede mejorar las habilidades y talentos del capital humano, la contratación se convierte en la única solución”.
- b) **Disposición del clima institucional:** Esta estrategia se enfoca en los aspectos que deben estar presentes en el ambiente de cualquier organización, ya que, según Davenport (2006), “el contexto para una inversión óptima de capital humano incluye seis elementos: alineación con la estrategia institucional, entendimiento y aceptación mutua, competencia, autonomía, y refuerzo del retorno de inversión (ROIw)”.

Por un lado, la alineación implica traducir los objetivos en cada área de la organización, mientras que el entendimiento y la aceptación mutua significan que la institución debe proporcionar la información necesaria sobre las expectativas del docente y los resultados de su inversión de capital humano. La competencia se refiere a la valoración y las acciones que la organización toma para perfeccionar las competencias y finalmente, la autonomía otorga la libertad para asumir nuevas responsabilidades, funcionando como un incentivo.

- c) **Constitución del capital humano:** Abarca los procesos necesarios para lograr un capital humano competente, los cuales incluye al aprendizaje formal, aprendizaje informal y construcción del capital de información. El aprendizaje formal incluye actividades estructuradas, como cursos con fechas y objetivos definidos, que transmiten conocimientos y habilidades de manera organizada, planificada y evaluable (Alles, 2015). El aprendizaje informal, por su parte, es la adquisición de conocimientos en el lugar de trabajo mediante

equipos formados voluntariamente u otros medios no predeterminados y, por último, el capital de información que, se refiere a la conversión del conocimiento generado en la organización en capital de información, es decir, transformar el conocimiento tácito en explícito, plasmarlo en materiales tangibles (documentos, CD, etc.) y ponerlo a disposición de toda la comunidad.

- d) Retención del capital humano:** Se busca la permanencia en la organización y el esfuerzo voluntario para aumentar el rendimiento del capital humano, es decir, recibe una compensación y reconocimiento por su esfuerzo y contribución. Según Sveiby (2000), los empleados suelen ser leales a su empresa si se les trata adecuadamente y sienten que comparten una responsabilidad, por cuanto un rendimiento elevado genera una recompensa que, a su vez, incrementa la satisfacción laboral, misma que es importante porque las personas pasan gran parte de sus vidas en las organizaciones (Flórez, 2005).

1.2. Retos y tendencias actuales para la gestión del capital humano

A lo largo de las últimas décadas, se han pronosticado una infinidad de fenómenos nuevos entre los que destacan la globalización, la digitalización y la revolución tecnológica, que imponen grandes exigencias a las capacidades innovadoras y las ventajas competitivas de las empresas.

De hecho, Clavijo y Barboza (2023) plantean que “identificar, desarrollar y retener el talento en el área actual se ha convertido en una prioridad fundamental para que las organizaciones sigan siendo relevantes, debido a que la gestión de recursos humanos cambia constantemente”.

Desde el auge de la inteligencia artificial, hasta los sistemas de información de recursos humanos, la tecnología ha revolucionado no sólo la forma en la que trabajan los profesionales, sino también la naturaleza de los diferentes empleos, ya que hace aproximadamente una década, el área de recursos humanos no era conocido como "gestión de recursos humanos", siendo definido más comúnmente como el departamento responsable de mitigar los riesgos legales, gestionar las tareas administrativas y gestionar los archivos de empleados en constante crecimiento de una empresa.

Por ello, la revolución se caracteriza por la introducción de nuevas tecnologías como la robótica, la analítica, la inteligencia artificial, las tecnologías cognitivas, la nanotecnología y el

Internet de las cosas (IoT), entre otras. Las organizaciones deben identificar las tecnologías que mejor se adapten a sus necesidades para invertir en ellas, debido a que si las empresas no comprenden los cambios y oportunidades que ofrece la Industria 4.0, podrían perder participación en el mercado (Jaén, 2019).

No se debe dejar de lado la importancia del personal de recursos humanos, ya que juega un papel muy importante debido a que, por medio del gerente de recursos humanos, los resultados se reflejan en los empleados, que finalmente se convierten en el motor de la producción, evolucionando ante todas las eventualidades, adaptándose a los desafíos y volviéndose más ágiles.

Una de las tendencias en recursos humanos es la introducción de nuevas estrategias para mejorar la experiencia positiva de los empleados existentes, incluyendo el desarrollo de nuevas habilidades que la empresa debe utilizar. El paso fundamental es reconocer los recursos humanos como un elemento central de la planificación estratégica y, como resultado, crear una cultura organizacional que integre los recursos humanos en las iniciativas estratégicas (Mayfield et al., 2016).

1.3. La gestión de capital humano como sistema

La gestión del capital humano tiene sus raíces en la Escuela Conductista, cuyos principales exponentes, Barnard y Lewin, sostenían la necesidad de abordar los conocimientos de manera interdisciplinaria para dirigir eficientemente a las personas en las organizaciones. Dentro de esta perspectiva se evidencia “la importancia del individuo en los procesos organizacionales, enmarcándose en la corriente filosófica occidental conocida como Pragmatismo, enfocada en desarrollar una relación interactiva entre los seres humanos y el mundo, a través de las acciones y la experiencia humana” (Frías, 2008).

En los sistemas de gestión del capital humano es importante conocer cuál es el cambio en las funciones tradicionales de gestión de los departamentos que conforman los recursos humanos, por cuanto se considera el factor más importante para los negocios debido a que las personas tienen la capacidad de pensar, razonar y agregar valor a través de su desempeño (Mora, 2012). El uso de este tipo de sistemas continúa creciendo, hasta llegar a convertirse en uno de los principales

modelos utilizados en los procesos de selección y formación, así como en los procesos de planificación, evaluación y formación de sucesión.

Por ello, los sistemas integran un conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano con la estrategia de la organización, mediante las competencias laborales que evalúan un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo, propiciando además una interacción efectiva entre todos los procesos al identificarlos, describirlos y mejorarlos a través de su seguimiento y medición.

A ello, es importante considerar los modelos de gestión de capital humano que se han desarrollado a lo largo del tiempo, donde el Modelo de Beer (1989) que se estructura en torno a cuatro políticas clave que abarcan la gestión de recursos humanos, concebida como un sistema integral que relaciona a las personas, la organización y su entorno laboral. En este enfoque, la influencia de los empleados es central y afecta a las demás áreas o políticas de recursos humanos, sin embargo, se distingue por su valor metodológico en el diagnóstico y proyección del sistema de gestión de recursos humanos, ya que utiliza preguntas clave para caracterizar cada aspecto del modelo (Hernández et al., 2011).

Otro de los modelos es el brindado por Chiavenato (1998), el cual concibe la gestión de recursos humanos como un sistema compuesto por cinco subsistemas interdependientes, los cuales se desarrollan y modifican según las circunstancias ambientales, organizacionales, humanas y tecnológicas, formando parte de un proceso en el cual los recursos humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. La flexibilidad del modelo radica en la posibilidad de ajustar el alcance de los subsistemas según las necesidades, estableciendo políticas definidas que influyan en el logro de los objetivos y en el desempeño de las funciones de recursos humanos (Hernández et al., 2011).

De igual manera, el modelo de Harper y Lynch (1992), describe un conjunto de actividades clave en la gestión de recursos humanos, enfocadas en la optimización de dichos recursos, donde la satisfacción de la demanda de recursos humanos en la organización se logra mediante un

conjunto de actividades que comienzan con un inventario de personal, seguido de la evaluación del potencial humano, y culminan con la auditoría y el seguimiento de la optimización de estos recursos (Hernández et al., 2011).

Es así como, al analizar los diferentes modelos, se evidencia que el capital humano visto como un sistema posee una importancia significativa, al brindar una estructura en la cual los empleados se ven involucrados como miembros de la organización y recalando la importancia que poseen los miembros para lograr el bienestar individual al tiempo que influyen en la eficacia de la organización.

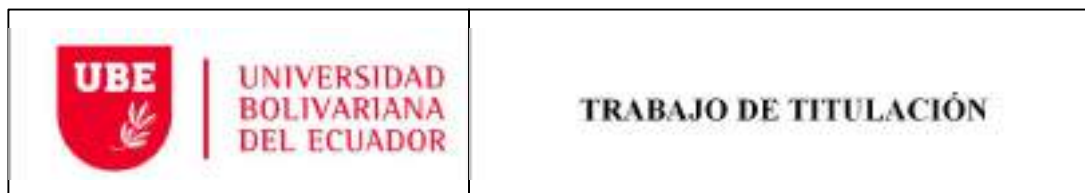
1.4. Proceso de reclutamiento de personal

Con la finalidad de seleccionar a las personas más adecuadas para sus respectivos campos laborales, las agencias u organizaciones confían en el proceso de contratación para ayudar a reclutar a las personas, considerando que Guts (2018) menciona que “la selección e integración de recursos humanos es una serie de actividades administrativas encaminadas a proporcionar talento calificado a la organización en el momento oportuno a un precio adecuado, buscando un equilibrio razonable en conjunto con las necesidades de los empleados”.

El reclutamiento es definido como un conjunto de estrategias y procesos diseñados para atraer candidatos potencialmente calificados a puestos en una organización, conocido esencialmente como un sistema de información a través del cual una organización suministra al mercado de recursos humanos las oportunidades laborales que desea cubrir (Chiavenato, 2009).

Por otro lado, también es conocido como el proceso que emprende una organización para contratar a la persona ideal para el puesto deseado ya que la decisión, tendrá un impacto directo en la empresa. Sin embargo, el reclutamiento ha cambiado con el tiempo dependiendo de su proceso de contratación, a lo cual Molina (2019) comenta lo siguiente:

Hoy en día, gracias al desarrollo de la tecnología, no solo existen formas tradicionales de reclutamiento que implican recibir, enviar y almacenar grandes cantidades de documentos, sino que cuando esta situación se vuelve abrumadora es necesario recurrir a la publicidad en los medios, que se aplica principalmente a organizaciones costosas (Molina, 2019).



La selección de personal es una parte del proceso de provisión de personal que ocurre después del reclutamiento; ambos constituyen las etapas de un mismo proceso orientado a la adquisición de recursos humanos para la organización. Según Chiavenato (2012), el reclutamiento es una actividad de difusión, de atraer la atención, de aumentar las solicitudes, y de invitar; mientras que la selección implica comparar, confrontar, elegir, optar, y absorber, funcionando como un filtro de entrada y clasificación (Martínez y Vargas, 2019).

Según señala (Cuesta, 2010, como se citó en Martínez & Vargas, 2019), la selección de personal es un proceso llevado a cabo mediante enfoques y técnicas efectivas, alineadas con la dirección estratégica de la organización y las políticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH). Este proceso tiene como objetivo encontrar al candidato que mejor se ajuste a las características requeridas, tanto actuales como futuras, para un puesto de trabajo o cargo específico dentro de una empresa concreta.

1.5. Etapa de planeación del reclutamiento de personal

Uno de los principales objetivos del reclutamiento de personal en las empresas es localizar y atraer a candidatos calificados para ocupar las vacantes disponibles en la organización, lo cual “genera que el proceso de reclutamiento se convierta en una parte esencial de la estrategia de recursos humanos de la empresa y su éxito depende de la habilidad de la empresa para identificar y atraer al mejor talento disponible” (Chiavenato, 2011).

En la gestión de recursos humanos, el reclutamiento se compone de una serie de técnicas y procedimientos que requieren una planificación estratégica, teniendo como objetivo el proporcionar a la organización un grupo de trabajadores calificados, seleccionados adecuadamente y con las habilidades necesarias para ocupar puestos dentro de la empresa.

Cuando se trata de los procesos de selección y contratación de personal, es fundamental reconocer que constituyen uno de los aspectos más cruciales y relevantes en cualquier empresa hoy en día, ya que este proceso es esencial para garantizar la contratación de las personas adecuadas para los puestos correctos, lo que tiene un impacto significativo en el éxito y los logros de la organización (Robayo-Botiva, 2024).



Según menciona Vázquez (2016) las etapas por las que debe pasar el proceso de planificación pueden establecerse de la siguiente forma:

- a) Recopilar y analizar datos que puede pronosticar la oferta y la demanda de talento, obtener información sobre los objetivos, políticas y planes de su organización, y analizar, describir y diseñar puestos.
- b) Establecer políticas y objetivos de recursos humanos.
- c) Diseñar e implementar planes y programas de reclutamiento, capacitación y promoción que permitan a la organización cumplir con sus objetivos de recursos humanos. Esta fase pretende conseguir un ajuste entre la demanda y la oferta a través de diversos procesos de gestión del talento.
- d) Controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de los recursos humanos.

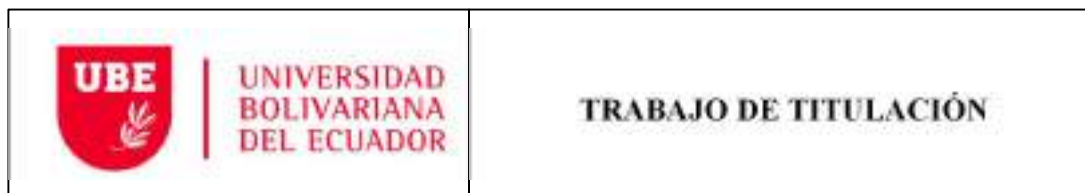
1.6. Fuentes, medios y tipos de reclutamiento de personal

1.6.1. Fuentes de reclutamiento de personal interno

De acuerdo con Chiavenato (2011), la primera etapa del proceso de reclutamiento de personal es la investigación interna, la cual consiste en realizar un análisis y evaluación desde una perspectiva interna, enfocándose en los requerimientos y expectativas de personal de la organización, así como en los recursos humanos disponibles internamente.

Durante la investigación interna, se busca identificar tanto las vacantes actuales como las posibles vacantes futuras, revisando y entendiendo la estructura organizativa, los planes de expansión, los cambios en los cargos y las políticas de promoción interna. Por ello, es importante tener una visión clara de las necesidades de personal a corto y largo plazo es crucial para desarrollar una estrategia de reclutamiento efectiva.

Así mismo, esta investigación se centra en evaluar los recursos humanos existentes dentro de la organización, analizando las habilidades, conocimientos y experiencia de los empleados actuales, así como su desempeño y potencial de crecimiento, sin dejar de lado a los empleados que



pueden ser promovidos o transferidos internamente, aprovechando los talentos ya presentes dentro de la organización.

De hecho, la investigación interna también puede incluir la evaluación de la reubicación de personal en diferentes áreas, el análisis de las razones por las que los empleados dejan la empresa, así como la identificación de áreas de mejora en la gestión de recursos humanos, información que es valiosa para ajustar las tácticas de reclutamiento y retención de personal, tal como se evidencia en la Tabla 1.

Tabla 1. *Fuentes de reclutamiento de personal interno.*

MEDIO	DESCRIPCIÓN
Becarios o trabajadores en prácticas	Son personas que ya conocen la empresa y han trabajado en ella durante un breve periodo de tiempo
Promoción interna.	Es el ascenso laboral de profesionales que ya forman parte del equipo
Antiguos trabajadores.	Se trata de personas que abandonaron la empresa en el pasado, pero que sabemos que son buenos trabajadores.
Programa de referidos.	Tiene lugar cuando se tienen en cuenta las recomendaciones de clientes, conocidos, compañeros

Nota. Obtenido de *Fuentes de reclutamiento y contratación de personal* [Tabla], por Equipo de Redacción, 2021, INTERIM GROUP (<https://interimgrouphr.com/blog/fuentes-reclutamiento-contratacion/>)

De igual manera Chávez (2015), señala que “el reclutamiento interno es la promoción o ascenso de empleados a nivel organizacional con el objetivo de ocupar puestos en puestos superiores”. Además, este tipo de selección de personal está asociado a una mayor responsabilidad, porque el objetivo es mejorar la posición profesional y financiera, promover la satisfacción y el compromiso de los socios comerciales, mismos que deben implementar planes de desarrollo interno.

Por otro lado, el autor Valdéz (2017), afirma que “este tipo de reclutamiento se da luego de que el gerente de RRHH de la organización ha considerado la necesidad de implementar este modelo, ya que este tipo de reclutamiento se da cuando hay puestos de trabajo disponibles”.

1.6.2. Fuentes de reclutamiento de personal externo

La segunda etapa del proceso de reclutamiento de personal, según Chiavenato (2011), es la investigación externa, misma que consiste en buscar y recopilar información sobre el mercado laboral externo con el fin de identificar posibles fuentes de reclutamiento y candidatos potenciales. Durante la investigación externa, se realiza un análisis del entorno laboral, que considera al sector industrial, las tendencias de empleo, la oferta y demanda de profesionales en el mercado, así como las características y comportamientos de los candidatos en ese sector específico.

Por ello, se pueden utilizar diversas fuentes de información, como estudios de mercado, informes de empleo, redes de contactos, entre otras con el objetivo de obtener una comprensión clara de las oportunidades y desafíos en el mercado laboral, con la finalidad de encontrar los canales de reclutamiento más efectivos.

Además del análisis de mercado, la investigación externa también implica la búsqueda activa de candidatos potenciales tal como lo evidencia la Tabla 2, mediante el empleo de anuncios, bolsas de trabajo, redes sociales profesionales, contactos y headhunters, configurándose como diversas estrategias para maximizar la visibilidad de la organización y atraer a un grupo amplio de candidatos calificados.

Tabla 2. Fuentes de reclutamiento de personal externo.

MEDIO	DESCRIPCIÓN
Portales de empleo	Son sitios web especializados que integran, en un mismo lugar, la demanda y la oferta de empleo.
Redes sociales	A través de las RRSS puede descubrir y ofrecer numerosas ofertas de empleo, gracias al Reclutamiento 2.0.

Eventos especializados del sector	Estos sirven para conocer a profesionales pertenecientes a áreas y sectores específicos.
Bolsas de empleo públicas.	Son creadas por organismos públicos, como el Estado, Comunidades Autónomas o Administración Local.
Ferias de Empleo locales	En estos eventos, los reclutadores y demandantes de empleo pueden coincidir y realizar entrevistas presenciales.
Página de Empleo de la compañía.	Una empresa puede publicar y gestionar sus vacantes desde su propia web corporativa.
Día de puertas abiertas.	Es un día en el que las empresas dan a conocer su marca, trabajando su Employer Branding.
Agencias de reclutamiento.	Ayudan a las empresas a encontrar al talento que necesitan incorporar en la plantilla.

Nota. Obtenido de *Reclutamiento y selección de personal de ventas* [Tabla], por Caballero, López, Cornejo, Lizarraga y Hernández, s/f, Scribd (<https://es.scribd.com/document/658357343/RECLUTAMIENTO-Y-SELECCION-DE-PERSONAL>)

Westreicher (2021), destaca que “este tipo de reclutamiento es parte del proceso de reclutamiento, donde candidatos externos a la empresa, es decir, son una forma de cubrir vacantes, pero es fundamental”. Para conseguirlo, si la persona no trabaja para la organización, se utilizan algunas fuentes de este tipo, como agencias de empleo, publicaciones en medios, cartas de recomendación o newsletters de empleados de la empresa, ferias de empleo, etc.

1.6.3. Métodos de reclutamiento de personal

Al hablar de los medios por los cuales es posible reclutar el personal, autores como Grados Espinoza (2013), señalan que “los métodos de contratación se consideran un medio de comunicación que los gerentes de contratación utilizan para anunciar ofertas de trabajo. Estos medios son de gran utilidad por su potencial y alcance de comunicación en diferentes entornos”. Por ello, entre los principales métodos de contratación tanto para la interna como externa se encuentran los siguientes:

- **Medios impresos.** - Uno de los métodos de reclutamiento más utilizados es el anuncio en los medios, el cual generalmente se presenta en dos tipos: cerrados y abiertos, considerando que los anuncios cerrados requieren cumplir con requisitos específicos e inflexibles, como una experiencia mínima obligatoria, mientras que los anuncios abiertos son más generales, permitiendo la postulación tanto de personas con experiencia como sin ella. Independientemente del tipo de anuncio, la información proporcionada debe incluir detalles esenciales como la vacante disponible, la formación y experiencia requeridas, las habilidades y conocimientos necesarios, el salario ofrecido, y los medios de contacto, tales como un número de teléfono o una dirección.
- **Radio y televisión.** - El alto costo de estos medios no permite su uso frecuente, pero para reducir costos se pueden transmitir anuncios en la radio local utilizando estaciones de radio.
- **Grupos de intercambio.** - El grupo está formado por agentes de contratación de varias empresas y juntas de empleo cuyo objetivo es contribuir y ayudar con el empleo en la comunidad.
- **Reclutamiento on line (en línea vía internet).** - Configurándose como una gran herramienta y fuente de contratación desde casi cualquier parte del mundo, a través de agencias de empleo y grupos de comunicación "virtuales" (porque sólo existen en el ciberespacio) y a través de redes sociales.
- **Bolsas de trabajo virtuales.** - Este medio tiene como objetivo apoyar a los usuarios y organizaciones con sus necesidades de fuerza laboral, proporciona a los usuarios información sobre organizaciones que tienen vacantes y también permite a los reclutadores publicar vacantes existentes dentro de la empresa. Con la ayuda de estos portales, los usuarios pueden buscar estratégicamente los mejores trabajos o candidatos.
- **Redes sociales.** - Los profesionales tienen redes sociales, en estos medios las personas escriben en sus perfiles información relacionada con su campo de trabajo, qué hacen, qué servicios ofrecen, etc. Un ejemplo sorprendente de este tipo de medio es LinkedIn.

- **Grupos de intercambio virtuales.** - Se llama así porque el medio de contacto e intercambio de información es Internet, pero en algunos casos los representantes de las empresas y organizaciones involucradas se conocen entre sí (Gómez-Aguilar, 2007).

Según lo señalado por Flores (2015), en donde detalla sobre el reclutamiento del personal dentro de la empresa:

Se valora que el proceso de contratación se desarrolle en varias etapas y que el especialista en contratación intente comprender las vacantes realizando una planificación del personal de acuerdo con los requisitos de la dirección y que el reclutador actúe de forma pragmática durante todo el proceso, obteniendo información sobre las necesidades de personal actuales y futuras (Flores, 2015).

1.7. Proceso de selección de personal

Realizando una revisión se evidencia que, dentro del proceso de selección, es importante entender qué la selección de talento se define como "comparar las cualidades y características personales y profesionales de un candidato con las de otros para seleccionar al mejor de ellos" (Molina, 2017). De esa manera, se evidencia que el reclutamiento ha sufrido varios cambios a lo largo del tiempo, basándose en el proceso de análisis de la idoneidad de los candidatos para los puestos deseados. Es así como Peña (2017), menciona lo siguiente:

En el pasado, el proceso de contratación enfrentaba muchos obstáculos, debiendo primeramente investigar, completar formularios, entrevistas, encuestas personales, cuestionarios e innumerables pruebas psicológicas, mientras que, en la actualidad, después de solicitar un trabajo habrá una entrevista y una vez que haya sido evaluado como elegible, se le realizará un examen psicológico y de salud. (p. 87).

Es así como el proceso de reclutamiento no incluye únicamente identificar a la persona más idónea, sino también llevar a cabo el proceso de conocer a la persona con características más destacables relacionadas con la elaboración de perfiles del puesto deseado.

1.7.1. Fases para la selección de personal

Según señala Bermúdez (2017), “el proceso de selección de personal debe alcanzar el objetivo de encontrar el equilibrio dentro de la empresa para mejorar la productividad”. Por ello, para llegar a cumplirlo se definen una serie de pasos que conducen a poder realizar dicha elección, entre la que se encuentran los siguientes:

- Definición de las necesidades del personal, siendo el primer paso el de identificar las necesidades de su empresa para poder evaluar si necesitas un nuevo empleado o si estás satisfecho con tus empleados actuales.
- Elaboración del perfil del candidato, lo cual va dependiendo del puesto a cubrir, desarrollando requisitos, conocimientos y habilidades para cada candidato.
- Realizar la convocatoria, siendo la empresa quien inicia la búsqueda de candidatos a través de diversos medios como prensa, radio y redes sociales.
- Una vez que se reciben los suficientes currículums, es posible comenzar a seleccionar los perfiles que mejor se adapten a la empresa.
- En la selección se entrevista a los candidatos y se realizan diversas pruebas de selección. Quienes aprueben todos los exámenes asistirán a una entrevista final.
- Toma de decisión, una vez que se ha considerado fortalezas y debilidades del candidato, se selecciona el mejor perfil para el puesto.
- Para la contratación se analiza los términos del contrato, incluido el salario, las tareas a realizar y las horas de trabajo. Una vez que todo está claro, comienza el fichaje.
- Para la incorporación los nuevos empleados empiezan a trabajar acompañados de otro empleado que les enseña todo lo que necesitan saber lo cual permite identificar posibles necesidades de formación.
- Se realiza un seguimiento de los empleados a mediano y largo plazo para evaluar la efectividad de los procesos de selección de talento y realizar los cambios necesarios.

1.7.2. Técnicas de selección de personal

La selección de personal se configura como el siguiente paso después del reclutamiento, ya que, mientras que el reclutamiento se enfoca en atraer de manera selectiva a candidatos que

cumplan con los requisitos mínimos para un puesto a través de diversas técnicas de comunicación o promoción, la selección se centra en elegir entre los candidatos reclutados aquellos que tienen mayores posibilidades de adaptarse y desempeñarse adecuadamente en el puesto, asegurando que la persona seleccionada sea la adecuada para el trabajo adecuado (Melo, 2019).

Para lograr este objetivo de identificar al candidato más idóneo para un cargo, las empresas utilizan diferentes técnicas para analizar y seleccionar al mejor candidato preseleccionado en el proceso de reclutamiento tal como se evidencia en la Tabla 3, con el fin de beneficiar a la empresa en todos los aspectos relacionados con el diseño del puesto de trabajo (Melo, 2019).

Tabla 3. *Técnicas de selección de personal.*

Técnica	Descripción
Criba de CV	Filtrar candidatos durante el proceso de selección. Consiste en revisar uno a uno los currículums de los candidatos y seleccionar al candidato con las habilidades y cualidades que mejor se adaptan a los requisitos del puesto.
Background screening	Consiste en verificar toda la información proporcionada por el candidato en su currículum o durante la entrevista.
Entrevistas	Un método clásico en la selección de personal. Al hacer preguntas, los reclutadores pueden profundizar en las habilidades duras y sociales de un candidato y determinar sus capacidades personales.
Pruebas psicométricas	Está diseñado para juzgar la personalidad, actitud y habilidades mentales de un candidato. Esto evita el sesgo del entrevistador y es una forma objetiva de determinar si un candidato tiene las habilidades personales para desempeñar el puesto.
Evaluación de conocimientos técnicos	Revisar los conocimientos y la experiencia que el candidato aporta al puesto. Estas pruebas funcionarán muy bien. Las pruebas de habilidades son una excelente manera de comprobar el nivel de habilidades de un candidato.
Base de datos interna	El recurso más importante para su empresa. Muchas personas no son seleccionadas durante el proceso de selección, pero eso no significa que no sean aptas para futuras ofertas laborales.
Reclutamiento interno	Actualmente, el método de selección más utilizado en los departamentos de recursos humanos. Esto no sólo ahorra recursos de su empresa, sino que también aumenta la satisfacción laboral de los empleados.

Programa de referidos	Actualmente, el método de selección más utilizado en los departamentos de recursos humanos. Esto no sólo ahorra recursos de su empresa, sino que también aumenta la satisfacción laboral de los empleados.
Gamificación	Actualmente el método de selección más exitoso. Esto no sólo hace que el proceso de selección sea más divertido y agradable para los candidatos, sino que también es muy eficaz para identificar las habilidades, los conocimientos y el trabajo en equipo de los candidatos.
Headhunting	En este método, se le pide a un cazatalentos que encuentre a alguien para un puesto o puesto vacante.
Inbound Recruiting	Utilice técnicas de marketing para atraer el mejor talento a su empresa. La base del inbound reclutamiento es fortalecer su imagen de marca y atraer candidatos, tanto demandantes de empleo como no demandantes de empleo.
Técnica STAR	Técnicas de evaluación utilizadas en las entrevistas de trabajo. STAR significa situación, tarea, acción y resultado. La metodología STAR evalúa las habilidades de un candidato en función de su experiencia previa.
Assessment Center	Un proceso de selección donde se realizan ejercicios, juegos y situaciones simuladas durante la entrevista para profundizar en el aprendizaje de soft skills. Este método de selección evalúa los valores, ideales y habilidades únicas de cada candidato.
Executive Search	Diseñado para puestos de liderazgo dentro de las organizaciones. Básicamente, se utiliza para encontrar directivos dinámicos y talentosos que puedan ocupar puestos directivos en la empresa. La principal ventaja del Executive Search es la red de contactos que tienen las empresas que ofrecen este servicio.
Eventos de Networking	Gracias a estos, podrás conocer y contratar personas con talento. Los reclutadores planifican y asisten a eventos de networking para conectarse con los mejores talentos y posicionarse como candidatos para futuros puestos de trabajo.

Nota. Obtenido de *Selección de personal: métodos para captar talento* [Tabla], por Rubio, 2023, Viterbit (<https://viterbit.com/blog/tecnicas-seleccion-personal-mejores-practicas>)

1.8. Gestión de competencias profesionales

Las competencias profesionales son el resultado de un proceso de formación académica que se basa en el perfil de una persona, desarrollando y fortaleciendo sus conocimientos, procedimientos y actitudes en el ámbito de su quehacer profesional.

Según (Tobón, 2006, como se citó en Núñez et al., 2018), “las competencias profesionales son exclusivas de quienes han completado estudios de educación superior, ya sean tecnológicos o universitarios, y se destacan por su alta flexibilidad y amplitud”. Estas competencias permiten a los profesionales manejar imprevistos y enfrentar problemas de alta complejidad, clasificándose en competencias básicas, genéricas y específicas (p. 66).

En este contexto, las competencias profesionales son características exclusivas de personas con formación académica e intelectual avanzada, quienes, gracias a sus estudios superiores, están capacitadas para abordar temas complejos y enfrentar situaciones imprevistas que surgen en su entorno, resolviendo problemas de gran complejidad (Núñez et al., 2018).

Por su parte (Mertens como se citó en Núñez et al., 2018), define la competencia profesional como “la capacidad de formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes necesarias para alcanzar un resultado determinado en un entorno laboral” (p. 14). Además, se enfatiza la eficacia del recurso humano en la realización exitosa de tareas, el cumplimiento de logros y metas establecidas en el ámbito laboral, lo que contribuye a mejorar la autoestima de los trabajadores y el clima laboral en su entorno de trabajo.

Considerando lo señalado Porret (2013), “la gestión de competencias es el comportamiento profesional realizando tareas y tareas correctamente, haciendo lo que hay que hacer de una manera única y totalmente de acuerdo con los requisitos de las reglas de trabajo”. De la misma manera Alles (2015), señala que la gestión de competencias “es una guía de gestión que permite a los asociados alinearse con las metas establecidas e incluye la selección, evaluación y desarrollo profesional de los asociados con base en las competencias requeridas para lograr la estrategia de la organización”.

Se debe considerar que la utilidad de la competencia profesional radica en su capacidad para adaptarse a entornos laborales cambiantes, donde “la polivalencia y la flexibilidad son esenciales, evidenciando que lo social complementa lo individual, como se ha observado en los componentes y ahora en su aplicación práctica” (Palacios, 2023).

1.8.1. Niveles en las competencias profesionales

Al hablar de las competencias, se puede determinar que la competencia de una persona abarca la gama completa de sus conocimientos, destrezas, actitudes y sus capacidades en el ámbito personal, profesional o académico, adquiridas por diferentes vías y en todos los niveles, del básico al más alto y cuya aplicación se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de sus objetivos (Galdeano y Valiente, 2010).

Al hablar de estos niveles, es posible determinar que se encuentran distribuidos en una escala de tres niveles, cuyos rangos se determinan desde lo más amplio a lo particular:

– **Competencias básicas**

Las competencias básicas son habilidades intelectuales esenciales para el aprendizaje de una profesión, que incluyen tanto las competencias cognitivas, como las técnicas y metodológicas, considerando que muchas de estas competencias se adquieren en etapas educativas previas, como el uso adecuado del lenguaje oral, escrito y matemático. Tales competencias son necesarias para el desarrollo personal y la integración activa en la sociedad, permitiendo a las personas adaptarse a un entorno laboral cambiante y obtener buenos resultados en diferentes contextos profesionales y sociales, por lo tanto, son fundamentales para la flexibilidad y movilidad profesional, facilitando la adaptación de los trabajadores dentro de un mismo campo ocupacional o hacia otros (Galdeano y Valiente, 2010).

La incorporación de las competencias básicas al currículo exige que se planteen cuáles son los aprendizajes fundamentales que debe adquirir todo el alumnado en cada una de las etapas, áreas y materias, y establecer las prioridades necesarias entre ellos (Tunning, 2003, como se citó en Galdeano y Valiente, 2010).

– **Competencias genéricas**

Las competencias genéricas o transversales se definen como los atributos que debe poseer un graduado universitario, independientemente de su profesión, ya que abarcan aspectos genéricos de conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades que cualquier titulado debe tener antes de ingresar al mercado laboral; en este sentido, representan la base común de la profesión y se refieren a las situaciones específicas de la práctica profesional que requieren respuestas complejas.

Estas competencias no solo incluyen un componente técnico, sino también uno esencialmente humano, puesto que son habilidades y recursos que todos poseen por el simple hecho de ser humanos, lo cual nos permite ponerlas en juego en las diversas áreas donde nos desenvolvemos. Sin embargo, tener estas habilidades en potencia no significa que estén completamente desarrolladas, pues generalmente no se valora la necesidad de entrenar a las personas para que las desarrollen al máximo, lo cual conlleva a que gran parte de los problemas de efectividad y sufrimiento que enfrentamos en el mundo estén relacionados con las incompetencias que presentamos en la forma de conversar y relacionarnos con los demás (Galdeano y Valiente, 2010).

– **Competencias específicas o técnicas**

A diferencia de las competencias genéricas, las competencias específicas se definen como los atributos que los futuros graduados deben adquirir durante su estancia en la universidad, y su definición se basa en la experiencia propia de los titulados. Estas competencias se centran en identificar, a partir de las funciones típicas del rol profesional y de las situaciones comunes del campo al que suelen integrarse los egresados, las acciones, el contexto y las condiciones necesarias para su ejecución, así como los criterios de calidad requeridos para desempeñarlas adecuadamente (Galdeano y Valiente, 2010).

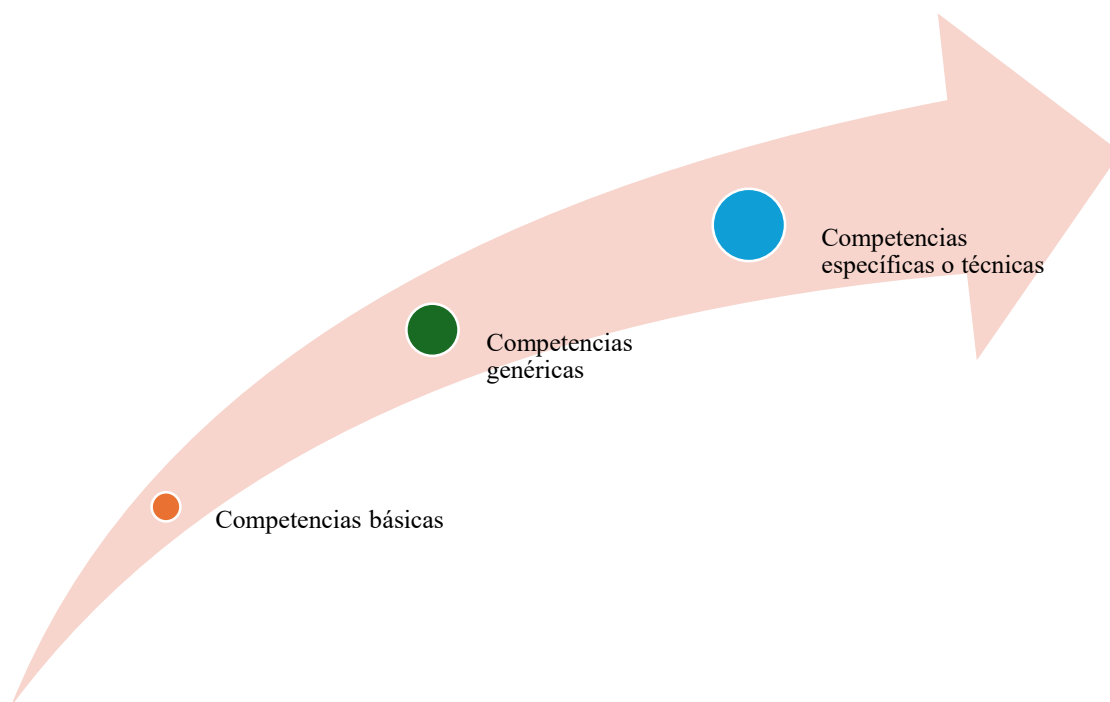
En este sentido, el estudio de las competencias específicas se inicia en las facultades o escuelas, tomando como referencia el perfil del egresado que se espera de los programas académicos, comparándolo con las expectativas profesionales a nivel regional, nacional e internacional; esto permite identificar similitudes y diferencias para seleccionar los elementos recomendables para la profesión (Galdeano y Valiente, 2010).

Las competencias específicas se dividen en dos grupos principales como se evidencia en la Figura 1: las competencias disciplinares académicas, que se relacionan con la formación disciplinar y los conocimientos teóricos que los graduados deben adquirir, y las competencias profesionales, que corresponden a la formación práctica y profesional que deben poseer los futuros titulados. El primer grupo se asocia con el “saber”, es decir, con los conocimientos teóricos adquiridos, mientras

que el segundo grupo se relaciona con las habilidades, destrezas y conocimientos prácticos desarrollados a lo largo de la estancia universitaria (Galdeano y Valiente, 2010).

Al considerar los procesos formativos de manera integral, la educación profesional por competencias integrales propone replantear la relación entre teoría y práctica. De hecho, los saberes prácticos comprenden los conocimientos técnicos, que son habilidades disciplinares aplicadas, y los saberes metodológicos, que representan la capacidad para ejecutar procedimientos. Los saberes teóricos, por otro lado, se refieren a los conocimientos académicos que se adquieren en torno a una o varias disciplinas (Galdeano y Valiente, 2010).

Figura 1 Niveles de las competencias profesionales



Nota. Adaptado de *Los niveles en las competencias* [Texto], por Galdeano y Valiente, 2010, Educación Química (http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-893X2010000100004&lng=es&tlng=es).

Así mismo, el perfil de competencia está asociado a un rol específico dentro de un puesto de trabajo y define lo que la organización espera de ese rol, al vincular las competencias y su nivel de ejecución a un rol determinado, lo cual permite entender y definir los resultados esperados de

dicho rol. Es decir, para un puesto de trabajo concreto, se describe el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñarlo con éxito, definiendo así el perfil de competencia ideal que una persona debería demostrar al ocuparlo (Conrero y Cravero, 2019).

Además de facilitar los procesos de selección, permite identificar el desequilibrio entre el nivel óptimo de realización de una tarea y el grado de cumplimiento real, mismo que puede utilizarse con fines retributivos para los empleados y como una herramienta para implementar las medidas correctivas necesarias, para una asignación positiva de tareas y responsabilidades, así como para orientar el diseño de acciones generales de formación (Clavero, 2019).

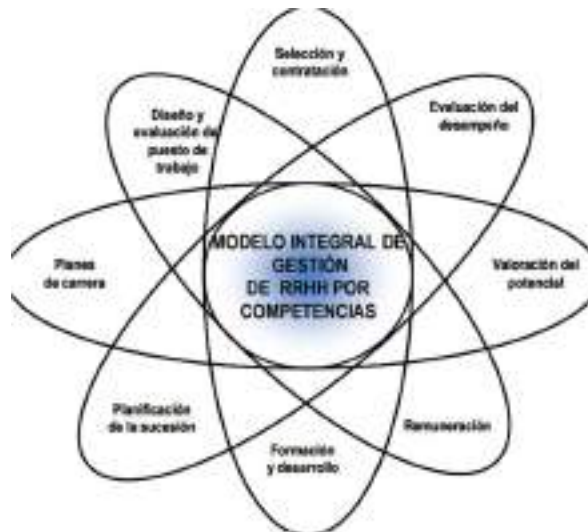
Por su parte, Embid et al. (2011), afirma que “estas habilidades inspiran a un grupo de empleados competentes para que se comporten correctamente en el lugar de trabajo” (p. 49). Es así como estos componentes permiten crear un sistema de competencias óptimo para poder determinar indicadores de calidad y crear profesionales más capacitados y capaces de adaptarse a la cultura de la organización, cuanto más se identifiquen con su trabajo, mejor para la empresa.

Así se configura como una responsabilidad compartida fundamental para el progreso de la empresa, brindando siempre sugerencias a los empleados para mejorar sus habilidades y adaptarse a las necesidades del puesto.

Entre los principales componentes o subsistemas que cubre el modelo de gestión humana basado en competencias se encuentran el diseño y evaluación de puestos de trabajo, selección y contratación, planificación de carrera, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, remuneración y compensación, tal como se detalla en la Figura 2 (Lara, 2021).

Cabe mencionar que, el éxito de este modelo radica en la interconexión y coherencia interna (vertical / horizontal) entre diferentes áreas de gestión, dado que su potencial se centra en la interconexión de subsistemas dentro de un único sistema.

Figura 2 Modelo integral de gestión de recursos humanos por competencias



Nota. Adaptado de *Como elaborar un perfil y un CV por Competencias* [Fotografía], por Montenegro, 2018, redes humanas (<https://www.redeshumanas20.com/2012/02/como-elaborar-un-perfil-y-un-cv-por.html>).

1.9. Proceso de gestión de competencias laborales

El proceso de gestión de competencias laborales se compone de varias dimensiones que señalan aplicaciones prácticas conceptuales, teniendo en primer lugar, la identificación consiste en reconocer las competencias de los candidatos, comprendiendo las actividades de los puestos y obteniendo información cualitativa relevante (Gan & Triginé, 2006).

De igual manera, la normalización se refiere a la promoción de un sistema de estándares basados en las competencias identificadas, con el objetivo de que sean utilizadas por los miembros de la empresa, proceso que, al ser descrito, se convierte en norma dentro de la organización (Schkolnik et al., 2005).

Así mismo, la formación se refiere al proceso enfocado en desarrollar las competencias, utilizando referentes claros y pautas determinadas que resultan eficaces y tienen un mayor impacto, en comparación con aquellas que están desvinculadas de las necesidades del sector empresarial (Vargas, 2002).

De hecho, la evaluación es fundamental en la gestión de recursos humanos, ya que permite tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de los trabajadores, siendo común

que la evaluación sea dividida en dos partes, una para evaluar el desempeño pasado y otra que permite determinar el potencial futuro de las personas dentro de la empresa (Ayala, 2005).

De igual manera, se encuentra la certificación que se refiere al reconocimiento formal de una competencia previamente identificada y evaluada en un trabajador al cumplir con sus labores, siendo un reconocimiento que se otorga mediante un certificado, el cual es un sistema normalizado que sirve como constancia de la competencia demostrada (Cejas, 2008).

1.10. Indicadores de procesos en la gestión del capital humano

Los indicadores de reclutamiento son métricas utilizadas para determinar la eficiencia de un proceso, considerando lo señalado por Shahabi (2020), el cual describe los indicadores empleados tanto en el reclutamiento como en la selección de personal, como lo determina la Tabla 4.

Tabla 4. *Indicadores de reclutamiento de personal.*

Indicador	Descripción
Tiempo de contratación	<p>El tiempo de contratación debe medirse desde el momento en que la vacante es abierta y considerar todas las etapas del proceso selectivo, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> – El tiempo transcurrido al divulgar la vacante en los canales de comunicación. – El período disponible para que los candidatos interesados se pongan en contacto y envíen los currículos. – La duración del proceso, considerando etapas como conexión, envío de e-mails, programación de dinámicas de grupo y entrevistas de empleo, envío de feedbacks y etc.
Costo de contratación	Cada proceso genera costos dependiendo del presupuesto de su empresa, que incluyen el alquiler de salas de conferencias para dinámicas de grupo y entrevistas personales, tarifas de llamadas.
Filtros de contratación	<p>En el embudo son consideradas las siguientes etapas, desde el tope hasta el fondo:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Recepción de currículos. – Clasificación de currículums. – Dinámicas de grupo.

- Entrevistas con personal de RR. HH. (Recursos Humanos)
- Entrevistas con el gestor de la vacante.
- Contrataciones.

Porcentaje de vacantes cerradas dentro del plazo	Se refiere a la cantidad de vacantes que están disponibles dentro de un determinado período de tiempo y el tiempo que tardan en completarse las vacantes, estableciendo así una conexión entre los procesos.
Motivos del cierre fuera del plazo	Para calcular el porcentaje de vacantes cerradas en atraso, basta dividir el número de ocurrencias por el total de vacantes y luego multiplicar el resultado por 100.
Turnover en contrataciones recientes	Indica la calidad del proceso selectivo, es decir, si el departamento de recursos humanos logró atraer y contratar al candidato correcto de acuerdo con todo lo que se esperaba para la vacante.

Nota. Adaptado de *Indicadores de reclutamiento y selección: Conozca las 6 mejores métricas* [Texto], por Brasil, 2018, Job Convo (<https://jobconvo.com/blog/es/indicadores-de-reclutamiento-y-seleccion-conozca-las-6-mejores-metricas/>).

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

2.1. Conceptualización de las variables

Para la investigación sobre el "Procedimiento para la selección de personal competente dentro de la empresa de seguridad Viarmon Cía. Ltda.", se definen y estructuran las variables, sus dimensiones, indicadores y los instrumentos utilizados para su medición, basados en los indicadores clave mencionados anteriormente en la Tabla 4.

2.1.1. Variable Independiente: Selección de Personal por Competencias

Las variables independientes son las que elegimos libremente, o manipulamos, para verificar su efecto en, o su relación con, las variables dependientes (Morales, 2012). Se refiere al conjunto de estrategias, técnicas y herramientas utilizadas por la empresa para identificar, evaluar y seleccionar candidatos que cumplan con las competencias necesarias para desempeñar eficazmente las funciones requeridas por los puestos vacantes.

Dimensiones

Las dimensiones se derivan del análisis de los desafíos en el proceso de selección de Viarmon Cía. Ltda., buscando mejorar la eficiencia para reducir tiempos y costos, la calidad para garantizar la idoneidad de los candidatos y el cumplimiento de procedimientos para asegurar la alineación con normativas internas y del sector de la seguridad, con un enfoque integral en la gestión del capital humano.

- **Eficiencia del Procedimiento:** Cómo se mide la rapidez y el costo del proceso de selección.
- **Calidad del Procedimiento:** La eficacia del proceso en términos de los resultados obtenidos, como la calidad de las contrataciones y la satisfacción de los candidatos.
- **Cumplimiento de Procedimientos:** La adherencia a las políticas, procedimientos y el uso de tecnología en el proceso de selección.

Indicadores

Los indicadores son seleccionados para reflejar el rendimiento del proceso de selección en función de las dimensiones establecidas, por lo cual miden aspectos como el tiempo promedio para cubrir vacantes, la tasa de rotación, y la calidad de las contrataciones, permitiendo a la empresa

evaluar su eficacia, sostenibilidad financiera y la satisfacción de los candidatos para la mejora continua del proceso.

- **Calidad de las contrataciones (desempeño de nuevos empleados):** Evaluación del desempeño de los empleados durante los primeros seis meses en el puesto.
- **Satisfacción de los candidatos con el proceso:** Evaluación de la experiencia de los candidatos, tanto contratados como no contratados, con el proceso de selección.
- **Evaluación de herramientas y técnicas utilizadas:** Eficacia de los métodos de evaluación, como entrevistas, pruebas psicométricas, y el uso de tecnologías como ATS y video entrevistas.

Instrumentos de Recolección de Información

- **Encuestas:** Aplicadas a candidatos recientes, gerentes de contratación, y el equipo de reclutamiento para medir la satisfacción, percepción del proceso y el desempeño.
- **Entrevistas semiestructuradas:** Con las personas que han ingresado a laborar en la empresa en los últimos seis meses para obtener información cualitativa sobre la efectividad del proceso.
- **Análisis de registros y datos:** Revisión de los registros del proceso de selección, evaluaciones de desempeño y estadísticas de reclutamiento.

2.1.2. Variable Dependiente: Nivel de Competencia del Personal

Considerando principalmente como el grado en que los empleados contratados poseen y demuestran las competencias necesarias para desempeñar sus roles de manera efectiva dentro de la empresa.

Dimensiones

Las dimensiones seleccionadas son clave para la gestión del capital humano, debido a que la adecuación del personal al perfil requerido asegura que los empleados tengan las competencias necesarias; el desempeño laboral mide el rendimiento en función de los objetivos establecidos, y la satisfacción laboral fomenta un ambiente positivo que promueve la retención de talento.

- **Adecuación del personal al perfil requerido:** Grado en que los empleados cumplen con las competencias y habilidades especificadas en el perfil del puesto.
- **Desempeño laboral:** Medida del rendimiento de los empleados en relación con los objetivos establecidos.
- **Satisfacción laboral:** Grado de satisfacción de los empleados con su rol y su percepción sobre su ajuste al puesto.

Indicadores

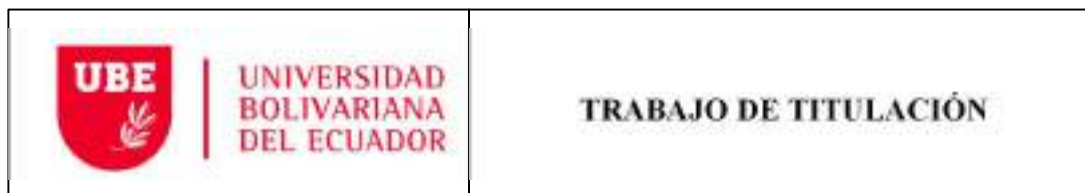
Los indicadores permiten evaluar las dimensiones de manera concreta, teniendo las evaluaciones de desempeño que ofrecen información sobre la efectividad de las contrataciones, el cumplimiento de objetivos mide el rendimiento en relación con las metas, y el índice de satisfacción laboral captura la percepción de los empleados sobre su rol y condiciones de trabajo

- **Evaluaciones de desempeño:** Resultados de las evaluaciones de los nuevos empleados durante sus primeros seis meses de empleo.
- **Cumplimiento de objetivos:** Porcentaje de empleados que alcanzan o superan las metas asignadas en su puesto.
- **Índice de satisfacción laboral:** Medido a través de encuestas que evalúan la satisfacción de los empleados con respecto a su rol, condiciones laborales y alineación con las competencias requeridas.

Instrumentos de Recolección de Información

- **Evaluaciones de desempeño:** Aplicadas a los empleados después de un período definido para medir su rendimiento y competencia en el rol.
- **Encuestas de satisfacción laboral:** Para evaluar la percepción de los empleados sobre su ajuste al puesto y su satisfacción general con el trabajo.
- **Entrevistas con gerentes:** Para obtener una visión detallada del desempeño y adecuación de los empleados en relación con el perfil del puesto.

2.2. Enfoque de la investigación



La presente investigación adopta un enfoque mixto, lo que implica la integración de métodos cualitativos y cuantitativos para abordar de manera integral el problema de estudio, debido a que combina la riqueza interpretativa del análisis cualitativo con la precisión y objetividad del análisis cuantitativo, determinando su comprensión de forma completa y holística del proceso de selección de personal en la empresa de seguridad.

El **enfoque cualitativo** se centra en explorar las competencias requeridas para los puestos clave, así como en comprender las percepciones y experiencias de los actores involucrados en el proceso de selección. Para ello, se emplearán encuestas semiestructuradas con los responsables del área de recursos humanos para obtener información detallada sobre los criterios de selección actuales y los desafíos percibidos en la contratación de personal competente. Esta fase cualitativa permitirá también identificar áreas de mejora en el proceso, basándose en las vivencias y observaciones de los profesionales directamente involucrados en el reclutamiento.

El **enfoque cuantitativo**, por otro lado, permitirá medir y analizar variables claves relacionadas con la eficacia del proceso de selección, como el tiempo promedio para cubrir vacantes, la tasa de rotación de personal y la calidad de las contrataciones. La recopilación de estos datos se llevará a cabo mediante encuestas estructuradas, brindando una base sólida y objetiva para evaluar el desempeño actual del proceso de selección. De hecho, se utiliza herramientas estadísticas para la identificación de patrones, tendencias y posibles correlaciones entre las variables analizadas, esencial para proponer mejoras basadas en la evidencia empírica obtenida.

De este modo, el enfoque mixto resulta particularmente adecuado para esta investigación, por cuanto describe el estado actual del proceso de selección de personal, generando además las bases para realizar propuestas de mejora basadas en el análisis de datos cuantitativos y cualitativos. En otras palabras, el enfoque cualitativo ayudará a comprender el "qué" y el "cómo" detrás de los problemas actuales, mientras que el enfoque cuantitativo contribuirá a validar estas observaciones mediante mediciones objetivas, aportando robustez a las conclusiones y recomendaciones finales.

2.3. Alcance de la investigación



El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, lo cual implica que, además de describir la situación actual del proceso de selección en Viarmon Cía. Ltda., la investigación propone un procedimiento mejorado para optimizar dicho proceso, por cuanto el enfoque descriptivo se centra en medir y analizar indicadores clave como el tiempo promedio para cubrir vacantes, la tasa de rotación de personal, y la satisfacción de los candidatos.

A decir de los autores, (Carlos Sabino, 1992, como se citó en Martínez, 2018), define a la investigación descriptiva como “el tipo de investigación que tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes” (Martínez, 2018).

2.4. Declaración y justificación del diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental y transversal por cuanto observa el proceso de selección de personal en su contexto natural, sin manipular las variables, lo que permite una evaluación precisa de los indicadores clave. El diseño transversal es apropiado debido a que captura datos en un momento específico, permitiendo analizar el estado actual del proceso de selección y proponer mejoras. Además, se evaluará la alineación del proceso con los objetivos estratégicos de la empresa.

2.5. Métodos empleados

Se han empleado los siguientes métodos:

- **Cualitativos**

Se prevé utilizar entrevistas semiestructuradas aplicadas a gerentes de contratación y al equipo de reclutamiento, con el fin de obtener información sobre las prácticas actuales y las percepciones sobre la calidad de las contrataciones y su alineación con los objetivos de negocio.

También se plantea generar una revisión documental que incluya el análisis de estadísticas y políticas actuales, las fuentes de reclutamiento y la evaluación del uso de tecnologías en el proceso de selección.

– **Cuantitativos**

Se implementarán encuestas a candidatos recientes, tanto contratados como no contratados, para medir su satisfacción con el proceso, y a gerentes para evaluar la percepción de la calidad de las contrataciones. Además, desarrollar un análisis de datos que incluya la evaluación del tiempo promedio para cubrir vacantes, la tasa de rotación, y el costo por contratación, comparando estos indicadores con las mejores prácticas de la industria y con empresas líderes del sector.

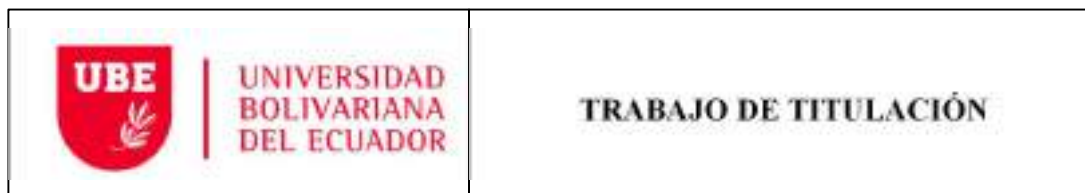
2.6. Evaluación general del proceso de reclutamiento y selección de personal

El proceso de reclutamiento y selección de personal en Viarmon Cía. Ltda. fue evaluado mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a cinco trabajadores que recientemente pasaron por el proceso de selección, las cuales proporcionaron información clave sobre la eficiencia y la calidad del proceso, así como la percepción de los empleados acerca de varios aspectos críticos, lo que permite identificar fortalezas y áreas de mejora dentro del proceso.

Un aspecto destacado del proceso es la rapidez con la que se cubren las vacantes dentro de la empresa, donde los cinco trabajadores entrevistados señalaron que el tiempo transcurrido desde la apertura de la vacante hasta su ocupación según su criterio fue de entre 0 y 15 días, dato que es significativo ya que refleja una alta eficiencia en términos de tiempo de respuesta de la empresa.

Según la literatura, un proceso de contratación rápido puede ser un indicador positivo, siempre y cuando el mismo no comprometa la calidad de la selección. Sin embargo, estudios también señalan que procesos excesivamente rápidos pueden llevar a una evaluación superficial de los candidatos, lo que genera problemas en la selección adecuada del personal y deriva en una mayor rotación de personal o dificultades de desempeño a largo plazo.

En relación con la satisfacción que tienen los candidatos con la comunicación y la transparencia del proceso de selección, se solicitó a los empleados que calificaran su experiencia en una escala del 1 al 5, donde un 4 fue el promedio general, indicando que los empleados se sienten en gran medida, bien informados durante todo el proceso de selección. Sin embargo, un pequeño porcentaje mencionó que la claridad de la información no siempre fue suficiente, considerando que distintas investigaciones evidencian que una buena comunicación durante el proceso de selección



es clave para generar confianza en los candidatos y reducir la incertidumbre, influyendo directamente en la retención y el compromiso a largo plazo.

Por otro lado, cuando se consulto acerca de la relevancia de las pruebas utilizadas durante el proceso (entrevistas, evaluaciones psicométricas y técnicas), el 40% de los entrevistados consideró que las pruebas fueron adecuadas para evaluar sus competencias para el puesto. Sin embargo, un 60% señaló que algunas pruebas no estaban completamente alineadas con las funciones específicas del puesto al que se encontraban aplicando, siendo necesario ajustar y personalizar las evaluaciones que aplica el personal de reclutamiento en función de los requerimientos específicos del cargo.

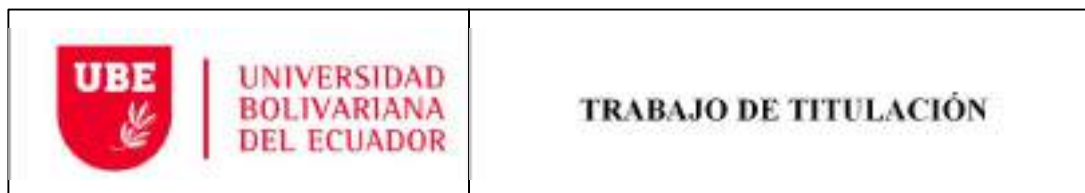
En términos de proporcionalidad de los recursos utilizados (tiempo, pruebas y entrevistas) frente al valor obtenido en la contratación, los resultados fueron mayoritariamente positivos, donde los trabajadores coincidieron en que el tiempo y los recursos invertidos fueron adecuados en relación con la calidad de los resultados obtenidos. No obstante, algunos mencionaron que se podría optimizar el proceso reduciendo algunas etapas que consideraron repetitivas o innecesarias, lo que podría ahorrar tiempo y recursos sin comprometer la calidad de la selección.

De igual manera, al consultar sobre su desempeño después de seis meses en el puesto, un 65% de los entrevistados se calificó con un rendimiento excelente, mientras que el 35% restante lo evaluó como adecuado, lo cual indica que, el proceso de selección ha sido eficaz para captar personal competente pese a que existe margen para mejorar en la identificación de candidatos cuyo perfil esté aún más alineado con las expectativas de la empresa. Un desempeño positivo es un indicador de la efectividad del proceso de selección, ya que implica que los empleados están cumpliendo con las responsabilidades del cargo y contribuyendo a los objetivos organizacionales

2.7. Conclusión del diagnóstico

Una vez obtenidos los resultados, se identifica la presencia de fortalezas como áreas de mejora dentro de la empresa, por cuanto si bien se observa eficiencia en ciertos aspectos, como la rapidez en la ocupación de vacantes y el uso de tecnologías para el proceso de selección, también





se evidencian desafíos que requieren atención, destacándose la necesidad de mejorar la comunicación durante el proceso de selección.

Además, es fundamental implementar estrategias que optimicen la asignación de recursos durante el proceso de reclutamiento, así como fortalecer los programas de capacitación y apoyo al personal para mejorar su desempeño laboral. También se recomienda una mayor alineación entre las tareas asignadas y las habilidades de los empleados, con el objetivo de incrementar la satisfacción laboral y reducir la rotación.

De hecho, la adopción de un enfoque de selección basado en competencias, junto con el uso de tecnologías avanzadas, permitirá a la empresa mejorar la objetividad y precisión en la selección de candidatos, asegurando que los nuevos empleados se ajusten mejor a las necesidades de la organización.

CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Tema

Procedimiento para la Selección de Personal Competente dentro de la Empresa de Seguridad Viarmon Cía. Ltda. en la provincia de Pichincha.

3.2. Presentación

La gestión efectiva del capital humano es considerada como la clave para el éxito de cualquier organización, especialmente en sectores sensibles como la seguridad, por ello, en la empresa de seguridad Viarmon Cía. Ltda., ubicada en la provincia de Pichincha, la correcta selección de personal y el desarrollo continuo de sus competencias son fundamentales para garantizar un servicio de calidad, la operación eficiente y mantener una sólida reputación en el mercado.

Al hablar del sector de la seguridad, se exige profesionales altamente capacitados no solo desde el punto de vista técnico, sino también en cuanto a sus competencias blandas, como la toma de decisiones bajo presión, la capacidad de resolución de conflictos el poseer capacidades de entablar una comunicación eficaz. Por ello, un procedimiento de selección de personal basado en las competencias que gestione de manera estructurada la selección y fomente su desarrollo profesional contribuye directamente a fortalecer tales capacidades que impactan positivamente en la eficiencia operativa y en la satisfacción de los clientes.

Es así como, un proceso de selección basado en las competencias profesionales representa una oportunidad tanto para el individuo como para la organización por cuanto permite que el trabajador se desempeñe en el área específica de sus conocimientos, siendo capaz de alcanzar tanto sus objetivos personales como los de la organización. Así mismo, brinda a la organización la posibilidad de mantener la calidad de los servicios ofrecidos, al contar con personas competentes y adecuadas en los puestos que ocupan. A su vez, la comunidad se beneficia de un servicio de calidad que satisface eficazmente sus demandas, contribuyendo así a una mejora en la calidad de vida (Párraga-Zambrano, 2018, p. 39).

De hecho, es necesario determinar la definición de competencia laboral, siendo en este sentido Segura (2004, como se citó en Párraga-Zambrano, 2018), donde se señala lo siguiente:

La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar y desarrollar para que la organización alcance sus metas y objetivos” y agrega que son: “capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigido en el trabajo (p. 42).

Es así que, la propuesta presentada en esta investigación busca **proponer un proceso de selección de personal basado en competencias** en Viarmon Cía. Ltda., con el objetivo de asegurar que los empleados sean contratados en el puesto al cual tienen la experticia y el conocimiento para desarrollarlo, haciendo que se adapten a las nuevas exigencias del entorno y en base a un enfoque que integra herramientas de evaluación tanto cualitativas como cuantitativas, asegurando una visión completa y objetiva hacia un mejor rendimiento de los empleados.

Además, el enfoque de la propuesta se centra en identificar el puesto clave dentro de la organización, brindando pautas para mejorar la motivación y compromiso del personal que mantiene a cargo personal de distintas áreas.

3.3. Propósitos u objetivos generales y específicos

3.3.1. Objetivos Generales

- Asegurar la selección de personal competente en Viarmon Cía. Ltda., alineado con las exigencias del sector de seguridad.
- Fomentar el desarrollo de competencias clave en los empleados mediante un enfoque estructurado que promueva su crecimiento profesional.

3.3.2. Objetivos Específicos

- Definir los perfiles de competencias para el puesto clave de trabajo dentro de la organización.

- Implementar un proceso de selección estructurado que incluya herramientas de evaluación técnica y psicométrica.
- Incorporar mecanismos de retroalimentación y evaluación continua en el proceso de selección.
- Validar el procedimiento de selección a través de un proceso de prueba y revisión por expertos en gestión de talento y seguridad.

3.4. Fundamentación

Centrando la propuesta en el enfoque basado en competencias es posible definir de manera precisa los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para cada puesto, asegurando que los empleados seleccionados no solo cuenten con las capacidades técnicas necesarias, sino que también se alineen con los valores y objetivos estratégicos de la empresa. Según Chiavenato (2009), un proceso de selección adecuado no solo evalúa las competencias profesionales, sino que también considera la adaptabilidad de los candidatos al entorno laboral, lo cual es fundamental para el desarrollo de equipos efectivos y cohesionados.

Autores como Davenport (2006) enfatizan la importancia de la contratación efectiva como una ventaja competitiva esencial, especialmente en sectores donde el capital humano es el pilar del servicio ofertado, por ello, la empresa debe priorizar la implementación de un procedimiento de selección que evalúe a los candidatos más allá de sus habilidades técnicas, incorporando evaluaciones psicométricas y entrevistas estructuradas que permitan medir aspectos clave como el liderazgo, la toma de decisiones y la capacidad para trabajar bajo presión, factores críticos en el sector de la seguridad.

La evaluación del desempeño debe necesariamente estar alineada con los procesos organizacionales, por lo tanto, no es adecuado evaluar primero a las áreas de trabajo y posteriormente a los niveles de mando, o viceversa, por cuanto todos los elementos forman un conjunto o mecanismo en el cual el movimiento de una pieza afecta a las demás. En otras palabras, las actividades de una determinada área o nivel jerárquico generan resultados y efectos que son

esenciales como insumos para otras áreas y niveles dentro de la organización (Bonilla, 2020, p. 31).

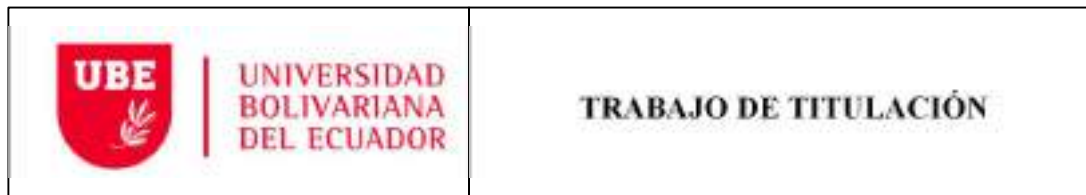
El uso de tecnologías modernas, como los sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) y las entrevistas en video, también se considera un componente clave para mejorar la eficiencia y precisión del proceso de selección. Estos sistemas no solo agilizan el proceso, sino que también permiten una evaluación más objetiva de las competencias de los candidatos, reduciendo los sesgos y mejorando la calidad de las decisiones de contratación (Alles, 2015).

Además, la integración de un enfoque mixto que combine métodos cualitativos y cuantitativos en la evaluación del personal permite una comprensión más profunda de las necesidades de la empresa y las competencias requeridas para los diferentes roles (Mertens, citado en Núñez et al., 2018). Este enfoque permite no solo seleccionar a los mejores candidatos, sino también diseñar planes de desarrollo y capacitación específicos que aseguren la permanencia y el crecimiento profesional del personal dentro de la empresa.

Por lo tanto, fundamentar el procedimiento de selección de personal en criterios de competencias y en el uso de herramientas tecnológicas avanzadas no solo mejora la calidad del servicio ofrecido por Viarmon Cía. Ltda., sino que también contribuye a la reducción (en el caso de que exista) de la rotación de personal, optimizando los recursos y fortaleciendo la posición de la empresa en el mercado de seguridad. Esta propuesta responde a la necesidad identificada por la empresa de profesionalizar su proceso de selección de personal y alinearlo con las mejores prácticas empresariales, garantizando un impacto positivo y sostenible en su gestión del capital humano.

3.5. Caracterización de la propuesta

La propuesta se centra en la implementación de un procedimiento de selección de personal basado en competencias dentro de la empresa Viarmon Cía. Ltda., con el objetivo de optimizar el ingreso de personal competente y promover el crecimiento profesional de los empleados. Este sistema no solo busca evaluar el desempeño de los empleados de manera estructurada y continua, sino también identificar áreas de mejora y diseñar programas de desarrollo que se adapten a las necesidades específicas del sector de la seguridad.



El enfoque principal de la propuesta está basado en la combinación de herramientas de evaluación cuantitativas y cualitativas que incluyen mediciones objetivas del desempeño, autoevaluaciones y retroalimentación de múltiples fuentes, permitiendo así una evaluación integral y precisa de las competencias de los empleados. Esto asegura que el personal no solo cumpla con los requisitos técnicos de sus funciones, sino que también se desarrolle en competencias blandas críticas, como la toma de decisiones, la capacidad de resolución de problemas y el trabajo en equipo.

Además, la propuesta es innovadora al incorporar tecnologías avanzadas en el proceso de evaluación, como sistemas de seguimiento del desempeño y plataformas para la retroalimentación continua. Estas herramientas permiten una evaluación en tiempo real del rendimiento del personal, facilitando la toma de decisiones informada por parte de los directivos y la gestión proactiva de las competencias necesarias para cada puesto.

Con un enfoque dinámico y participativo, la propuesta involucra a los empleados en su propio proceso de evaluación y desarrollo, por cuanto se proponen talleres interactivos, autoevaluaciones guiadas y sesiones de retroalimentación que promuevan un aprendizaje activo, fomentando la motivación del personal y su compromiso con el desarrollo continuo, impactando positivamente en su satisfacción laboral y en la retención del talento dentro de la empresa.

Este sistema integral se adapta de manera flexible a las particularidades del sector de la seguridad, considerando las exigencias operativas y los contextos cambiantes del mercado. Al final, el objetivo es mejorar no solo la calidad del servicio brindado a los clientes, sino también la cohesión interna del equipo, la eficiencia operativa y la competitividad de Viarmon Cía. Ltda. en un mercado altamente competitivo.

3.6. Ideas básicas/claves/rectoras

- “La correcta selección del personal es la clave para un equipo de seguridad competente y profesional.”
- "El desarrollo continuo de competencias dentro del equipo es esencial para la calidad del servicio y la satisfacción del cliente."

- "El proceso de selección debe ser un reflejo de los valores y objetivos estratégicos de la empresa."
- "Promover un ambiente de trabajo que fomente el desarrollo de habilidades blandas como la comunicación efectiva y la toma de decisiones bajo presión."
- "Evaluar y mejorar continuamente el proceso de selección de personal para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado de seguridad."
- "Los empleados son el activo más importante; su crecimiento profesional se traduce en la competitividad y éxito de la empresa."
- "El liderazgo efectivo y la gestión de talento humano son esenciales para la seguridad y reputación de la empresa."

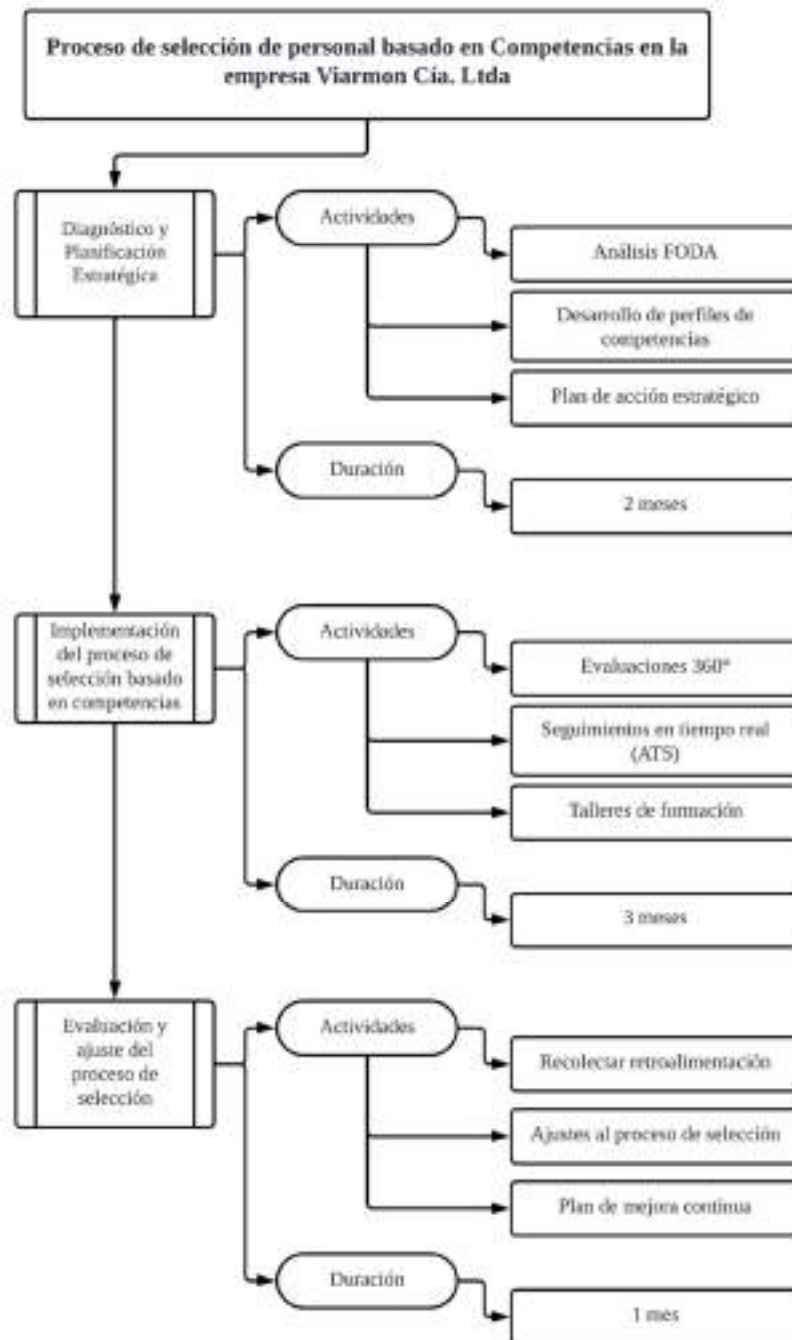
3.7. Estructura y dinámica de sus componentes

Para alcanzar este objetivo, estará estructurado en tres etapas clave como se detalla en la Figura 3, teniendo en un primer momento la aplicación del diagnóstico de las competencias, lo cual es clave para poder obtener una base sobre la situación inicial de la empresa, previo a la aplicación de la propuesta.

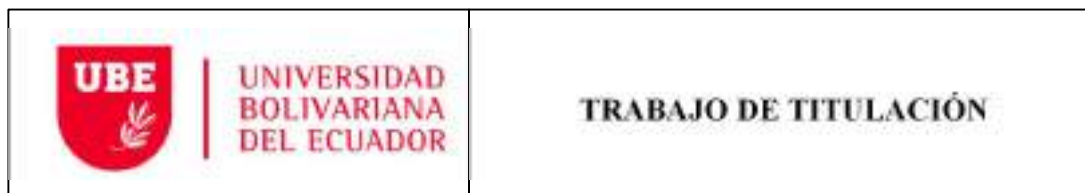
Luego, una vez completada la etapa 1, se procede a la implementación del proceso de selección basado en competencias, utilizando técnicas como sistemas de evaluación y tecnologías para el seguimiento en tiempo real del desempeño de los colaboradores. Es crucial que todas estas actividades estén alineadas con el objetivo de mejorar la calidad del servicio y aumentar la eficiencia operativa, promoviendo la formación continua y el uso efectivo de herramientas tecnológicas.

De esta manera, una vez completadas las dos etapas anteriores, se procede a la etapa 3, que consiste en la evaluación y ajuste del proceso de selección de personal por competencias. Esta etapa se centra en la implementación de evaluaciones para medir la efectividad del proceso, utilizando encuestas que permitan conocer los avances logrados en las etapas previas. Además, si se detectan falencias en alguna área, se realizarán los ajustes necesarios para asegurar que el proceso de selección se alinee con las destrezas de los postulantes y las necesidades de los cargos requeridos.

Figura 3 Proceso de selección de personal basado en competencias dentro de la empresa



Nota. Elaboración propia de los autores.



Etapa 1: Diagnóstico de competencias y planificación estratégica

Actividades:

- Realización de un **diagnóstico FODA** participativo con el equipo directivo y el personal de seguridad para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en relación con el proceso de selección utilizado en la actualidad y el desempeño.
- **Desarrollo de perfiles de competencias** para los diferentes puestos clave, adaptando las exigencias del mercado de seguridad a las necesidades operativas de la empresa.
- Elaboración de un **plan de acción estratégico** con base en los resultados del diagnóstico, enfocado en la mejora de las competencias clave y la alineación con los objetivos organizacionales.

Recursos: Salas de reuniones, consultores especializados en gestión de competencias, material educativo.

Duración: 2 meses.

Etapa 2: Implementación del proceso de selección basado en competencias

Actividades:

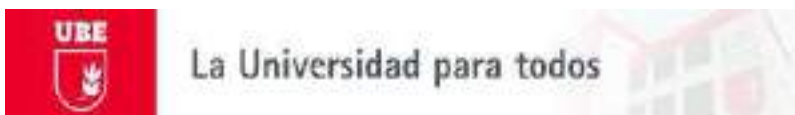
- Implementación de un **proceso de selección basado en competencias**, utilizando herramientas tales como las evaluaciones 360°, encuestas de retroalimentación en el personal operativo y mediciones de rendimiento en tiempo real que permitan ir generando datos actualizados que se requieran.
- **Formación del personal** mediante el desarrollo de talleres interactivos y sesiones de capacitación específicas que permitan mejorar las competencias identificadas como críticas, tales como la toma de decisiones bajo presión y la resolución de conflictos.

Recursos: Equipos tecnológicos, software de seguimiento de desempeño, facilitadores externos para capacitación.

Duración: 3 meses.

Etapa 3: Evaluación y ajuste del proceso de selección basado en competencias

Actividades:



- **Evaluación de la efectividad** del proceso implementado mediante encuestas y análisis de desempeño, recolectando información tanto del personal como de los responsables de supervisión.
- **Reajuste del proceso** basado en la retroalimentación obtenida, identificando áreas de mejora en las competencias de los empleados y en la eficiencia de las herramientas tecnológicas utilizadas.
- Desarrollo de un **plan de mejora continua** que asegure la consideración en todos los procesos de selección de las competencias profesionales del personal, alineándose con los cambios del mercado de seguridad y las necesidades de la empresa.

Recursos: Formularios de evaluación, software de análisis de datos, personal de evaluación.

Duración: 1 mes.

3.8. Vías de validación de la propuesta

La validación de la propuesta definida por un proceso de selección de personal basado en competencias en la empresa Viarmon Cía. Ltda., se realiza a través de un proceso sistemático que involucra varios pasos entre los que se incluye la retroalimentación de expertos y la comparación de los resultados obtenidos con los objetivos establecidos inicialmente.

Por ello, las principales vías de validación se plantean de la siguiente manera:

- a) Validación por parte de expertos en gestión de competencias y recursos humanos:** Se presenta la propuesta a un grupo de especialistas en el área de gestión del talento humano y desarrollo de competencias, quienes analizarán la viabilidad del proceso y brindarán algunas observaciones y sugerencias para su mejora. Esta validación es crucial para asegurar que el enfoque metodológico y las herramientas utilizadas sean apropiadas para el sector de la seguridad y las características particulares de Viarmon Cía. Ltda.
- b) Evaluación continua mediante retroalimentación del personal:** El proceso de selección propuesto es validado a través de encuestas de satisfacción y retroalimentación cualitativa proporcionada por los empleados. Este proceso permite identificar áreas de mejora y

asegurar que el sistema de evaluación y desarrollo de competencias no solo sea efectivo, sino también aceptado y valorado por el personal de la empresa.

- c) **Ajustes y mejoras continuas:** Se establece un proceso de mejora continua, basado en los resultados de las evaluaciones y las observaciones recogidas durante las fases de validación, retroalimentación que permite realizar ajustes en el sistema para asegurar su alineación con las necesidades cambiantes de la empresa y del entorno del mercado de la seguridad.

Por ello, con estas vías de validación, se busca garantizar que la propuesta no solo cumpla con los objetivos planteados, sino que también sea viable, eficiente y adaptable a largo plazo en el contexto particular de Viarmon Cía. Ltda.

3.9. Demostraciones basadas en ejemplos de la propuesta

Un equipo de seguridad que inicialmente tenía dificultades en la resolución de conflictos dentro de su grupo, tras recibir capacitación continua basándose en los resultados de la evaluación de competencias, logra disminuir en un 30% los incidentes en los que no se cumplían los protocolos adecuados de comunicación, demostrando, así como la evaluación constante y el desarrollo de competencias críticas impactan de manera afirmativa tanto en el desempeño individual como en el colectivo.

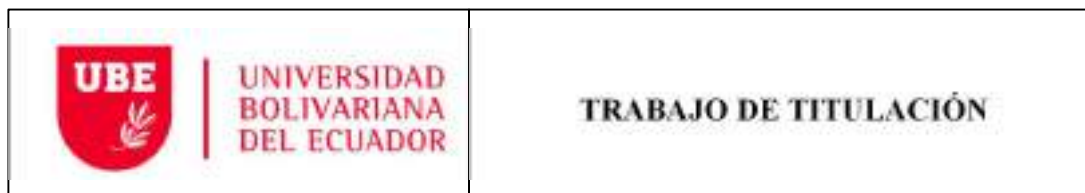
En otro caso, haciendo uso de las encuestas de retroalimentación de 360°, permite a los supervisores identificar áreas donde el personal necesitaba mayor apoyo, puesto que, en un caso se detectó que la mayoría del equipo de guardias de seguridad no se sentía suficientemente capacitado en la toma de decisiones bajo presión. Por ello, tras identificar esta necesidad, se implementó un programa específico de formación en gestión del estrés, mejorando el desempeño de los empleados en situaciones críticas a las cuales se encuentren expuestos.

Por otro lado, para cumplir con el diseño de un perfil de competencias para puestos clave dentro de la empresa, se propone el siguiente ejemplo el cual podrá ser utilizado como base para la elaboración a futuro y considerando los puestos más importantes dentro de la empresa.

3.9.1. Perfil de Competencias: jefe de Operaciones - Viarmon Cía. Ltda.

Descripción del Puesto





El jefe de Operaciones es responsable de la planificación, supervisión y coordinación de las actividades operativas de seguridad de la empresa. Debe gestionar al equipo de agentes de seguridad, garantizar el cumplimiento de los protocolos, y velar por la eficiencia y calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Competencias Genéricas

- **Trabajo en Equipo:** Capacidad para coordinar y trabajar en conjunto con el equipo operativo, promoviendo un ambiente colaborativo.
- **Orientación a Resultados:** Foco constante en alcanzar los objetivos de seguridad, mejora continua y satisfacción del cliente.
- **Comunicación Efectiva:** Habilidad para transmitir instrucciones claras a su equipo y comunicarse eficazmente con los clientes y superiores.
- **Adaptabilidad y Flexibilidad:** Disposición para ajustar estrategias y procedimientos según las necesidades operativas y cambios en el entorno.

Competencias Específicas

- **Gestión de Operaciones de Seguridad:**
 - Nivel Requerido: Experto
 - Descripción: Planificar, coordinar y supervisar los servicios de seguridad, asegurando la implementación de estrategias efectivas.
 - Indicadores: Capacidad demostrada para coordinar operaciones de seguridad en contextos complejos, manejo efectivo de recursos y tiempo.
- **Manejo de Situaciones de Emergencia:**
 - Nivel Requerido: Avanzado
 - Descripción: Habilidad para responder y gestionar situaciones críticas, aplicando protocolos de emergencia con eficacia.
 - Indicadores: Experiencia previa en la resolución de incidentes de seguridad; evaluaciones positivas en simulacros.
- **Gestión de Recursos Humanos:**



- Nivel Requerido: Avanzado
- Descripción: Liderar y motivar al equipo de agentes, así como participar en procesos de selección, capacitación y evaluación de personal.
- Indicadores: Desarrollo de equipos eficientes, baja rotación del personal bajo su supervisión.
- **Uso de Herramientas Tecnológicas:**
 - Nivel Requerido: Intermedio
 - Descripción: Utilización de sistemas de gestión operativa y herramientas tecnológicas para el monitoreo y control de las operaciones.
 - Indicadores: Conocimiento y uso eficaz de software de gestión, reportes precisos y oportunos.

Niveles de Competencias

- **Competencia:** Trabajo en Equipo - **Nivel:** Avanzado
- **Competencia:** Orientación a Resultados - **Nivel:** Experto
- **Competencia:** Comunicación Efectiva - **Nivel:** Avanzado
- **Competencia:** Gestión de Operaciones de Seguridad - **Nivel:** Experto
- **Competencia:** Manejo de Situaciones de Emergencia - **Nivel:** Avanzado

Requisitos del Puesto:

- Experiencia mínima de 3 años en roles de supervisión en empresas de seguridad.
- Certificación en gestión de operaciones de seguridad (deseable).
- Conocimientos en manejo de situaciones de emergencia y primeros auxilios.
- Habilidades intermedias en el uso de herramientas tecnológicas para la gestión de operaciones.

Indicadores de Evaluación

- **Desempeño Laboral:** Evaluación del cumplimiento de los objetivos mensuales y manejo efectivo del equipo operativo.

- **Retroalimentación del Equipo:** Encuestas periódicas al personal a su cargo sobre el liderazgo y efectividad del jefe de Operaciones.
- **Satisfacción del Cliente:** Medición del nivel de satisfacción de los clientes con las operaciones de seguridad gestionadas.
- **Mejora Continua:** Participación en capacitaciones y sugerencia de mejoras operativas.

3.9.2. Sistema de Evaluación y Desarrollo de Competencias

1. Objetivos del Sistema

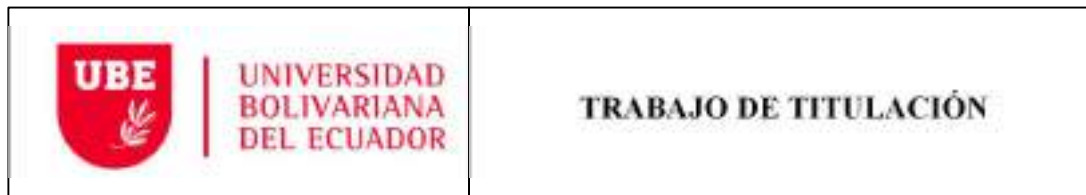
- Evaluar el nivel de competencias de los empleados en puestos clave, como el "jefe de Operaciones."
- Identificar las brechas de competencias que puedan existir entre las habilidades actuales del empleado y las requeridas por su puesto.
- Desarrollar un plan de capacitación y desarrollo profesional para mejorar las competencias.
- Monitorear y mejorar el desempeño laboral mediante evaluaciones periódicas.

2. Estructura del Sistema de Evaluación

2.1. Evaluación Inicial (Diagnóstico)

- **Frecuencia:** Al inicio del empleo y anualmente.
- **Métodos:**
 - o **Autoevaluación:** El empleado evalúa su nivel de competencia en áreas clave (utilizando una escala de 1 a 5).
 - o **Evaluación por el Supervisor:** El supervisor directo evalúa al empleado con base en los indicadores establecidos en el perfil de competencias. Incluye aspectos como gestión de operaciones, trabajo en equipo, y manejo de situaciones de emergencia.
 - o **Encuestas de Retroalimentación 360°:** Recolección de opiniones de compañeros, subordinados, y clientes internos sobre el desempeño del empleado.
- **Herramientas:** Formularios en línea o aplicaciones de evaluación específicas para registrar y analizar los resultados.

2.2. Indicadores de Evaluación de Competencias



- **Trabajo en Equipo:** Capacidad para coordinar con otros y lograr objetivos colectivos.
 - o **Indicador:** Participación en reuniones de equipo; capacidad para resolver conflictos internos.
- **Gestión de Operaciones de Seguridad:** Efectividad en la planificación y supervisión de las operaciones de seguridad.
 - o **Indicador:** Número de incidencias gestionadas con éxito; tiempo de respuesta ante emergencias.
- **Manejo de Situaciones de Emergencia:** Habilidad para actuar ante imprevistos.
 - o **Indicador:** Calificaciones en simulacros de emergencia; testimonios de clientes.
- **Comunicación Efectiva:** Habilidad para transmitir información de manera clara.
 - o **Indicador:** Claridad de las instrucciones dadas al equipo; calidad de los informes de operaciones.

2.3. Evaluación Continua

- **Frecuencia:** Trimestral.
- **Métodos:**
 - o **Observación Directa:** El supervisor observa y documenta el desempeño del empleado en situaciones reales.
 - o **Revisión de Indicadores de Desempeño:** Evaluación de métricas clave como tiempo de respuesta, eficiencia en la gestión, y nivel de satisfacción de los clientes.
- **Herramientas:** Reportes trimestrales y reuniones de retroalimentación.

3. Plan de Desarrollo de Competencias

3.1. Identificación de Brechas

- Analizar los resultados de la evaluación inicial para identificar las áreas donde el empleado necesita mejorar.
- Comparar el nivel actual de competencia con el nivel requerido según el perfil del puesto.

3.2. Diseño del Plan de Desarrollo

- **Capacitación Técnica:** Cursos y talleres especializados en gestión de operaciones de seguridad, manejo de situaciones de emergencia, y uso de herramientas tecnológicas.
- **Capacitación en Habilidades Blandas:** Talleres sobre liderazgo, comunicación efectiva, y resolución de conflictos.
- **Mentoría y Coaching:** Asignación de un mentor experimentado dentro de la empresa que guíe y ofrezca retroalimentación continua al empleado.
- **Rotación de Puestos:** Permitir al empleado trabajar temporalmente en otras áreas relacionadas para ampliar sus habilidades y perspectivas.

3.3. Seguimiento y Retroalimentación

- **Reuniones Mensuales:** El supervisor se reúne con el empleado para revisar los avances, ofrecer retroalimentación, y ajustar el plan de desarrollo según sea necesario.
- **Evaluación Trimestral:** Evaluación continua del desempeño y ajuste del plan de desarrollo según los resultados obtenidos.

4. Herramientas de Soporte

- **Software de Evaluación:** Utilizar una plataforma de gestión del talento que permita registrar y analizar las evaluaciones de competencias.
- **Base de Datos de Competencias:** Crear una base de datos con perfiles de competencias para cada puesto clave y registros de la evolución de los empleados.
- **Documentación y Registro:** Formularios de evaluación, listas de indicadores, y registros de capacitación.

5. Evaluación Final y Reconocimientos

- **Frecuencia:** Anual.
- **Métodos:**
 - Revisión de todo el ciclo de evaluación y desarrollo del empleado.
 - Evaluación final por parte del supervisor y autoevaluación del empleado.
- **Reconocimientos:** Premiación o reconocimiento al logro de competencias destacadas y al cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan de desarrollo.

3.10. Formas de aplicación, implementación y evaluación

El sistema integral de evaluación de desempeño y desarrollo de competencias en la empresa de seguridad Viarmon Cía. Ltda. en la provincia de Pichincha, se aplicará mediante una estrategia de tres fases mismas que contienen una planificación detallada para asegurar su correcta implementación y evaluación continua luego de su implementación.

3.10.1. Diagnóstico

Etapa 1. Diagnóstico de Competencias y Planificación Estratégica

Objetivo

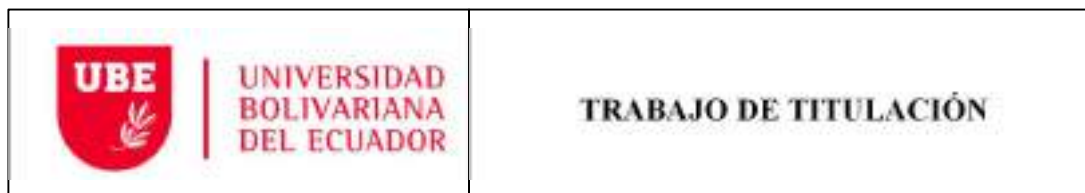
Diagnosticar el estado actual del proceso de selección del personal en Viarmon Cía. Ltda., identificando las áreas de mejora necesarias para la implementación de un sistema integral de evaluación.

Importancia

El diagnóstico es esencial para comprender las brechas existentes en las competencias de los empleados al momento de ser seleccionados para un puesto, lo cual permite a la organización enfocar sus recursos y esfuerzos en las intervenciones más efectivas. Al evaluar las competencias técnicas y blandas del personal, se busca establecer una base sólida para la planificación estratégica que garantice la alineación de las habilidades del equipo con los objetivos organizacionales, mejorando así la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

Planificación

- **Tema:** Evaluación de competencias y diagnóstico organizacional.
- **Diagnóstico:** FODA para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el desempeño del personal.
- **Número de participantes:** Todo el personal de seguridad, supervisores y directivos de Viarmon Cía. Ltda.
- **Responsables:** Equipo de Recursos Humanos, consultores externos en gestión de competencias.
- **Recursos necesarios:** Cuestionarios, software de evaluación, salas de reuniones.



- **Fecha de inicio:** 01/10/2024
- **Fecha final:** 30/11/2024
- **Tiempo:** 2 meses

Descripción

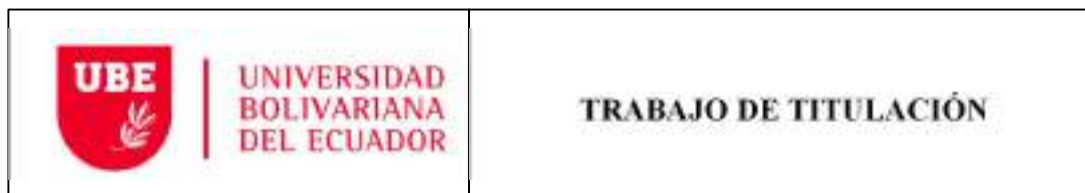
Durante esta etapa, se realizará un diagnóstico participativo en el que se aplicarán cuestionarios y entrevistas al personal, directivos y supervisores, para ello y con el fin de realizar el diagnóstico previo, se plantearán las siguientes 10 preguntas al personal operativo de la empresa:

- ¿Cuántos días transcurrieron desde la apertura de la vacante hasta que fue ocupada?
- En una escala del 1 al 5, ¿qué tan satisfecho/a estuvo con la comunicación y transparencia durante el proceso de selección?
- ¿Considera que las pruebas (entrevistas, psicométricas, técnicas) aplicadas en el proceso de selección fueron relevantes para evaluar sus competencias para el puesto?
- ¿Considera que los recursos utilizados (tiempo, pruebas, entrevistas) durante el proceso de selección fueron proporcionales al valor obtenido en la contratación?
- Después de 6 meses en su puesto, ¿cómo calificaría su desempeño en términos de cumplimiento con las responsabilidades laborales?

Es así como, las preguntas abarcan variables como las habilidades técnicas, competencias blandas (toma de decisiones bajo presión, capacidad de resolución de conflictos y habilidades de comunicación), y la percepción del equipo sobre las áreas donde se necesita mejora. De hecho, también se realizará un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para identificar fortalezas y debilidades en el desempeño actual, siendo los resultados del diagnóstico los que servirán como base para la planificación de estrategias de intervención y desarrollo de competencias específicas para el equipo.

En lo posterior, se prevé el desarrollo de los perfiles de competencias para los diferentes puestos clave, adaptando las exigencias del mercado de seguridad a las necesidades operativas de la empresa, sin dejar de lado la necesidad de la elaboración de un plan de acción estratégico con





base en los resultados del diagnóstico, enfocado en la mejora de las competencias clave y la alineación con los objetivos organizacionales.

3.10.2. Ejecución

Etapa 2. Implementación del Sistema de Evaluación y Desarrollo de Competencias

Objetivo

Ejecutar las estrategias de desarrollo y evaluación de competencias, promoviendo la mejora continua del personal y asegurando que el desempeño esté alineado con los objetivos de la empresa.

Importancia

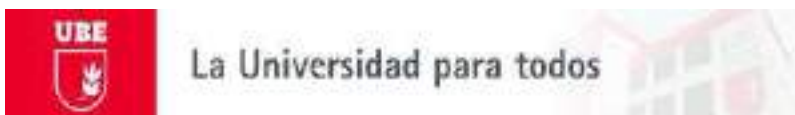
La etapa de ejecución es clave para traducir la planificación en acciones concretas que generen un impacto positivo, por cuanto la implementación de las estrategias de desarrollo de competencias permite al personal no solo mejorar su desempeño, sino también adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y los cambios operativos de la empresa. Por ello, al implementar actividades tanto de capacitación, como retroalimentación continua y un seguimiento constante del rendimiento, es posible garantizar un proceso de desarrollo integral que fortalece la eficacia operativa y el compromiso de los empleados.

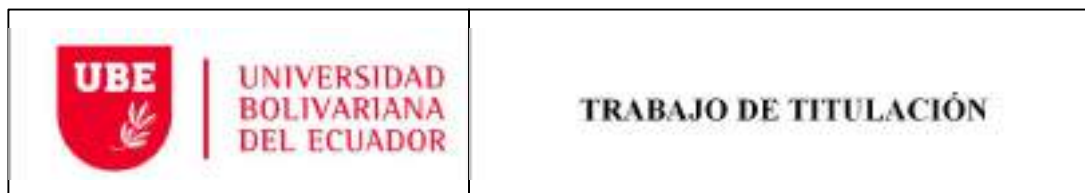
Tal como lo señalan (Delgado, 2001 como se citó en García et al., 2019), la instalación de un modelo de Gestión por Competencias supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa.

Planificación

- **Tema:** Desarrollo y evaluación de competencias.
- **Fecha de inicio:** 01/12/2024
- **Fecha final:** 28/02/2025
- **Recursos necesarios:** Equipos tecnológicos, software de evaluación, facilitadores externos, material didáctico.

Descripción





La ejecución se basará en las necesidades que han sido previamente identificadas durante el desarrollo del diagnóstico en la Etapa 1. Por ello, con la finalidad de implementar de forma positiva el sistema integral, se prevé organizar talleres de formación enfocados en áreas clave como la toma de decisiones y la gestión de conflictos en el entorno laboral. De igual manera, los participantes se involucrarán en actividades prácticas como simulaciones de situaciones críticas, con la finalidad de aplicar lo aprendido.

Además, se implementará un sistema de retroalimentación donde el personal pueda recibir los comentarios que emiten sus supervisores, colegas y clientes, teniendo que la evaluación de competencias se realizará a través de herramientas tecnológicas que brindan un seguimiento continuo del progreso individual y colectivo de los trabajadores tanto en mandos medios como operativos. Así, los datos recopilados en la aplicación del instrumento se utilizarán para ajustar los planes de formación, identificando empleados destacados que puedan asumir roles de liderazgo dentro de la empresa.

3.10.3. Valoración

Etapa 3. Evaluación y Valoración de Resultados

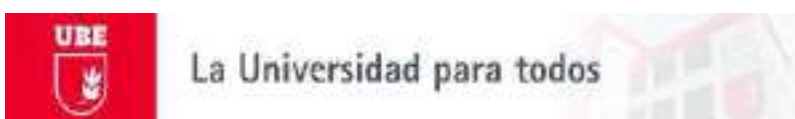
Objetivo

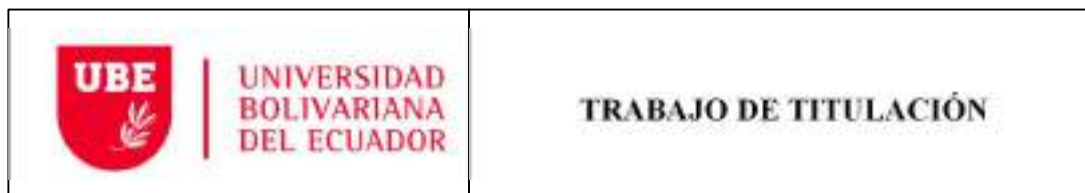
Evaluar la efectividad del sistema implementado, identificando los logros alcanzados y las áreas que requieren mejoras adicionales para asegurar el cumplimiento de los objetivos de desarrollo de competencias.

Importancia

La valoración es una etapa crítica para medir el impacto de las estrategias implementadas. Al evaluar los resultados, la empresa puede obtener una visión clara del progreso alcanzado, ajustar las estrategias de desarrollo, y garantizar que las competencias del personal estén alineadas con las necesidades de la empresa. La valoración continua también permite identificar oportunidades de mejora, promover un ambiente de aprendizaje, y asegurar la sostenibilidad del sistema a largo plazo.

Planificación





- **Fecha de inicio:** 01/03/2025
- **Fecha final:** 31/03/2025
- **Recursos necesarios:** Fichas de observación, software de análisis de datos, formularios de evaluación, personal de evaluación.

Descripción

La evaluación se realizará a través de un análisis de los datos obtenidos durante la implementación del sistema, utilizando indicadores clave de desempeño (KPIs) como el nivel de satisfacción de los clientes, la tasa de resolución de conflictos y el tiempo de respuesta ante situaciones críticas. Además, se llevarán a cabo encuestas de satisfacción al personal utilizando fichas de observación que permitan evaluar las interacciones y la aplicación de las competencias adquiridas en situaciones reales. Con ello, una vez recopilados todos los resultados, serán discutidos en reuniones con el equipo directivo de la empresa adjuntando un informe final previamente elaborado que incluye las recomendaciones para mantener y mejorar el sistema de desarrollo de competencias en el futuro.

3.11. Recursos

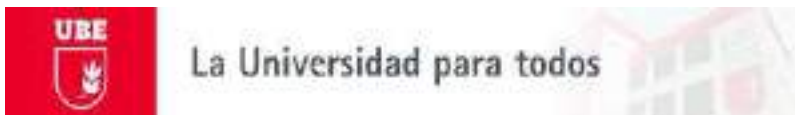
Materiales

- Cuestionarios y formularios de evaluación.
- Software especializado para evaluación y seguimiento.
- Equipos tecnológicos (computadoras, proyectores).
- Material didáctico para capacitaciones (manuales, guías, presentaciones).
- Salas de reuniones y aulas para talleres.

Humanos

- Equipo de Recursos Humanos.
- Consultores externos en gestión de competencias.
- Facilitadores para capacitaciones.
- Evaluadores para el seguimiento del desempeño.

Tecnológicos



- Software para encuestas y retroalimentación 360°.
- Herramientas de análisis de datos.
- Plataformas de capacitación en línea.

Financieros

- Presupuesto para contratar consultores y facilitadores externos.
- Fondos para adquirir material didáctico y software.
- Inversión en tecnología (equipos y herramientas).

3.12. Beneficiarios

Empleados de Viarmon Cía. Ltda.

- Desarrollo profesional y personal a través de la capacitación.
- Mejora en el desempeño y competencias técnicas y blandas.
- Mayor satisfacción laboral y motivación.

Directivos y Supervisores

- Mejora en la eficiencia operativa y la gestión del personal.
- Herramientas efectivas para evaluar y desarrollar al equipo.
- Fortalecimiento del liderazgo y toma de decisiones estratégicas.

Clientes de Viarmon Cía. Ltda.

- Acceso a un servicio de seguridad de alta calidad y eficiencia.
- Mayor satisfacción por la mejora en la atención y resolución de conflictos.

Empresa Viarmon Cía. Ltda.

- Incremento en la competitividad y reputación en el mercado.
- Optimización de recursos humanos y reducción de la rotación de personal.
- Fortalecimiento del compromiso y fidelización del personal.

3.13. Cierre

El cierre del proceso de implementación incluye la aplicación de una evaluación final del sistema, donde se analizarán los resultados obtenidos en comparación con los objetivos

establecidos en un inicio, demostrando los resultados en una reunión con todos los involucrados en el proceso donde se presenten los hallazgos, se identifiquen los logros y se detallen las áreas de mejora, determinando los siguientes pasos para la sostenibilidad del sistema aplicado. Así mismo, se entregará un informe completo a los altos mandos de la empresa de seguridad Viarmon Cía. Ltda. con recomendaciones dirigidas a mantener la eficacia del sistema a largo plazo, asegurando una revisión periódica de las competencias clave y del entorno del mercado de seguridad.

3.14. Validación de la propuesta

Para determinar la validez de la propuesta planteada anteriormente, se aplicó la técnica de encuesta previamente desarrollada, desarrollando una rúbrica de validación que incluyó criterios como originalidad, efectividad, implementación, valoración y el impacto general esperado. Los expertos evaluadores con experiencia plena y comprobada en áreas de administración y recursos humanos analizaron las etapas propuestas: diagnóstico, implementación, y valoración, utilizando una escala Likert del 1 al 5, donde 5 representa la valoración más alta. El puntaje máximo total posible es de 30 puntos debido a la sumatoria en el caso de alcanzar la valoración más alta posible al momento de aplicar la encuesta.

La validación realizada por la especialista María Fernández, Magíster en Gestión de Recursos Humanos, otorgó un puntaje de 29 puntos, reflejando un alto nivel de aceptación hacia la propuesta. Destacó la efectividad de la estrategia planteada para mejorar el liderazgo directivo y la importancia de promover la evaluación continua para el desarrollo del personal.

Por otro lado, la evaluación de Jorge Rivera, experto en Desarrollo Organizacional, resultó en un puntaje de 28, lo cual indica que la propuesta se alinea significativamente con los objetivos planteados. Jorge subrayó que las etapas de diagnóstico e implementación fueron detalladamente desarrolladas, lo que asegura un plan de acción sólido para fortalecer las competencias del personal.

Ana Beltrán, Magíster en Gestión de Talento Humano, también brindó una validación favorable, otorgando 30 puntos. Ella destacó que la propuesta no solo mejora el desempeño del equipo directivo, sino que también contribuye a la creación de un ambiente laboral que fomenta la motivación y el compromiso del personal.

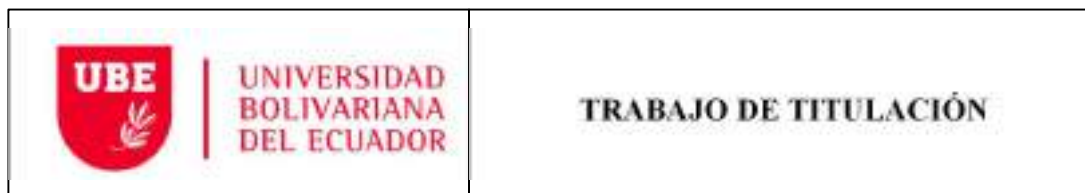
Finalmente, la validación de Carlos Gómez, experto en Gestión de Talento Humano, aportó un puntaje de 29 puntos. Carlos consideró que las estrategias planteadas para la evaluación y desarrollo de competencias son innovadoras y efectivas, generando un impacto positivo en la calidad del servicio ofrecido por la empresa.

Tabla 5 Resultados de la validación de expertos

ÍTEM	CRITERIOS	VALIDADOR	VALIDADOR	VALIDADOR	VALIDADOR	PROMEDIO	V DE AIKEN	LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR	VALORACIÓN
		1	2	3	4					
Evaluación de desempeño y desarrollo de competencias	Originalidad	5	5	5	5	5	1	0,753	1	Aceptado
	Efectividad	5	5	5	5	5	1	0,753	1	Aceptado
	Diagnóstico	5	5	5	5	5	1	0,753	1	Aceptado
	Implementación del sistema	5	5	5	5	5	1	0,753	1	Aceptado
	Valoración	5	5	5	5	5	1	0,753	1	Aceptado
	Impacto general	5	5	5	5	5	1	0,753	1	Aceptado
VALOR FINAL								100%	ACEPTABLE	

Nota. Elaboración propia de los autores.

La validación de la propuesta se basó en la rúbrica que contiene criterios clave como originalidad, efectividad e impacto general, utilizando una escala Likert del 1 al 5, donde 5 es la valoración más alta. Para considerar una propuesta como aceptada, la V de Aiken debe ser igual o superior a 0.75, lo que indica un alto nivel de acuerdo entre los evaluadores, obtenido al medir la



concordancia entre los expertos con respecto a cada ítem evaluado, reflejando la validez del instrumento.

Los resultados de la validación muestran una evaluación altamente positiva y consistente por parte de los cuatro especialistas, tal como se evidencia en la Tabla 5 a los cuales se consultó sobre la implementación del sistema, teniendo que la V de Aiken calculada en base a los datos, arroja un valor de 0.753, lo cual respalda la validez de las evaluaciones realizadas, indicando una alta coherencia y aceptación por parte de los validadores.

Así mismo, los ítems evaluados, como originalidad, efectividad, diagnóstico, implementación y valoración general de la propuesta alcanzaron una puntuación máxima en la mayoría de las categorías. Por lo tanto, la propuesta es considerada factible para su aplicación e implementación dentro del entorno organizacional de la empresa, con un impacto positivo esperado en el desarrollo del liderazgo y la protección de los derechos del personal.

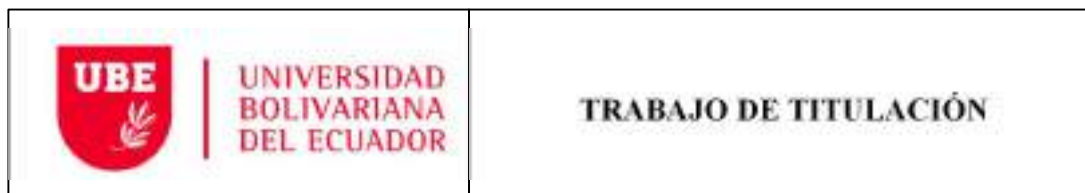
CONCLUSIONES

- Con la finalidad de mejorar la selección de personal se diseñó un procedimiento efectivo para la selección por medio de competencias en la empresa de seguridad Viarmon Cía. Ltda., el cual responde a la necesidad de mejorar la calidad del servicio y la competitividad de la empresa, por cuanto la implementación del procedimiento permite alinear las competencias requeridas con los perfiles de los candidatos, reduciendo los tiempos de contratación y optimizando los recursos empleados en el proceso.
- El diagnóstico realizado muestra que el principal problema en el proceso de selección actual es la alta rotación de personal y la falta de un procedimiento claro que identifique las competencias necesarias para los puestos clave, considerando que la ausencia de una metodología basada en competencias generaba no solo costos adicionales, sino también una disminución en la calidad del servicio ofrecido por la empresa.
- La aplicación de las encuestas permitió corroborar que la implementación de herramientas tecnológicas y la evaluación de competencias son elementos esenciales para mejorar la experiencia y la eficiencia en los procesos de selección, por cuanto, el 100% de los participantes reconoció que el uso de plataformas tecnológicas ha optimizado su experiencia durante la selección, demostrando que la importancia de la digitalización en la gestión de recursos humanos.
- En cuanto al tiempo de contratación, el proceso actual de selección en Viarmon Cía. Ltda. es eficiente, ya que el 100% de las vacantes se cubren en un plazo de 0 a 15 días, sin embargo, se identificaron áreas de mejora en términos de comunicación y relevancia de las pruebas aplicadas, por cuanto un grupo de empleados señaló la necesidad de mayor claridad en la información y alineación de las evaluaciones con las competencias requeridas.
- La investigación ha cumplido con los objetivos planteados en un inicio al diagnosticar las principales limitaciones del proceso de selección, diseñar un perfil de competencias para los puestos clave y proponer un procedimiento que permita identificar, seleccionar y contratar candidatos alineados con los requerimientos de la empresa.

- La implementación de un modelo de selección basado en competencias profesionales contribuirá directamente a mejorar el desempeño de la empresa al asegurar la contratación de personal capacitado y comprometido con los valores organizacionales. Además, se espera una disminución significativa en la rotación de personal, lo que incidirá positivamente en las finanzas de la empresa y en la calidad del servicio ofrecido a los clientes.
- El estudio aporta no solo a la empresa Viarmon Cía. Ltda. sino también al sector de seguridad en la provincia de Pichincha, proporcionando un modelo replicable que promueve la profesionalización de los procesos de selección de personal, fortaleciendo así la imagen y competitividad de las empresas de seguridad.

RECOMENDACIONES

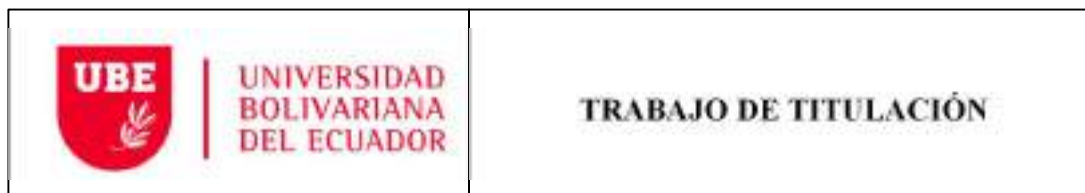
- Se recomienda implementar un sistema de seguimiento periódico del proceso de selección, evaluando su eficiencia y calidad mediante indicadores clave como la tasa de rotación y el desempeño de los empleados. Este seguimiento permitirá identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios para asegurar que se seleccionen candidatos que cumplan con las competencias requeridas.
- Los resultados evidencian que algunos empleados consideran que la información proporcionada durante el proceso de selección no es del todo clara. Por ello, se recomienda mejorar la comunicación con los candidatos, brindando una descripción detallada de las responsabilidades del puesto, los requisitos y las expectativas de desempeño, para que el proceso sea más transparente y efectivo.
- Revisar y ajustar las pruebas aplicadas para asegurar que estén alineadas con las competencias específicas requeridas para los puestos clave dentro de la empresa. Esto incluye incorporar evaluaciones prácticas y situacionales que permitan medir de manera precisa las habilidades técnicas y comportamentales de los candidatos.
- Implementar un proceso de inducción para los nuevos empleados, que incluya formación en las competencias clave para sus roles y en los valores de la empresa, facilitando la adaptación al puesto y contribuirá a mejorar el desempeño laboral a largo plazo.
- Ofrecer programas de formación continua para los empleados actuales y nuevos, enfocados en el desarrollo de competencias técnicas y habilidades blandas, debido a que la capacitación constante contribuye a mejorar el desempeño laboral y a reducir la tasa de rotación del personal, lo que a su vez optimizará los recursos de la empresa.
- Se sugiere realizar estudios futuros que evalúen el impacto del nuevo procedimiento de selección en la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes, así como investigar la relación entre las competencias identificadas y los resultados de desempeño permitirá refinar aún más el proceso de selección y la formación del personal.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alban, G., Arguello, A., & Molina, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173.
- Alles, M. (2015). La marca recursos humanos: Cómo lograr prestigio dentro de la organización. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Andeanecuador Consultores Estratégicos (2024). Cinco razones explican la rotación de trabajadores en las empresas de Ecuador. <https://www.andeanecuador.com.ec/dc/es/pages/human-capital/articulos/5razones-que-explica-la-rotacion-de-trabajadores.html>
- Ayala, C. (2005). Manual de Competencias Básicas en Gestión. 66, 29 - 21. doi:987-1182-37-6
- Bermúdez, S. (2017). Gestión de administración de los recursos humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 34.
- Bonilla, E. (2020). Propuesta de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Profesional del personal militar. Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología. ESPE. <https://repositoriobe.espe.edu.ec/server/api/core/bitstreams/0c1adc19-f0ad-4032-8cee-838fd7c55411/content>
- Cejas, M. (2008). La formación profesional basada en competencias: estudio realizado en Valencia.
- Chávez, L. (2015). Gestión del talento humano. Ecuador: La Caracola Editores.
- Clavero, D. (2019). Diseño y calidad de una herramienta informática para la gestión de recursos humanos por competencias en entidades sociales. <http://hdl.handle.net/10366/140387>
- Clavijo, M., & Barboza, G. (2023). Tendencias en Gestión de Recursos Humanos en Empresas Colombianas, logros y retos desde la perspectiva de los Ejecutivos de Talento Humano. Universidad Javeriana.
- Conrero, S., & Cravero, V. (2019). El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo. Editorial Universidad Católica de Córdoba.

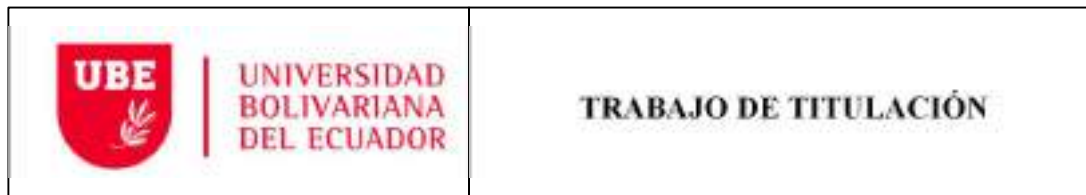




- Cuentas, S. (2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior: analysis of a university. *Educación*, 27(53), 57-72. <https://dx.doi.org/10.18800/educacion.201802.004>
- Del Canto, E., (2011). Gestión del capital humano, competencias y sociedad del conocimiento. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 89-113.
- Embid, O., Fernández, B., Herrans, V., & Rueda, I. (2011). Gestión por competencias en la administración de la Comunidad Autónoma de Aragón. Aragón: Jfactory.
- Frías, Y. (2008). Una concepción didáctica del proceso de enseñanza-aprendizaje semipresencial: estrategia de aplicación en la Universidad de Pinar del Río.
- Galdeano, C., y Valiente, A. (2010). Competencias profesionales. *Educación química*, 21(1), 28-32. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187893X2010000100004&lng=es&tlng=es.
- Gómez-Aguilar, M. (2007). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas.
- Hernández, I., Fleitas, S., & Salazar, D. (2011). La gestión del capital humano en empresas cubanas y sus particularidades. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XVII (1), 137-148.
- Jaén, D. (2019). Tendencias en gestión de recursos humanos en una empresa saludable y digitalizada. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 6(2), 63-80
- Lara, Z. (2021). Diseño de un plan de remuneración variable basada en la gestión del desempeño en una empresa industrial de lácteos (Pasteurizadora Quito) (Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
- Martínez, C. (2018). Investigación descriptiva: definición, tipos y características. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva>

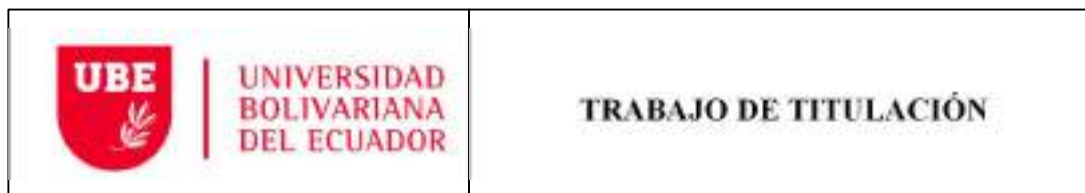


- Martínez, O., & Vargas, T. (2019). Procedure for managing the process of recruitment and selection of personnel based on local development. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 225-242. E pub 02 de agosto de 2019. Recuperado en 20 de agosto de 2024, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000200225&lng=es&tlng=en
- Mayfield, M., Mayfield, J., & Wheeler, C. (2016). Talent development for top leaders: three HR initiatives for competitive advantage. *Human Resource Management International Digest*, 24(6), 4-7. <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2015-0120>
- Melo, J. (2019) Técnicas de selección de personal (Monografía). Fundación Universidad de América. <http://hdl.handle.net/20.500.11839/7478>
- Mora, C. (2012). Gestión de talento humano. Fundación Universidad de América.
- Morales, P. (2012). Tipos de variables y sus implicaciones en el diseño de una investigación. *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25732w/morales.pdf>
- Núñez, L., Bravo, L., Cruz, C., & Hinojosa, M. (2018). Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 761-778. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775015>
- Palacios, E. (2023). Dirección estratégica. ECOE Ediciones 3(1). Bogotá.
- Párraga-Zambrano, L. (2018). Evaluación del desempeño por competencias. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP), 3(9), 37-52. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i9.52>
- Porret, M. (2013). Gestión de personas (5ª ed.). Madrid, España: ESIC.
- Robayo-Botiva, O. (2024). Análisis de los aspectos relevantes para el proceso de reclutamiento de personal. Universidad Cooperativa de Colombia, Villavicencio, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Administración de empresas. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12494/56772>



- Schkolnik, M., Araos, C., & Machado, F. (2005). Certificación por competencias como parte del sistema de protección social: la experiencia de países desarrollados y lineamientos para América latina.
- Shahabi, A. (2020). Identificación de indicadores de productividad de recursos humanos en organizaciones ejecutivas y análisis de su situación. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 309-321.
- Torres, W. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura. *Lúmina*, 23(1), 1
- Uribe, J. I. T., Romero, Y. S. S., Mejía, C. I. M., & Meléndez, J. G. P. (2023). Incidencia de la capacitación profesional en el desarrollo empresarial de las pymes del sector industrial de Durán. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 3551-3563.
- Vargas, F. (2002). Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. *Cinterfor*.
- Vásquez, J. (2016). Gestión del talento humano por competencias en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. Escuela profesional de Administración UAP. <https://hdl.handle.net/20.500.12990/1549>





Anexos

Anexo 1 Entrevista de evaluación del proceso de selección y competencias del personal

ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y COMPETENCIAS DEL PERSONAL

Estimado/a participante:

Le agradecemos su participación en esta encuesta que forma parte de una investigación académica orientada a mejorar los procesos de selección y desempeño de personal en las organizaciones. Por ello, la información recopilada será utilizada únicamente con fines académicos y se mantendrá en estricta confidencialidad, siendo los datos tratados de manera anónima, sin revelar su identidad ni la de la empresa para la que trabaja. Además, su participación es completamente voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin ninguna consecuencia negativa. No hay riesgos asociados con su participación en este estudio.

a) Proceso de Selección de Personal

- 1. ¿Cuántos días transcurrieron desde la apertura de la vacante hasta que fue ocupada?**
- 2. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan satisfecho/a estuvo con la comunicación y transparencia durante el proceso de selección?**
- 3. ¿Considera que las pruebas (entrevistas, psicométricas, técnicas) aplicadas en el proceso de selección fueron relevantes para evaluar sus competencias para el puesto?**
- 4. ¿Considera que los recursos utilizados (tiempo, pruebas, entrevistas) durante el proceso de selección fueron proporcionales al valor obtenido en la contratación?**
- 5. Después de 6 meses en su puesto, ¿cómo calificaría su desempeño del empleado en términos de cumplimiento de las responsabilidades laborales?**

¡Gracias por su colaboración!



La Universidad para todos