

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Titulación en la modalidad de proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Estrategia Tecnológica para la selección de personal en las pequeñas empresas textiles de la provincia de Tungurahua”**

**AUTORA:** Jenny Isabel Vásconez Gaibor

**TUTOR:** Ing. Mg. Ricardo Patricio Medina Chicaiza

AMBATO – ECUADOR

Abril 2017



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. Mg. Ricardo Patricio Medina Chicaiza**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación **“ESTRATEGIA TECNOLÓGICA PARA LA SELECCIÓN DE PERSONA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS TEXTILES DE LA PROVINCIA DEL TUNGURAHUA”** presentado por la señorita Jenny Isabel Vásquez Gaibor para optar por el título de Ingeniera de Empresas, CERTIFICO, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la Facultad suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 16 de febrero del 2017



**Ing. Mg. Ricardo Patricio Medina Chicaiza**

**C.I. 180233327-6**

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo Jenny Isabel Vásquez Gaibor, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



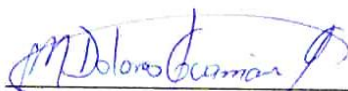
**Srta. Jenny Isabel Vásquez Gaibor**

**C.I. 020230512-4**

**AUTORA**

## APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f) 

Ing. María Dolores Guamán Guevara

C.I. 180283169-1

f) 

Lcdo. Mg. Mario Patricio Padilla Martínez

C.I. 050129826-9

Ambato, 06 de abril del 2017

## **DERECHOS DEL AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia y se realice respetando mis derechos de autor.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Jenny Vásquez", with a horizontal line extending to the right.

**Srta. Jenny Isabel Vásquez Gaibor**

**C.I. 020230512-4**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por concederme la vida, salud y a mi familia que son los más importante, gracias por su amor y afecto.

A mis padres quienes son la luz de mi vida por motivarme a seguir adelante, quienes con su trabajo me educaron y me impulsaron a terminar este proyecto.

A mis hermanas que siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo y cuidado.

A mi tutor Ing. Mg. Patricio Medina por haberme brindado su conocimiento, sus orientaciones, paciencia y motivación, fundamentales durante el desarrollo del proyecto.

## **DEDICATORIA**

A mis padres Bolívar y Beatriz quienes han sido mi apoyo incondicional, por ser un ejemplo de perseverancia y constancia, quienes han sabido guiarme para culminar mi carrera profesional pues ellos son el principal motor de mi vida.

**Jenny Isabel Vásquez Gaibor**

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DERECHOS DEL AUTOR.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
ÍNDICE GENERAL .....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
<b>1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Descripción del problema.....	2
<b>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>3</b>
2.1. Objetivos general .....	3
2.2. Objetivos específicos .....	3
<b>3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>4</b>
3.1. Conceptualización.....	4
3.1.1.Surgimiento y desarrollo de la administracion de recursos humanos.....	4
3.1.2.Administración recursos humanos .....	5
3.1.3.Gestión del talento humano (GTH).....	7
3.1.4.Selección de personal.....	11
3.1.4.1. Proceso de selección de personal .....	13
3.1.5.Las TIC en la gestión de talento humano.....	20



3.1.5.1. Estrategia tecnológica.....	24
3.1.5.2. Herramientas tecnológicas en la gestión de talento humano.....	25
3.2. Estado del arte.....	27
<b>4. METODOLOGÍA.....</b>	<b>29</b>
4.1. Métodos teóricos.....	29
4.2. Métodos empíricos.....	30
4.3. Métodos estadísticos – matemáticos:.....	31
4.4. Metodología en el proceso de selección de personal.....	31
4.5. Población y muestra.....	33
4.6. Novedad científica:.....	34
4.7. Aporte teórico:.....	34
4.8. Aporte práctico.....	35
4.9. Interpretación de resultados.....	35
4.10. Conclusiones del capítulo.....	49
<b>5. RESULTADOS.....</b>	<b>50</b>
5.1. Perfil de competencias de personal por niveles jerárquicos para las pequeñas empresas textiles del Tungurahua.....	50
5.1.1. Competencias del nivel directivo.....	52
5.1.2. Competencias del nivel medio y del nivel operativo.....	54
5.1.3. Perfil de competencias del nivel medio.....	62
5.1.4. Perfil de competencias del nivel operativo.....	67
5.2. Flujograma del proceso de selección de personal.....	68
5.3. Formularios dentro del proceso de selección de personal.....	70
5.4. Herramientas tecnológicas en la gestión de talento humano.....	78
5.5. Cuadro comparativo de herramientas tecnológicas para la selección de personal.....	81
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>82</b>
6.1. Conclusiones.....	82
6.2. Recomendaciones.....	82
<b>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>84</b>
<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>90</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Políticas de recursos humanos.....	6
Cuadro 2. Pensamiento actual y las creencias del pasado sobre la empresa y las personas.....	8
Cuadro 3. Diferencia entre administración de recurso humano y gestión de talento humano .....	9
Cuadro 4. Definiciones de gestión de talento humano.....	10
Cuadro 5. Definiciones de selección de personal.....	12
Cuadro 6. Proceso de selección de personal – varios autores .....	14
Cuadro 7. Técnicas para la selección .....	18
Cuadro 8. Ventajas e inconvenientes del e-recruiting.....	22
Cuadro 9. Competencias .....	51
Cuadro 10. Grados de una competencia.....	52
Cuadro 11. Principales competencias del nivel directivo. ....	54
Cuadro 12. Adaptabilidad a los cambios del entorno .....	55
Cuadro 13. Calidad de trabajo.....	56
Cuadro 14. Comunicación .....	57
Cuadro 15. Orientación a resultados .....	58
Cuadro 16. Orientación al cliente .....	59
Cuadro 17. Responsabilidad .....	60
Cuadro 18. Trabajo en equipo.....	61
Cuadro 19. Herramientas tecnológicas para la gestión del talento humano.....	78
Cuadro 20. Herramientas tecnológicas para la selección de personal.....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tamaño de las empresas .....	2
Tabla 2. Número de empresas de la provincia del Tungurahua .....	33
Tabla 3. En la empresa que usted labora el proceso de selección de personal se basa en: .....	36
Tabla 4. ¿Cómo califica el proceso de selección de personal en la empresa que usted labora? ..	37
Tabla 5. ¿Qué medios considera su empresa para atraer a los posibles candidatos al puesto? ....	38
Tabla 6. ¿Señale que tipos de test realiza para la selección de personal en su empresa? .....	39
Tabla 7. En el proceso de selección de personal, ¿qué tipo de entrevistas ejecuta la empresa en la que labora? .....	40
Tabla 8. Al momento de decidir quién será la persona adecuada para el puesto, ¿Qué características considera relevantes? .....	41
Tabla 9. Según su criterio ¿Qué técnicas considera las adecuadas para implantar en el proceso de selección de su empresa? .....	42
Tabla 10. De acuerdo al nivel medio en la empresa, seleccione las competencias genéricas que considera importantes para contratar al personal .....	43
Tabla 11. ¿Qué competencias genéricas del nivel operativo considera significativas en la selección de personal? .....	44
Tabla 12. En la actualidad el departamento de talento humano está apoyándose en la tecnología. ¿Conoce usted de herramientas que contribuyan al proceso de selección de personal? .....	45
Tabla 13. ¿Considera usted que las tecnologías de información y comunicación (TIC) brindan ventaja competitiva a la empresa? .....	48

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Componentes de la competencia del personal .....	11
Figura 2. Herramientas tecnológicas en la gestión del talento humano.....	26
Figura 3. Herramientas TIC como apoyo al a gestión del talento humano.....	26
Figura 4. Clasificación de las competencias .....	51
Figura 5. Flujograma del proceso de selección de personal.....	69

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Perfil de competencias del gerente de talento humano .....	63
Ilustración 2. Perfil de competencias del gerente de producción .....	64
Ilustración 3. Perfil de competencias del gerente comercial .....	65
Ilustración 4. Perfil de competencias de la contadora .....	66
Ilustración 5. Perfil de competencias de los operarios .....	67
Ilustración 6. Perfil de competencias del vendedor .....	68
Ilustración 7. Curriculum .....	71
Ilustración 8. Requisición de personal .....	72
Ilustración 9. Perfil del puesto .....	73
Ilustración 10. Anuncio de la vacante .....	74
Ilustración 11. Evaluación de las competencias .....	75
Ilustración 12. Resultados de las competencias requeridas .....	76
Ilustración 13. Información de la evaluación de los posibles candidatos .....	77

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Página web del Banco ProCredit.....	91
Anexo 2. Portal de Plásticos Industrial .....	92
Anexo 3. Encuesta.....	93
Anexo 4. Herramienta tecnológica - Cezanne hr, Costo.....	98
Anexo 5. Modelo de curriculum cronológico inverso .....	99
Anexo 6. Modelo de curriculum funcional .....	100
Anexo 7. Curriculum en inglés. ....	101
Anexo 8. Acuse de recibido .....	102
Anexo 9. Carta de aceptación – Ponencia Estrategia Tecnológica .....	103

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo desarrollar una estrategia tecnológica en la selección de personal que se convierta en una guía para las pequeñas empresas textiles y también promover la utilización de herramientas tecnológicas en mencionada área. La investigación evidencia el desconocimiento de las ventajas de este tipo de herramientas y la falta de un correcto proceso de selección de personal.

La fundamentación teórica analiza la evolución de la administración de recursos humanos hacia la gestión del talento humano, indaga el proceso de selección de varios autores y las tecnologías de información en la gestión del talento humano, esto ha permitido establecer los elementos a evaluar a través del instrumento de la encuesta.

Los resultados relevantes muestran las herramientas y técnicas utilizadas en el proceso de selección, se analizó las competencias necesarias en cada nivel administrativo, por lo que se detectó la necesidad de implementar entrevistas por competencias y la falta de herramientas tecnológicas en el departamento de talento humano.

La fundamentación teórica y los resultados obtenidos proponen un producto final, desarrollar un perfil de competencias por niveles jerárquicos y el planteamiento de un cuadro comparativo de herramientas tecnológicas para la selección de personal, orientado a las pequeñas empresas textiles.

**PALABRAS CLAVES:** GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, SELECCIÓN DE PERSONAL, ESTRATEGIA TECNOLÓGICA, INDUSTRIA TEXTIL, COMPETENCIAS.

## **ABSTRACT**

The present research project aims to develop a technology strategy in the selection of staff that will become a guide for small textile businesses and promote the use of technological tools in mentioned area. The research evidence of ignorance of the advantages of this type of tools and the lack of a proper process of personnel selection. The theoretical foundation examines the evolution of the management of human resources to the management of human talent, it explores the process of selection of various authors and information technologies in the management of human talent, and this has helped to establish the elements to assess through the survey instrument. Relevant search results show the tools and techniques used in the selection process, was analyzed the skills needed in each administrative level, so it was detected the need for competency-based interviews and lack of technological tools in the human resources department. The theoretical foundation and the results propose a final product; develop a profile of competencies by hierarchical levels and the approach of a comparative table of technological tools for the selection of staff, aimed at small textile businesses.

**KEYWORDS:** HUMAN TALENT MANAGEMENT, SELECTION OF PERSONAL, TECHNOLOGY STRATEGY, TEXTILE INDUSTRY, COMPETENCIES.



## **1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.**

La selección de personal forma parte de la gestión de recursos humanos que progresa a través de la valoración del conocimiento mediante las competencias y a su vez las tecnologías de la información se encuentran en continuo cambio debido a la globalización, estos dos elementos de estudio (selección de personal y la tecnología) se encuentra relacionados para desarrollar una estrategia que contribuya al apropiado desempeño del trabajo mediante la elección del personal idóneo.

Las personas son la clave más importante para las organizaciones por considerar necesaria sus habilidades, destrezas y conocimientos; que dirija el cambio de las empresas hacia el cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto merece una atención primordial en esta investigación. Es necesaria una investigación del proceso de selección de personal con apoyo de una herramienta tecnológica que analice factores determinantes del candidato de acuerdo a los requerimientos de las pequeñas empresas del sector textil.

La adopción de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) se ha convertido en una necesidad en las empresas, para mantener ventaja competitiva y eficiencia al incorporar innovaciones con regularidad las organizaciones son más estables que aquellas que se limitan al empleo de tecnologías (*Estrategia para la implantación de nuevas tecnologías en PYMES*, 2005, p. 5) .

De acuerdo al Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad la tercera actividad de la provincia de Tungurahua pertenece a la rama textil, específicamente a la fabricación de prendas de vestir y se posiciona en el tercer lugar en la generación de empleo (Mcpec, 2011).

De igual manera el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo (INEC) comunica que existen 127 pequeñas empresas, integradas por 1.047 empleados; por otra parte en la clasificación de las pequeñas empresas esta conformadas de 10 a 49 personas, con ingresos que van de \$ 100.001,00 a \$ 1.000.000,00 (tabla 1) (Portal INEC, 2014).

**Tabla 1. Tamaño de las empresas**

<b>Clasificación de las empresas</b>	<b>Personal ocupado</b>	<b>Ingresos Margen Comercial (Comercio)</b>
Pequeña empresa	10 a 49	USD 100.001 – USD 1.000.000
Mediana empresa	50 a 199	USD 1'000.001 – USD 5'000.000
Gran empresa	200 en adelante	USD 5'000.000 en adelante

Fuente: Ecuador en cifras (Portal INEC, 2014)

## **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.**

La situación problemática que se identifica mediante la observación directa en las pequeñas empresas textiles es que no cuenta con una sistematización en la selección del personal, lo cual implica que el encargado de talento humano desconoce de herramientas tecnológicas que apoye a esta actividad.

En búsquedas realizadas en el repositorio digital de la Universidad Técnica de Ambato en la Facultad de Ciencias Administrativas no se encuentra temas similares al propuesto, lo que significa que el tema es de actualidad e innovación. Con relación a los repositorios de la Universidad Central del Ecuador y la Pontificia Universidad Católica del Ecuador no se hallan temas relacionados con la investigación.

En investigaciones dirigidas por la Ing. Dolores Guamán en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato se identificó que en las empresas textiles se realiza el proceso de selección basado en referencias personales, por lo que no cuenta con un procedimiento que permita al departamento de recursos humanos su aplicación de forma técnica.

En la actualidad las tecnologías de información y comunicación (TIC) han apoyado procesos mediante el uso de programas informáticos en las empresas, por lo que se convierte en una necesidad en el área administrativa. Por lo tanto la estrategia tecnológica en la gestión del talento humano dentro de la organización es una alternativa para la obtención de una ventaja competitiva.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.1. OBJETIVOS GENERAL**

Desarrollar una estrategia tecnológica para la selección de personal en las pequeñas empresas textiles de la Provincia de Tungurahua.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fundamentar teórica y metodológicamente sobre selección de personal y herramientas tecnológicas.
- Diagnosticar la situación actual en la selección de personal en las pequeñas empresas textiles.
- Proponer un perfil de competencias del personal por niveles jerárquicos para las pequeñas empresas textiles
- Plantear un cuadro comparativo de herramientas tecnológicas para la selección de personal orientado a las pequeñas empresas textiles.

### **3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **3.1. CONCEPTUALIZACIÓN**

##### **3.1.1. SURGIMIENTO Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.**

Autores coinciden que a partir de las civilizaciones antiguas las personas fueron seleccionadas de acuerdo a las actividades que iban a desempeñar, en el caso de las construcciones los esclavos o personas libres se elegían de acuerdo a la resistencia, fuerza, edad, entre otras características; desde entonces la selección de personal es un elemento fundamental en el desarrollo de diversas actividades y en el transcurso del tiempo se lo ha apreciado de diferentes formas, es por ello que la administración de recursos humanos se da a conocer por el impacto de la revolución industrial, se crean los denominados departamentos de bienestar y se empezó a diferenciar las actividades laborales (Montes & González, 2010); (Chiavenato, 2011); (Ventura & Delgado, 2012).

A finales del siglo XIX aparecen algunos precursores de la administración y gestión de recursos humanos entre ellos Taylor el padre de los principios de la organización científica del trabajo, quien analizó rendimiento óptimo, el estudio de tiempos y movimientos, disminuyó la jornada laboral, también introdujo las primeras técnicas de selección y entrenamiento, condiciones físicas del ambiente laboral; otros personajes entre ellos los Gilbreth analizaron la fatiga, el movimiento y su relación con el bienestar del personal; para Fayol su aspecto fundamental fue la división del trabajo y Weber se dedicó al estudio del comportamiento humanos; mencionados autores aportaron con el mejoramiento de la eficiencia del personal (Robbins & DeCenzo, 2009); (Montes & González, 2010); (Ventura & Delgado, 2012).

De acuerdo con (Chiavenato, 2011) durante el siglo XX se encuentran tres eras organizacionales: la era de la industrialización clásica (1900 a 1950) se inició con la revolución industrial, en donde se conoce a las personas como mano de obra y surgen los

departamentos de personal, la administración de recursos humanos se denominaba Relaciones Industriales; la era de la industrialización neoclásica (1950 a 1990) considera a las personas como recurso humano y aparecen los departamentos de recursos humanos; y la era de información (inicio de la década de 1990) en el cual el recurso fundamental es el conocimiento, las personas con su conocimiento y habilidades se convierten en la base principal de las organizaciones, en esta época surgen los llamados equipos de Gestión del Talento Humano.

Los investigadores mencionados anteriormente exponen que las personas son un factor decisivo en la organización, han evolucionado en todo este tiempo y debido a las tendencias actuales de innovación tecnológica y globalización la administración de recursos humanos ha sufrido cambios donde las personas son el talento indispensable de la empresa.

### **3.1.2. ADMINISTRACIÓN RECURSOS HUMANOS**

La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas para administrar los aspectos relacionados con el personal; los elementos básicos son la descripción del puesto, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, supervisión y control, recompensas, evaluación de desempeño, relaciones laborales y prevención de riesgos; contexto con el que concuerdan (Delgado & Ventura, 2008); (Dessler, 2009); (Chiavenato, 2011). Por otra parte (Alles, 2011) argumenta que la ARH es considerada como una disciplina que estudia la actuación de las personas en la organización

Las funciones de la Administración de Recursos humanos son un sistema integrado por varios subsistemas de: dotación del personal, desarrollo del personal, compensación, seguridad y salud, y relaciones laborales con los empleados (Noe & Mondy, 2005); (Mondy, 2010). Para (Flores & UNID, 2016) la ARH se enfoca en cuatro actividades: obtener personas, prepararlas, estimularlas y conservarlas. Por otro lado Chiavenato expone sus políticas de recursos humanos en el cuadro 1.

**Cuadro 1. Políticas de recursos humanos**

Provisión	Investigación del mercado de recursos humanos Reclutamiento Selección Integración
Organización	Análisis y descripción de puestos Planeación y ubicación de recursos humanos. Plan de vida y carrera Evaluación de desempeño
Retención	Admisión de sueldos y salarios Planes de prestaciones sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones laborales
Desarrollo	Capacitación Desarrollo de recursos humanos Desarrollo organizacional
Evaluación	Banco de datos Sistemas de información Evaluación de los recursos humanos

Fuente: Chiavenato, 2011

La administración de recursos humanos es importante para el gerente de las pequeñas empresas textiles debido a que en esta área se escoge y se direcciona al personal de acuerdo a sus capacidades, conocimientos, habilidades entre otras características para el cargo en el que va a desempeñar; el personal debe cumplir con las funciones establecidas y contribuir al desarrollo de la empresa. Es fundamental mantenerlos, capacitarlos y motivarlos para evitar una alta rotación de personal, fallas en la práctica laboral y gastos innecesarios.

Alles (2011) considera otras denominaciones del termino recurso humano (RH) (gestión del talento, de personas o humana), sin embargo RH es la disciplina dentro de las Ciencias de la Administración. Es por ello que aunque en la actualidad se lo denomine gestión del talento humano varios autores seguirán con la denominación anterior.

En el presente proyecto de investigación se considerará a la personas como talento y no como un recurso, ya que esta es una concepción antigua. Las personas en la organización son el elemento esencial, porque son ellos los responsables de cumplir con los objetivos organizacionales y conseguir los mejores resultados, para ello hay que proporcionarle un trato justo y adecuado.

### **3.1.3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (GTH)**

Las empresas reconocen al talento humano como el ente fundamental de la organización (González, 2006). El talento es un elemento escaso localizado en las personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que den valor a la empresa (Castillo, 2009); (Saracho, 2011). A su vez (Farías Arizpe, 2011) complementa que es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

De acuerdo con la gerente - propietaria de la empresa D'jomars Jeans menciona que no cuentan con una adecuada gestión del talento humano y al momento de ingresar un nuevo empleado no realizar ningún proceso o técnica que permita identificar las características de la persona; por lo que consideran las referencias personales o conocidos del sector.

En una investigación realizada por Gómez (2014), señala que en la mayoría de la PYMES al carecer de una área de gestión del talento humano se limita la generación de competencias del personal, texto citado en (Campuzano, Ziadet, & Echeverria, 2016).

Desde otro punto de vista, es necesario tener en cuenta que las personas cambian, las formas de realizar las actividades se modifican, las organizaciones se modernizan, el cliente cambia sus exigencias, la tecnología evoluciona por causas de la globalización; lo que conlleva a que el factor humano requiera de atención especial, en beneficio del desarrollo de las organizaciones (Farías Arizpe, 2011); (Lacalle, 2016). En el cuadro 2 se encuentra el pensamiento antiguo y actual sobre la empresa y las personas.

**Cuadro 2. Pensamiento actual y las creencias del pasado sobre la empresa y las personas**

<b>Antigua</b>	<b>Actual</b>
Una empresa es una familia	La empresa es un ente permanente de cambio, incluye a sus trabajadores de acuerdo a sus necesidades.
Personas con más de 10 años en la empresa son un activo.	La persona que ha acumulado experiencia en distintas empresas tienen ventaja
Ser especialista es una necesidad imperiosa	Tener múltiples habilidades y visión sistemática de los negocios es una ventaja competitiva
Trabajar bien garantiza el futuro de la organización	Ni los dueños pueden garantizar la permanencia futura de las organizaciones
Los trabajadores buscamos permanencia	El trabajador busca empleabilidad según su talento
El trabajador tiene bajo espíritu emprendedor	El trabajador tiene un alto nivel de emprendimiento
Empleo estable	8 a 10 cambios a lo largo de la vida laboral (4 de ellos involuntarios)

Fuente: Ríos, 2015

En base a la consideración anterior sobre los cambios y diferencias entre las personas y la empresa, se determina que la gestión de talento humano canaliza los esfuerzos de las personas hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales e



individuales, lo que dinamiza la organización. Para comprender mejor el tema, a continuación se presenta la diferencia entre recurso y talento (cuadro 3).

**Cuadro 3. Diferencia entre administración de recurso humano y gestión de talento humano**

<b>Administración de recursos humanos</b>	<b>Gestión del talento humano</b>
Estructura predominante en áreas estables	Estructura con énfasis en los equipos multifuncionales
Oficinas privadas	Locales colectivos de trabajo
Se considera recurso fundamenta al capital financiero	Recurso fundamental el conocimiento
Recurso organizacional	Seres dotados de inteligencia, habilidades, conocimientos, aspiraciones, percepción, etc.,
Las personas necesitan ser administradas	Las personas deben ser motivadas e impulsarlas
Cumplimiento de funciones operativas y burocráticas	Pendientes del Cambio e innovación
Cada persona se encargaba de sus tareas	Fomenta equipos que desarrollen proyectos de mejora para las organizaciones
Administrar personas	Administrar con personas
Preocupación por las normas legales	Preocupación por los resultados
Alineación con relación a la organización	Participación y compromiso

Fuente: (Chiavenato, 2011)

Con respecto al tema, en la investigación realizada por (Camacho, 2015) expresa que “el objetivo de la GTH es proporcionar ventajas competitivas a la empresa por medio del talento humano calificado y motivado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como las metas personales” (p. 24). El siguiente cuadro 4 analiza las definiciones de varios autores.

**Cuadro 4. Definiciones de gestión de talento humano**

Autores	Definiciones
Batallas (2007) citado por (Oscoco Peralta, 2015)	“Es la función que permite la colocación eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos), con el objetivo de lograr identificar los individuos de la organización, y así crear nexos entre ellos, que permita orientar la participación y comunicación”
García, Sánchez y Zapata (2008) citado en (Riascos Erazo & Aguilera Castro, 2011)	“La actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar, el management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva”
(Jaramillo Naranjo, 2011)	“Es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recurso humano dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno”
(Camacho, 2015)	“Es un proceso sistemático, multidisciplinario, proactivo y participativo que permite cubrir las necesidades de personal en las organizaciones”

Fuente: elaboración propia

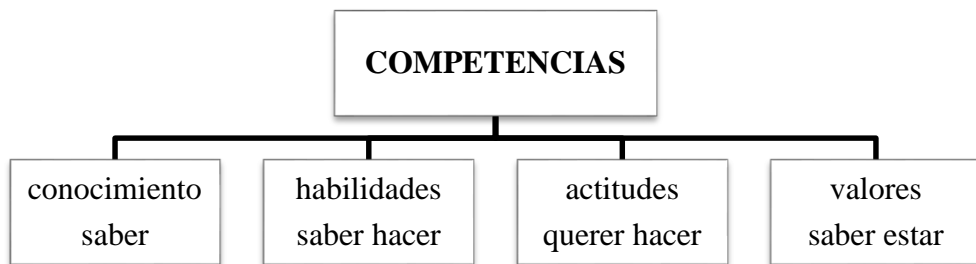
A partir de las definiciones establecidas por diferentes autores (cuadro 4), la autora señala que la gestión de talento humano es un proceso sistemático, funcional, operacional y eficaz, necesario para direccionar a las personas hacia la consecución de los objetivos organizacionales y la obtención de resultados, mediante un enfoque estratégico participativo y de comunicación.

Por otra parte, debido a que el sector textil en la provincia del Tungurahua es considerado un sector importante en la generación de empleo y crecimiento del país, las pequeñas empresas necesitan de un adecuado proceso en la gestión del talento humano que apoye desarrollo de la misma.

### 3.1.4. SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es un proceso en el que se identifica a la persona que mejor se adapten al perfil ideal, por sus características de personalidad, sus intereses y aspiraciones profesionales para ocupar el puesto de trabajo (Rodríguez-Serrano, 2011), (Leiceaga & Hernández, 2012); (López, 2016).

Con relación al párrafo anterior, en la selección de personal se incluyen actualmente el tema de las competencias (figura 1), la misma que engloba un conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades que son demostrados por un individuo y desarrolla su actividad profesional de forma eficaz y eficiente, la cual contribuya al logro de los resultados esperados y al mismo tiempo añada valor a la organización (Fernández, 2005); (Mejía, Montoya, & Castillo, 2010); (Ríos, 2015).



**Figura 1. Componentes de la competencia del personal**

Fuente: Ríos, 2015

En la investigación efectuada de (Naranjo, 2012) indica que el personal que se va a contratar debe tener las siguientes competencias:

- **Gestión de recursos.-** hace referencia a la comercialización, uso y autocontrol del tiempo, dinero, materiales y equipo, personal.

- **Relaciones interpersonales.-** relación con otras personas para alcanzar objetivos determinados, desarrollar liderazgo, negociar y trabajar con diversas personas.
- **Gestión de información.-** investigar la disciplina para valorar la información, establecer y conservar sistemas de información, corregir y monitorear el desempeño, corregir sistemas.
- **Dominio tecnológico.-** elegir tecnologías, emplear en las tareas, dar sostenimiento y reparar equipos.

En consonancia con otros autores, respecto al término selección de personal se plantea varias definiciones (cuadro 5); en síntesis la autora define a la selección como aquel proceso de identificar a la persona idónea de acuerdo a ciertos criterios preestablecidos, con el fin de contratar a la persona apta para el puesto en la organización.

**Cuadro 5. Definiciones de selección de personal**

<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
Gelabert	2010	“Aquella actividad organizada que, una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identificada y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de personal, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso”
Mondy	2010	“Proceso de elegir a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto en particular y para la organización”
Rodríguez – Serrano	2011	“Es identificar entre varios aspirantes a un puesto de trabajo a aquella que se juzgue más adecuado para desempeñarlo eficazmente”
Alles	2014	“Conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de búsqueda), a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización”

Fuente: elaboración propia

En sintonía con el párrafo anterior, “la calidad de la selección dependerá de los instrumentos escogidos, existen instrumentos valiosos para valorar las competencias, personalidad, valores y otras características relevantes de los solicitantes” (Junquera Cimadevilla & Fernández Sánchez, 2013, p. 105).

Por otra parte se ha identificado que en las pequeñas empresas textiles son familiares y no cuentan un proceso de selección de personal de forma adecuada o técnica debido a que la dirección y la toma de decisiones se encuentra entre los miembros que conforman la organización (Pazmiño Solys, Beltrán Morales, & Gallardo Medina, 2016).

Por varios factores y cambios en la organización una adecuada selección de personal será fundamental porque de la persona que se elija depende el desarrollo y crecimiento de la organización. Se debe tener en cuenta que la mejor estrategia de la organización son las personas, consideradas como el pilar primordial para el éxito de la organización.

#### **3.1.4.1. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

En cuanto a las empresas, cada una puede establecer sus propios procesos de selección de personal de acuerdo a las exigencias y tipo de organización, basándose en formatos establecidos por varios según el cuadro 6.

**Cuadro 6. Proceso de selección de personal – varios autores**

Según (Werther & Davis, 2008)	Según (Montes & González, 2010)	Según (Rodríguez-Serrano, 2011)	Según (Chiavenato, 2011)	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción preliminar de Solicitantes.</li> <li>2. Pruebas de idoneidad</li> <li>3. Entrevistas de selección</li> <li>4. Verificación de datos y referencias.</li> <li>5. Examen médico.</li> <li>6. Entrevista con el supervisor</li> <li>7. Descripción realista del puesto</li> <li>8. Decisión de contratar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidad de selección</li> <li>2. Reclutamiento</li> <li>3. Preselección</li> <li>4. Pruebas de selección.</li> <li>5. Entrevista</li> <li>6. Decisión e Informe Final</li> <li>7. Contratación y acogida.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de necesidades.</li> <li>2. Definición del puesto de trabajo</li> <li>3. Determinación del perfil de factores de desempeño eficaz</li> <li>4. Evaluación del puesto de trabajo</li> <li>5. Diseño del proceso de selección</li> <li>6. Captación de las personas adecuadas</li> <li>7. Evaluación de las personas.</li> <li>8. Toma de la decisión.</li> <li>9. Comunicación a la persona seleccionada</li> <li>10. Introducción a la compañía.</li> </ol>	Reclutamiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidad de mano de obra</li> <li>2. Divulgación</li> <li>3. Recepción de candidatos</li> <li>4. Selección inicial</li> <li>5. Llenado del formulario de solicitud de empleo</li> </ol>
			Selección	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Entrevista inicial</li> <li>7. Aplicación de los exámenes</li> <li>8. Entrevista final</li> <li>9. Selección final por el departamento solicitante</li> <li>10. Solicitud de documentos</li> <li>11. Información sobre el candidato</li> <li>12. Examen médico</li> <li>13. Aceptación</li> </ol>

Fuente: elaboración propia.

A continuación se describirá un proceso de selección de personal de acuerdo a un compendio de varios autores presentados anteriormente (cuadro 6, pág. 14). Las fases son las siguientes:

1. Identificar la necesidad de selección
2. Determinación del perfil del cargo
3. Diseño del proceso de selección
4. Preselección
5. Evaluación de los candidatos
6. Tomar la decisión
7. Comunicar a la persona
8. Introducción a la organización

### **1. Identificar la necesidad de selección.**

El proceso inicia con la demanda del departamento o área que requiere cubrir el puesto, el departamento de talento humano analiza y evalúa si es necesario la incorporación de personal, ya sea por la creación de un nuevo puesto, cubrir la vacante, por promoción, traslado o rotación de personal.

### **2. Determinación del perfil del cargo**

El departamento demandante y el departamento de talento humano deben elaborar un perfil del cargo, este requerimiento se obtiene a través del análisis del puesto en donde constan la descripción y especificaciones a desempeñar.

En la descripción del puesto se tiene en consideración una lista en el que se especifica las obligaciones del puesto, las funciones, responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones de trabajo, es decir el contenido del trabajo y los términos del empleo, con el fin de tener una guía para el desempeño (González, 2006); (Dessler, 2009); (Robbins & DeCenzo, 2009); (Jaramillo Naranjo, 2011).

Con respecto a las especificaciones del puesto son los requisitos humanos para un puesto es decir el conocimiento, habilidades y la personalidad; se trata de buscar al tipo de persona que se debe contratar para que desempeñe debidamente un trabajo determinado (Dessler, 2009); (Robbins & DeCenzo, 2009). Es importante tener en cuenta que la descripción y especificaciones del puesto son elementos esenciales en el procedimiento del análisis del puesto. Desde el punto de vista de los profesionales el análisis de puestos es el estudio y descomposición de las responsabilidades, las tareas, características y competencias para establecer las obligaciones, habilidades que requieren un puesto y el tipo de persona que es adecuada para ocupar el cargo (Dessler, 2009); (Gan & Triginé, 2012); (Alles, 2015).

Después del análisis del puesto se elabora el perfil del cargo, los autores (Díaz Daza, 2011); (Vallejo & Sánchez, 2011); (Ortiz, Rendón, & Atehortúa, 2012); (Ríos, 2015) coinciden que se trata de la descripción de una relación cargo–función–responsabilidad, las características están dadas por dicha correspondencia, así como los componentes actitudinales, habilidades, destrezas, competencia y criterios de desempeño que requiere para el cargo.

### **3. Diseño del proceso de selección**

Se define si el reclutamiento de hará de forma interna, externa o mixta, se precisara el mensaje a transmitir y los medios por el cual se llevara a cabo la captación del personal. De esto depende la eficacia del proceso, al tratar de atraer a los potenciales candidatos en número y características especificadas.

Para algunos autores el reclutamiento de personal forma parte del proceso de selección de personal. El mismo que consiste en la convocatoria de posibles candidatos, orientada a atraer personas de manera selectiva, mediante diversas técnicas de divulgación los puestos de trabajo vacantes que hay en la organización y que pretende cubrir (Iborra, Dasi, Dolz, & Ferrer, 2014); (Alles, 2015).



El reclutamiento de personal se lo realiza de dos formas:

- 1) Por fuentes internas: los empleados actuales o ascensos dentro de la empresa (Dessler, 2009). Se puede dar de forma vertical (ascenso o promoción) u horizontal (rotación o traslado desde otro departamento) (Iborra et al., 2014); (Junquera Cimadevilla & Fernández Sánchez, 2013).
  
- 2) Por fuentes externas: busca candidatos fuera de la organización, puede realizarse mediante publicaciones por el internet, por anuncios clasificados, agencias de empleo, agencias públicas o estatales, reclutamiento en universidades, exempleados, banco de datos, los recomendados y los que llegan espontáneamente, contacto con sindicatos y asociaciones de profesionales (Dessler, 2009); (Porret Gelabert, 2010); (Iborra et al., 2014); (Junquera Cimadevilla & Fernández Sánchez, 2013); (Alles, 2015). Por otra parte (López, 2016) comenta sobre la búsqueda o publicaciones de empleo en redes sociales, entre las opciones se encuentra Facebook, LinkedIn y Google+.

La estructura del mensaje es importante porque de ello depende el número de candidatos y el tipo de personas a atraer al proceso de selección, este mensaje debe ser muy bien estructurado el mismo que debe llevar el nombre de la empresa, el puesto a cubrir, los niveles de formación que se requiere, las cualidades, edad, experiencia, retribución, lugar de trabajo, contacto (*Selección de personal*, 2007).

#### **4. Preselección**

A través de la obtención de información por medio de currículos, se determina a aquellos candidatos que cumplen con los requerimientos del puesto especificados anteriormente en el perfil y son los que continuaran, los otros que no cumplan con las condiciones del puesto serán eliminados del proceso (Olleros, 2005). El currículo deberá estar bien redactado, estructurado, ordenado y pulcro (Porret Gelabert, 2014). Si la

aplicación es por medio de internet o intranet se lo realizara mediante filtros, mediante este método se puede optimizar costos y tiempo (Alles, 2015).

## 5. Evaluación de los candidatos

Con aquellos candidatos que han pasado por la etapa anterior se realizan una serie de evaluaciones, a través de la aplicación de técnicas (cuadro 7):

**Cuadro 7. Técnicas para la selección**

Entrevistas	Dirigidas	Con una orientación determinada
	No dirigidas	Sin un orientación / libre
Pruebas o exámenes de conocimiento o capacidad	Generales	De cultura general De idiomas
	Específicos	De cultura profesional De conocimientos técnicos
Examen psicométricos	De aptitudes	General Específicos
Examen de personalidad	Expresivos	PMK
	Proyectivos	De árbol Rorschach TAT Szondi
	Inventarios	De motivación De frustración De intereses
Técnicas de simulación	Psicodrama Dramatización (role-playing)	

Fuente: Chiavenato (2011).

Las prueba de conocimiento: son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades, un medio que contribuyen a la toma de decisiones que busca medir el grado de conocimiento profesional o técnico, capacidad o habilidad, existen varias pruebas y deben ser aplicados apropiadamente (Rodríguez-Serrano, 2011); (Chiavenato, 2011).

Otras de las técnicas más utilizadas son las Entrevista que ocupan el papel principal y es el método más utilizado, es un proceso de comunicación (Chiavenato, 2011). Los candidatos serán evaluados por el departamento de talento humano y en algunas ocasiones por el departamento solicitante o por el gerente, se citara a los aspirantes en un día, hora y lugar señalado para la entrevista, al obtener información del candidato se verá si es adecuada al puesto (Porret Gelabert, 2014); (Caldas, Castellanos, & Hidalgo, 2014).

Se considera por lo general la verificación de las referencias: se revisará si la información entregada por el candidato es verídica, así como su desempeño en los distintos trabajos, la información obtenida deberá estar respaldada por documentos (Grados, 2013).

## **6. Tomar la decisión**

Después de haber pasado por varias etapas del proceso se analizará los pros y los contras de los finalistas, debe integrar todos los datos y de acuerdo al que mejor se ajuste al perfil solicitado se tomara la decisión conjuntamente con los departamentos, personas involucradas en la captación de personal se elegirá a la persona idónea para el puesto, no puede existir dudas y no se debe elegir al candidato que presente deficiencias (Rodríguez-Serrano, 2011); (Porret Gelabert, 2014).

## **7. Comunicar a la persona**

Se procede a comunicar a la quien o quienes han sido seleccionados para ocupar el puesto, se pondrá de acuerdo con el responsable de talento humano; de igual manera se debe informar a los finalistas que no han sido seleccionados, siempre se deja la puerta

abierta para volver a comunicarse en el caso de que surja alguna necesidad en el futuro (Rodríguez-Serrano, 2011).

## **8. Introducción a la organización.**

En esta última etapa del proceso es importante familiarizar a la persona seleccionada con los valores, visión y los objetivos organización, su realidad empresarial, el mercado, los competidores, con el entorno organizativo, etc. (Rodríguez-Serrano, 2011).

La eficacia del proceso de selección de personal que efectué cada empresa dependerá de las técnicas o herramientas que utilice y los análisis que realicen de la información de los candidatos, ya que de un adecuado proceso de selección la empresa obtendrá al talento que requiere.

### **3.1.5. LAS TIC EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

La revolución tecnológica se da a finales del siglo XX y principios del siglo XXI, el acelerado cambio las tecnologías de información y comunicación de una forma imparable están imponiéndose en toda la actividad humana; en la actualidad a ocurrido la creación de nuevos puestos para los profesionales del área de talento humano, el apoyo de herramientas tecnológicas es imprescindible para obtener una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores (Escorsa & Valls, 2003); (Osuna & Busón, 2008). También se tiene en cuenta que en la competitividad influyen otros factores de índole externa (González, 2010).

La gestión de talento humano van de la mano con las Nuevas Tecnología de Información y Comunicación (NTIC), han causado un gran impacto en las organizaciones permitiéndoles ser más competitivas a través de la automatización de los procesos de recursos humanos (e-RR.HH, expresión tecnológica) y del proceso de selección de personal denominado e-reclutamiento (Cuesta, Alcalde, & López, 2010).

En la actualidad las empresas empiezan a interesarse por el reclutamiento y selección de personal a través del internet, especial referencia al e-recruiting permite más agilidad al proceso y es más económico, de esta manera se puede utilizar las herramientas informáticas, efectuar test, pruebas, entrevistas virtuales; varios son los motivos para la automatización de las funciones de la gestión del talento humano especialmente uno de ellos la búsqueda del aumento de productividad del trabajo (González, 2010); (Cuestas Santos, 2010); (Mondy, 2010); (Porret Gelabert, 2014). Sin embargo las pequeñas empresas textiles desconocen de dicha herramienta de selección.

El futuro del e-recruiting está determinado por los cambios que se produzcan en tres áreas fundamentales: la sociedad hace referencias a las tendencias demográficas, la empresa que por la globalización deben tener una percepción clara de flexibilidad y adaptabilidad, y las tecnologías que avanza incluyéndose en los procesos de la organización (González, 2010). En consecuencia, las empresas todavía no tienen confianza buscan mayor seguridad en los procesos tradicionales de reclutamiento y selección.

La selección de personal constituye una fuente principal de atracción de nuevos talentos, aquellas personas compatibles con el proyecto futuro de la organización; por tanto, se ha de considerar a e-recruiting como un sistema de captación y selección, en el que el canal intermedio que ponen en contacto a oferentes y demandantes de empleo es internet, este método depende de tres características fundamentales: el tipo de empresa, puesto vacante y el universo poblacional al que va dirigido (González, 2010). Por lo tanto las ventajas e inconvenientes del e-recruitment se muestran en el cuadro 8.

**Cuadro 8. Ventajas e inconvenientes del e-recruiting**

<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
<b>Para la empresa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reducción de costos en tiempo y dinero</li> <li>➤ Disponibilidad</li> <li>➤ Publicidad y promoción</li> <li>➤ Facilitación del proceso</li> <li>➤ Posibilidad de elaborar una rica base de datos sobre potenciales candidatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Saturación de candidaturas</li> <li>➤ Un reto: mejorar el sistema de filtrado</li> <li>➤ Universo objeto de la oferta</li> <li>➤ Falta de sensibilidad sobre la confidencialidad de los datos</li> </ul>
<b>Para el demandante de empleo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comodidad</li> <li>➤ Mayor información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Confidencialidad de los datos</li> </ul>

Fuente: González (2010)

Adicionalmente, en internet se encontró múltiples buscadores, portales, bolsas de empleo, etc., que pueden llevar a la saturación de información, estos sitios más conocidos como websites o jobsites nace con el fin de poner en contacto a demandantes y oferentes de empleo (González, 2010).

Con respecto al párrafo anterior en Ecuador existen algunas páginas de empleo y entre las más nombradas están las siguientes:

- [www.opcionempleo.ec](http://www.opcionempleo.ec)

Considerado como un motor de búsqueda de empleos que indexa una extensa selección de ofertas de empleo disponibles en internet en una sola base de datos

- [www.socioempleo.gob.ec](http://www.socioempleo.gob.ec)

Es una página de gobierno en intervienen los buscadores de empleo y las empresas empleadoras gratuita.

➤ [www.multitabajos.com](http://www.multitabajos.com)

La compañía que desarrolla soluciones tecnológicas a través de su software orientados a procesos de recursos humanos, cuentan con un equipo que destacan capacidades técnicas, interacción con el cliente. Enfocada a las necesidades de progreso en el campo laboral, con presencia en siete países latinoamericanos.

➤ [www.porfinempleo.com](http://www.porfinempleo.com)

Portal creado exclusivamente por ecuatorianos, ofrecen una cartera de servicios completos de recursos humanos a través de su empresa matriz BEEHUNTING S.A., especialistas en encontrar vacantes de trabajo, presta servicios de consultoría en tema de recursos humanos, manuales de seguridad, análisis de rendimiento, valoración de posiciones entre otras.

Como resultado de la investigación, se encontró algunas empresas que en sus páginas empresariales tiene el anuncio de oportunidades de empleo, en el que se puede enviar o registrarse para postularse a los anuncios de trabajo es el caso: el Banco Procredit en su sitio web informa sobre el proceso de reclutamiento y selección que realiza la empresa y también se encuentra un análisis breve sobre el perfil que requiere las personas que deseen formar parte de esta empresa (anexo 1), Plasticaucho Industrial tiene su portal el mismo que fue desarrollado por multitabajos.com (anexo 2), importadora Alvarado recepta hojas de vida.

En síntesis el departamento de gestión del talento humano en la actualidad enfrenta nuevas exigencias con la influencia NTIC varios procesos se han automatizado; el apoyo de herramientas tecnología ha traído consigo el cambio y dirección de las organizaciones mediante la gestión de personas, permitiéndoles obtener una ventaja competitiva. Y es así que se identifica cuan necesaria es la tecnología en la organización por el hecho de permitir optimizar los procesos.

### **3.1.5.1. ESTRATEGIA TECNOLÓGICA.**

Para Max y Majluf (1996), Porter (1996) y Kluyver (2001) la estrategia es la dirección intencionada al cambio de la organización, tiene que ver con alcanzar el liderazgo y permanencia en conseguir la ventaja competitiva a largo plazo (Carrión Maroto, 2007); (Leiceaga & Hernández, 2012).

En palabras del autor (Escorsa & Valls, 2003) “la tecnología y la estrategia empresarial eran comportamientos separados, actualmente esto ha cambiado y en una visión a largo plazo la gestión de empresas; la tecnología debe considerarse como un aspecto clave” (p. 55), la utilización debe integrarse en la estrategia global de la organización.

Cabe resaltar, las recomendación de (Escorsa & Valls, 2003) para formular una estrategia tecnológica son:

- a. Identificar las tecnologías que intervienen en las actividades de la empresa
- b. Identificar las tecnologías relevantes en otras organizaciones
- c. Determinar la evolución probable de las tecnologías claves
- d. Determinar las tecnologías y los cambios tecnológicos potenciales que afecten a la ventaja competitiva y a la estructura del sector.
- e. Valorar la capacidad de la empresa en las tecnologías importantes y desarrollar mejoras.
- f. Seleccionar una estrategia tecnológica en consonancia con la tecnología competitiva global de la empresa-

Sin embargo, el autor no especifica las herramientas en software apropiadas para los niveles estratégicos por competencias o para las pequeñas empresas. Estas cuestiones planteadas constituyen limitaciones a considerar en la propuesta.



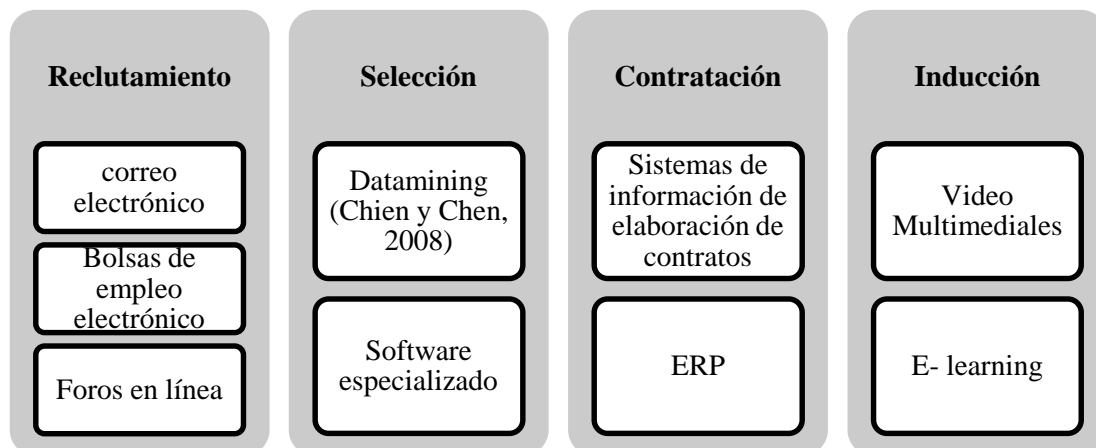
En relación a los diversos autores presentados en esta investigación, se concluye que el talento de las personas siempre será fundamental en la organización y de ella se necesita para cumplir con la objetivos, estrategias y la visión de la organización; aunque se habla de un apoyo tecnológico en el proceso de seleccionar al mejor talento, no se pretende sustituir a las personas. Lo que se busca es que las organizaciones renueven sus procesos mediante la inclusión de herramientas tecnológicas para un mejor desempeño, pérdida de tiempo, desarrollo y eficiencia

En definitiva, el talento humanos y las TIC aumentan la productividad en la empresa sí se sabe elegir las herramientas adecuados para cada proceso, en el caso de las pequeñas empresas textiles no todas la herramientas tecnologías se debe implantar en ese momento, se necesita de un análisis, el mismo que depende del desarrollo o crecimiento de las empresas para implantar el tipo de tecnología que requiera de acuerdo a su actividad económica.

### **3.1.5.2. HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Por su parte (González Menéndez, 2015) menciona que la utilización de herramientas tecnológicas para la gestión del talento humano garantiza que los procesos se lleven a acabo de forma ágil y segura.

De acuerdo a investigaciones encontradas sobre temas similares, se presentan algunos softwares que contribuyen a la gestión del talento humano y mencionadas tecnologías han revolucionado, la formas de realizar las actividades (figura 2 y 3).



**Figura 2. Herramientas tecnológicas en la gestión del talento humano.**  
Fuente: Riascos Erazo & Aguilera Castro, 2011

**Cuadro 1. Software que posee funciones como apoyo al ingreso de personas**

Nombre Software	1	2	3	4
UNICLASS - Nómina y recursos humanos		x	x	x
GOSEM GESTIÓN HUMANA		x		x
Queryx*SRH	x	x	x	
ZUE - sistema de recurso humano	x	x	x	
SAP HCM - HUMAN CAPITAL MANAGEMENT	x	x	x	
TLM NOMUS			x	
ADAMS	x	x	x	
HEINSOHN HGS S.A.	x	x		
KACTUS - HR	x	x		
Microsoft Dynamics AX	x	x		
MIDASOFT	x	x		
SARA	x	x		
COLSIN - RH	x	x		
ICEBERG TH			x	
PeopleNet 7			x	
STONE HRM - Human Resource Management			x	
SEREX - IBES LSV	x			
SISTEMA UNO - NM	x			
SOFTLAND SOLUCIÓN CORPORATIVA - NÓMINA	x			
Visual T.N.S.	x			

1. Reclutamiento - 2. Selección - 3. Contratación - 4. Inducción

**Figura 3. Herramientas TIC como apoyo al a gestión del talento humano**  
Fuente: Riascos Erazo & Aguilera Castro, 2011, p. 147

Resulta importante mencionar el aporte de (Hernández, 2017) indica que las empresas no son un ente aislado y que necesitan de las nuevas tecnologías y las TIC, por lo que las organizaciones debe estar pendiente de los cambios. Por ello (García, Jarrin, & Medina, 2017) recalca que este recurso importante que contribuye a obtener una ventaja competitiva.

### **3.2. ESTADO DEL ARTE.**

En el artículo presentado por (Riascos Erazo & Aguilera Castro, 2011) en la ciudad de Santiago de Cali – Colombia, se evidencia que el sector industrial existe una alta utilización de paquetes de software que apoyan al proceso de gestión de talento humano, al mismo tiempo resalta que las TIC son un elemento importante para la prosperidad de la organización y que la gestión del talento humano se ve afectado por la globalización del mercado, las economías de escala, la mundialización de la economía.

En la investigación efectuada por (Naranjo, 2012) indica que el personal que se va a contratar debe tener las siguientes competencias: gestión de recursos hace referencia al uso y autocontrol del tiempo, dinero, materiales y equipo, personal; relaciones interpersonales para alcanzar un objetivo determinado, desarrollar liderazgo, negociar y trabajar con diversas personas en equipos de trabajo; gestión de información al establecer y conservar sistemas de información, corregir y monitorear el desempeño; y dominio tecnológico para elegir tecnologías, emplear en las tareas, dar sostenimiento y reparar equipos. Pero no indica que tipo de apoyo tecnológico necesita la gestión de talento humano.

Al referirnos a una encuesta realizada por LinkedIn sobre las tendencias de la selección de personal, realizada en 19 países a los responsables de talento humano, dan a conocer cinco tendencias principales: las redes sociales profesionales influyen cada vez más en las contrataciones, la imagen corporativa, los datos permiten tomar mejores decisiones de contratación, las empresas invierten en contrataciones internas para conservar a sus mejores empleados y como último elemento indica que las empresas empiezan a interesarse por la selección de personal a través de dispositivos móviles para crear una estrategia innovadora y efectiva. (Martínez Añíbarro y Rives, 2013). Los resultados obtenidos por la red profesional muestran como última tendencia un vínculo entre la organización y las tecnologías de información, que cada vez toma fuerza y las empresas empiezan a interesarse por las TIC.

En una investigación realizada por (Williams, 2015) indica que la aplicación de nuevas tecnologías exige un nuevo perfil del empleado, que pueda adaptarse a los exigencias; el personal debe desarrollar capacidades, habilidades, conocimiento, tener motivación, de tal manera que el conocimiento tenga un sentido estratégico. Sin embargo hace falta referencias sobre la estructura o tipo de perfil.

Las justificaciones obtenidas por los diferentes disertantes muestran que el talento es esencial para la organización, de ella depende el desarrollo de cualquier actividad o función y hay que estar conscientes de los cambios significativos en cada área de la empresa por diversos factores, uno de ellos los avances tecnológicos que apoyen en los proceso de una forma ágil, segura y con bajos riesgos.

## 4. METODOLOGÍA

El conjunto de métodos y técnicas a emplear en la investigación con el propósito de llegar al objetivo son los siguientes:

### 4.1. MÉTODOS TEÓRICOS

- **Análisis – Síntesis:** Partiendo de la descomposición de los elementos y el análisis de cada una de las partes que la conforman el proceso de selección de personal, al igual que la relación existente con el apoyo de tecnología; permite llegar a conclusiones a partir del objeto de estudio obtenida en diferentes fuentes de consulta bibliográfica.
- **Inductivo - Deductivo:** Para recorrer de lo general a lo particular y viceversa, al establecer la relación entre el proceso de selección de personal y a partir de la utilización de herramientas tecnológicas. Constituye un método importante para arribar a los análisis de los diferentes elementos de estudio, contrastar la información y explicar el propósito del estudio.
- **Histórico – Lógico:** Permite conocer el comportamiento y evolución de las diferentes posiciones respecto al estudio del proceso de selección de personal, analizar lo relacionado con el apoyo de la tecnología que ha avanzado progresivamente en las organizaciones, por lo que se convierte en un tema de interés en esta investigación.
- **Modelación:** Este método se utiliza para proponer un perfil de competencias del personal por niveles jerárquicos en las pequeñas empresas textiles, a través de la descripción y estudio de las características del perfil se establecerá un formato que ofrecerá la información necesaria sobre las especificaciones que requiere el puesto,

el mismo que permitirá simplificar y optimizar el proceso de selección de personal median el apoyo de herramientas tecnológicas.

- **Sistemático - Instrumental:** Dirigido a modelar un adecuado proceso de selección de personal para las pequeñas empresas textiles mediante el apoyo de la tecnología, con el objetivo de lograr la interacción entre los elementos de estudio.

## 4.2. MÉTODOS EMPÍRICOS

- **Observación (directa, abierta, sistemática y participativa):** Para recabar la información sobre la selección de personal en las empresas textiles y las tecnologías utilizadas en la gestión de talento humano, lo que permitirá desarrollar un adecuado perfil de selección de personal a partir de las diferentes etapas del proceso. Esta técnica de igual manera contribuyó a diagnosticar el problema a investigar.
- **Encuesta:** Para extraer información sobre el proceso de selección que realiza cada una de las empresas, el apoyo de tecnología en el departamento de talento humano y conocer el criterio de los encuestados con relación al tema, este instrumento fue dirigido a los egresados de la Maestría de Talento Humano de primera promoción de la Universidad Técnica de Ambato en diciembre del 2016, por cuanto tienen mayor experiencia en el área de selección de personal en las instituciones donde laboran.
- **Entrevista:** realizada a los propietarios de la empresas de jean: Ram Jeans, D'jomars Jeans, Pelileo Jean's; mismas que permitieron identificar el proceso de selección que realizan las empresas y dar a conocer la propuesta.
- **Análisis de documentos:** En la consulta de la literatura especializada, en revistas y publicaciones de artículos científicos, para extraer la información necesaria que apoye en la realización del tema de investigación. se debe tener en cuenta que hay que recurrir a aquellos referentes al tema de estudio.

#### **4.3. MÉTODOS ESTADÍSTICOS – MATEMÁTICOS:**

- **Análisis descriptivo:** Es el procesamiento de los resultados para determinar las frecuencias y porcentajes, a partir de la información obtenida se analiza los datos, identifica elementos fundamentales, se justifica el estudio de la investigación y permite llegar a conclusiones.

#### **4.4. METODOLOGÍA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

El proceso de selección está conformado por varias etapas consecutivas las mismas que varían de organización en organización y dependerá de cada uno de ellas, cada postulante al puesto debe cumplir con cada una para ser elegido como la persona idónea. Se considera la sistematización de las etapas propuestas por: (Rodríguez, 2007); (Montes & González, 2010); (Chiavenato, 2011); fundamentales para el éxito de la organización, las mismas que se describen a continuación:

##### **1. Recepción de solicitantes**

El proceso de selección de personal inicia con la petición por escrito para una solicitud al departamento de personal.

##### **2. Entrevista preliminar**

Consiste en obtener información básica sobre los candidatos y de acuerdo a esto excluir a los candidatos inadecuados.

##### **3. Revisión de solicitudes**

De acuerdo con la información entregada por los candidatos se debe realizar una selección cuidadosa sobre el rendimiento de la persona en los puestos anteriores, experiencia adquirida, razones para dejar los otros empleos, la historia salarial, etc.

#### **4. Pruebas de empleo**

En esta etapa se emplean distintas pruebas (psicológicas, conocimiento, desempeño, etc.) que permitan obtener información objetiva, la cual se puede comparar con los otros postulantes y se evalúa las coincidencias entre los postulantes y el requisito del puesto.

#### **5. Entrevista**

Para eliminar a los solicitantes menos adecuados que han pasado la fase anterior, se aplican entrevistas manejadas por especialistas y suelen ser exploratorias. También permiten al candidato aclarar sus dudas.

#### **6. Investigación de la historia anterior**

En esta fase se investiga al candidato a través del contacto con las fuentes de referencia en la cual se verifica sus datos ya sean estas personales, académicas y sobre los empleos anteriores. En busca de información más objetiva.

#### **7. Selección preliminar en el departamento de personal**

Con base a toda la información obtenida por las etapas anteriores se realiza la selección preliminar.

#### **8. Selección final por el supervisor**

El jefe del departamento que tiene el puesto vacante entrevista a los candidatos que han sido seleccionados en forma preliminar, los jefes participa en la decisión de selección, ya que pueden evaluar mejor las aptitudes técnicas.

#### **9. Examen médico**

Después de que el candidato ha pasado por las etapas anteriores, muchas organizaciones requieren un examen médico. El resultado final del proceso de selección es la contratación.



#### 4.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población se define como “el conjunto de individuos que tiene ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar” (Fuentelsaz Gallego, Icart Isern, & Pulpón Segura, 2006, p. 55).

En la provincia del Tungurahua la tercera actividad manufacturera esta representa por la rama textil, específicamente la fabricación de prendas de vestir y es la tercera en la generación de empleo; la población o universo a estudiar en el presente proyecto de investigación es de 127 pequeñas empresas textiles (tabla 2) (Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, 2011).

**Tabla 2. Número de empresas de la provincia del Tungurahua**

<b>Grupo</b>	Microempresas	Pequeña	Mediana A	Mediana B	Grande	Total
C141. Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel	31	127	10	4	0	172
<b>División</b>						
C14. Fabricación de prendas de vestir	179	539	58	45	15	836
<b>Sección</b>						
C. Industria manufacturera	1701	4433	677	508	661	7980

Fuente: Portal INEC, 2014

Por otra parte la muestra es “el grupo de individuos que realmente se estudia, es un subconjunto de la población, dicha muestra debe ser representativa de la población” (Fuentelsaz Gallego et al., 2006, p. 55).

**Formula:**

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N E^2}$$

**Nomenclatura:**

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza 95% (1,96)

P = Probabilidad a favor (50%)

Q = Probabilidad en contra (50%)

N = Población - universo a estudiar

e = Margen de error 5%

**Calculo:**

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5) (127)}{(1,96)^2 (0,5) (0,5) + (127) (0,05)^2}$$

$$n = \frac{121,9708}{0,9604 + 0,3175}$$

$$n = 95$$

El resultado que se obtuvo mediante la fórmula, muestra va dirigida a 95 empresas pequeñas del sector textil específicamente a los fabricantes de prendas de vestir de la provincia del Tungurahua.

**4.6. Novedad científica:**

- La metodología que contribuye al adecuado proceso de selección de personal en las pequeñas empresas y un cuadro de varias herramientas tecnológicas que ayuda a la gestión del talento humano.

**4.7. Aporte teórico:**

- La fundamentación teórica de la metodología de la gestión del talento humano, especialmente del proceso de selección de personal

- Se conceptualiza la gestión del talento humano y lo que es la selección de personal.

#### **4.8. Aporte práctico**

- Metodología que contribuye al desarrollo de proceso de selección de personal
- Un flujograma sobre el proceso de selección de personal para las pequeñas empresas textiles.
- Perfil de competencias del personal por niveles administrativas para las pequeñas empresas.
- Un conjunto de competencias de acuerdo a una clasificación en grados para la selección de personal y elaboración del perfil.

#### **4.9. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados obtenidos mediante la utilización de la encuesta (ver anexo 3) como instrumento de recolección de datos aplicadas a los 49 egresados de la Maestría de Talento Humano de la Universidad Técnica de Ambato contribuyo a tener una mejor percepción del proceso de selección de personal.

En lo que respecta a la estructura de la encuesta se consideró preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, con la intención de obtener información necesaria para la interpretación de cada elemento relevante en este proyecto de investigación; lo que se pretende es presentar un criterio real sobre el proceso de selección de personal, de acuerdo a ello tener una referencia para el planteamiento de la propuesta del perfil de competencias del personal por niveles jerárquicos para las pequeñas empresa textiles.

**Pregunta 1. En la empresa que usted labora el proceso de selección de personal se basa en:**

**Tabla 3. En la empresa que usted labora el proceso de selección de personal se basa en:**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Cartas de recomendación	10	20,4%
Entrevistas	28	57,1%
Experiencia laboral	23	46,9%
Ejercicios de simulación	3	5,1%
Otros	7	14,3%
<b>Total</b>	<b>71</b>	

Fuente: elaboración propia

Como se evidencia en la tabla 3, en la selección de personal se utiliza múltiples herramientas, siendo la entrevista la más practicada con 57,1% y la experiencia laboral 23 de cada 49 personas lo ocupa. Estas herramientas serán consideradas por el autor a la hora de plantear su propuesta.

**Pregunta 2. ¿Cómo califica el proceso de selección de personal en la empresa que usted labora?**

**Tabla 4. ¿Cómo califica el proceso de selección de personal en la empresa que usted labora?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Excelente</b>	2	4,1%
<b>Muy bueno</b>	19	38,8%
<b>Bueno</b>	20	40,8%
<b>Deficiente</b>	8	16,3%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Del total de los encuestados, el 40,8% revela que el proceso de selección de personas es bueno y en cuanto al 16,3% señala un proceso deficiente por lo que se evidencia la falta de herramientas, métodos o técnicas que apoyen la gestión del talento humano, elementos que se tomara en cuenta para las pequeñas empresas textiles.

**Pregunta 3. ¿Qué medios considera su empresa para atraer a los posibles candidatos al puesto?**

**Tabla 5. ¿Qué medios considera su empresa para atraer a los posibles candidatos al puesto?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Anuncios en la prensa</b>	22	44,9%
<b>Contacto con universidades</b>	5	10,2%
<b>Agencias de empleo</b>	4	8,2%
<b>Base de datos propia</b>	13	26,5%
<b>Portales web de empleo</b>	21	42,9%
<b>Otros</b>	7	14,3%
<b>Total</b>	<b>72</b>	

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la tabla 5 22 de cada 49 personas utiliza los anuncios en la prensa como medio para atraer a los posibles candidatos, seguido de los portales web de empleo del 42,9% el mismo que detecta la tendencia de las empresas hacer uso de este medio virtual como apoyo a la gestión de personas. En la actualidad también las personas demandantes de empleo optan por las páginas web para encontrar una posible vacante. Dentro del 14,3%, los encuestados hacen referencia al apoyo de la página web socio-empleo para atraer a posibles candidatos al puesto.

**Pregunta 4. ¿Señale que tipos de test realiza para la selección de personal en su empresa?**

**Tabla 6. ¿Señale que tipos de test realiza para la selección de personal en su empresa?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>De personalidad</b>	24	49%
<b>Psicológicas</b>	25	51%
<b>Cognitivas</b>	18	36,7%
<b>De aptitud</b>	22	44,9%
<b>De honestidad</b>	5	10,2%
<b>Otros</b>	7	14,3%
<b>Total</b>	<b>101</b>	

Fuente: elaboración propia

Como resultado de la investigación la tabla 6 muestra que las empresas utilizan varios test para la selección de personal, el 51% realiza test psicológicos, el 49% emplea test de personalidad, seguido por el 44,9% los test de aptitud. Uno de los test menos utilizados del 10,2% es el de honestidad, se evidencia que pocas organizaciones lo aplican porque esta herramienta identifica la conducta no ética o legal, consideran primordial su aplicación en algunas empresas.

Mencionados test representan las herramientas que aplican las empresas para evaluar comportamientos y rasgos específicos e indica una variedad de alternativas a aplicar en el proceso de selección de personal, las mismas que se tomaran en cuenta de acuerdo a las necesidades de la organización.

**Pregunta 5. En el proceso de selección de personal, ¿Qué tipo de entrevista ejecuta la empresa en la que labora?**

**Tabla 7. En el proceso de selección de personal, ¿qué tipo de entrevistas ejecuta la empresa en la que labora?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Personales</b>	42	85,7%
<b>En línea</b>	2	4,1%
<b>Telefónica</b>	3	6,1%
<b>Por competencias</b>	17	34,7%
<b>Otros</b>	1	2%
<b>Total</b>	<b>65</b>	

Fuente: elaboración propia

En lo concerniente al tipo de entrevistas que ejecutan las empresas, 42 personas aplican las entrevista personales de un total de 49, es decir que el 85,7% prefiere esta técnica por el hecho de que identifica ciertos aspectos personales del candidato. Por otro lado el 34,7% determina que las entrevistas por competencias son otra opción a considerar en el proceso de selección.



**Pregunta 6. Al momento de decidir quién será la persona adecuada para el puesto, ¿Qué características considera relevantes?**

**Tabla 8. Al momento de decidir quién será la persona adecuada para el puesto, ¿Qué características considera relevantes?**

	Nada importante	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
<b>Genero</b>	42,9%	28,6%	16,3%	10,2%	2%
<b>Estado civil</b>	46,9%	26,5%	20,4%	56,1%	0%
<b>Edad</b>	18,4%	12,2%	51%	16,3%	2%
<b>Etnia</b>	51%	26,5%	16,3%	4,1%	2%
<b>Formación</b>	0%	4,1%	18,4%	18,4%	59,4%
<b>Referencias</b>	10,2%	10,2%	26,5%	36,7%	16,3%
<b>Experiencia laboral</b>	4,1%	2%	14,3%	26,5%	53,1%

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al nivel de importancia, la tabla 8 refleja que la formación del 59,4% y la experiencia laboral del 53,1% son elementos muy importantes al momento de decidir quién será la persona adecuada a desempeñar un determinado puesto de trabajo. Por otro lado los factores considerados nada importantes en el proceso de selección de personal son la etnia del 51% y el género con el 42,9%.

**Pregunta 7. Según su criterio ¿Qué técnicas considera las adecuadas para implantar en el proceso de selección de su empresa?**

**Tabla 9. Según su criterio ¿Qué técnicas considera las adecuadas para implantar en el proceso de selección de su empresa?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Portales web de empleo	17	34,7%
Entrevista por competencias	42	85,7%
Entrevistas en línea	4	8,2%
Portales empresariales – empleo	12	24,5%
Test en línea	10	20,4%
Otros	2	4,1%
<b>Total</b>	<b>87</b>	

Fuente: elaboración propia

Mediante la información obtenida se observa en la tabla 9 que 42 de cada 49 personas sugiere implantar las entrevistas por competencias, es decir que el 85,7% utilizaría esta técnica en el proceso de selección. Cabe recalcar que esta técnica evalúa los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que posee una persona para llevar a cabo una actividad.

En segundo lugar los portales web de empleo representado por el 34,7% serian otra alternativa para la optimización de tiempo y recursos. Un factor importante en este elemento es la tecnología que apoya al alcance nuevas formas de gestionar personas y realizar actividades empresariales. Las técnicas recomendadas en este ítem serán consideradas como un aporte en el desarrollo de la investigación.

**Pregunta 8. De acuerdo al nivel medio en la empresa, seleccione las competencias genéricas que considera importantes para contratar al personal**

**Tabla 10. De acuerdo al nivel medio en la empresa, seleccione las competencias genéricas que considera importantes para contratar al personal**

	Nada importante	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
<b>Orientación al cliente</b>	0%	4,2%	6,3%	45,8%	43,8%
<b>Adaptabilidad al cambio</b>	0%	2,1%	16,7%	43,8%	37,5%
<b>Orientación a resultados</b>	0%	2,1%	6,3%	33,3%	58,3%
<b>Calidad de trabajo</b>	0%	2%	8,2%	34,7%	55,1%
<b>Comunicación</b>	0%	0%	12,5%	39,6%	47,9%
<b>Responsabilidad</b>	0%	0%	6,1%	22,4%	71,4%

Fuente: elaboración propia

Como se identifica en la tabla 10 se visualiza cuatro competencias muy importantes entre ellos se encuentran la responsabilidad en cada actividad que realiza del 71,4%, la orientación a resultados del 58,3%, la calidad del trabajo del 55,1% y la comunicación que debe existir en toda organización del 47,9%; al momento de contratar al personal esta competencias genéricas son la base que requiere el nivel medio de la empresa para el cumplimiento de las funciones. Para la propuesta será útil adaptarlas al perfil de competencias a desarrollar.

**Pregunta 9. ¿Qué competencias genéricas del nivel operativo considera significativas en la selección de personal?**

**Tabla 11. ¿Qué competencias genéricas del nivel operativo considera significativas en la selección de personal?**

	Nada importante	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
<b>Trabajo en equipo</b>	0%	2,1%	6,3%	39,6%	52,1%
<b>Orientación a resultados</b>	2,1%	4,2%	14,6%	45,8%	33,3%
<b>Calidad de trabajo</b>	0%	0%	10,4%	33,3%	56,3%
<b>Comunicación</b>	0%	2%	10,2%	49,0%	38,8%
<b>Creatividad</b>	2%	4,1%	30,6%	36,7%	26,5%
<b>Adaptabilidad al cambio</b>	2.1%	4,2%	10,4%	45,8%	37,5%

Fuente: elaboración propia

En la actualidad se habla de competencias por ello las personas consideran que el nivel operativo se identifica por la calidad de trabajo del 56,3% y trabajo en equipo del 52,1%, son muy importantes en esta área donde se ejecuta las actividades u órdenes específicas.

Tal como lo indica el 49% la comunicación en el trabajo es importante, siempre esta competencia deberá existir en todos los niveles de la organización, esta deberá ser precisa y clara. Al igual que las competencias anteriores (tabla 10) serán consideradas por el autor en la propuesta.

**Pregunta 10. En la actualidad el departamento de talento humano está apoyándose en la tecnología. ¿Conoce usted de herramientas que contribuyan al proceso de selección de personal?**

**Tabla 12. En la actualidad el departamento de talento humano está apoyándose en la tecnología. ¿Conoce usted de herramientas que contribuyan al proceso de selección de personal?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	21	42,9%
<b>No</b>	28	57,1%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

La información obtenida en la tabla 12 señala que el 57,1% no conocen de herramientas tecnológicas en el departamento de talento humano, con ello se identifica un proceso de selección de personal de la forma tradicional es decir sin el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) que agilicen los procesos y reduzcan el tiempo de las actividades.

Mientras que 21 de cada 49 personas saben de tecnologías para la gestión del talento humano, varios de los encuestados coinciden en que las redes sociales han influenciado en el proceso de selección; las páginas web de socio empleo, multitrabajos y dato seguro también ayudan en la atracción de los posibles candidatos al puesto. Otro grupo indica la existencia de herramientas tecnológicas: ERP Libra, THT, Assessment center, SquareNet.

**Pregunta 11. ¿Por qué cree usted que el apoyo tecnológico representa un cambio en el proceso de selección de personal?**

Luego de analizar los diversos criterios, refleja que al apoyo tecnológico representa cambios en la selección de personal. Facilita el proceso, el mismo que permite optimizar recursos, tiempo, materiales; se obtiene resultados más precisos en la aplicación de test de selección por lo que favorece a la toma de decisiones. A su vez destacan que agiliza los procesos, brinda transparencia y credibilidad, tener datos oportunos, lo que permite obtener información de las actividades laborales unificadas en una sola base de datos.

Por otro refieren que la sistematización ayudaría a que las personas puedan trabajar a través de la red y obtener una base de respaldo, es decir representa un apoyo en la selección de personal al tener un banco de datos de posibles candidatos que se puede utilizarse en cualquier momento.

**Pregunta 12. ¿Cuáles serían los inconvenientes para que la empresa adapte tecnologías de información en el proceso de selección?**

Al adaptar tecnologías de información en el proceso de selección, las personas comentan algunos inconvenientes como los costos para implementar un sistema y la contratación de personal calificado en uso de herramientas tecnológicas del departamento Talento Humano por lo que añaden no es fáciles de manipular.

Otra traba sería la existencia de personal que desconoce o no pueden utilizar bien la tecnología y se recurriría a gastos en capacitación o por desconocimiento del tema; en efecto también se señala el poco interés del nivel directivo enfocándose a que al implementar tecnología representa un gasto por lo que prefieren invertir en otras áreas y es así que se sugestiona la decisión, esto ha llevado a que las empresas carezcan de herramientas necesarias.

Algunos encuestados manifiesta que las empresas que ofrecen este servicio son pocas satisfactorias o muy costosas, sin embargos si una empresa o herramienta tecnológica brinda un óptimo servicio el costos no sería un factor decisivo.

Por cuanto a la investigación realizada el autor señalar que se desconoce de los beneficios o el aporte que tendrían las empresas al utilizar herramientas tecnológicas en la selección de personal y en general al departamento de talento humano, encontrándonos con una resistencia al cambio

Escasamente existen aquellos que piensan que no existirían inconvenientes para adaptarse a los cambios siempre que las ventajas o beneficios de tecnología este alineada a las necesidades de la organización. Lo positivo es que hay empresas o trabajadores conscientes de las necesidades de potenciar el uso de TIC.

**Pregunta 13. ¿Considera usted que las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) brindan ventaja competitiva a la empresa?**

**Tabla 13. ¿Considera usted que las tecnologías de información y comunicación (TIC) brindan ventaja competitiva a la empresa?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	43	87,8%
<b>De acuerdo</b>	4	8,2%
<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	0	0%
<b>En desacuerdo</b>	1	2%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	2%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Existe un alto porcentaje del 87,8% que está totalmente de acuerdo en que el apoyo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en la organización brinda una ventaja competitiva con relación a otras empresas; mediante la utilización de herramientas tecnológicas en el proceso de selección de personal brinda optimización de recurso, tiempo y costos.

El autor señala que las organizaciones corren el riesgo de permanecer en la brecha entre el retroceso o desarrollo, si éstas no renuevan sus procesos a través del apoyo tecnológica en las actividades que realice, dejando claro que las empresas deben buscar la tecnología que mejor se adapte a ella.



#### **4.10. Conclusiones del capítulo**

A partir de la información obtenida se logró diagnosticar varios elementos dentro del proceso de selección de personal, los medios requeridos para atraer a los candidatos, entre los que sobresalen: los anuncios en la prensa con el 44,9% y portales web con 42,9%. Por otra parte, las entrevistas personales, test psicológicos, de personalidad y de aptitud se identificaron como las técnicas que intervienen en el proceso para la elección del personal.

A la vista de los resultados, la investigación encontró que las organizaciones se basan en las entrevistas y en la experiencia laboral, pero al momento de decidir quién es la persona adecuado para el puesto un elemento importante es la formación del 59,4%, mientras que otros datos generales como el género y la etnia pasan a segundo plano, es decir no son consideradas importante, debido a que las organizaciones son inclusivas y lo que enfatizan son las ideas y el aporte del personal.

Definitivamente para mejorarlo el proceso de selección de personal y en general la gestión del talento humano el 85,7% recomienda implantar las entrevistas por competencias ya que las competencias maximizan el rendimiento; las competencias necesarias son la responsabilidad, la orientación a resultados, el trabajo en equipo y la comunicación, los mismos que permitirá a las persona enfrentar retos.

Finalmente se puede afirmar que el apoyo tecnológico en la gestión del talento humano representa cambios que brindan a la organización una ventaja competitiva y contribuye con la optimización de recurso y tiempo.

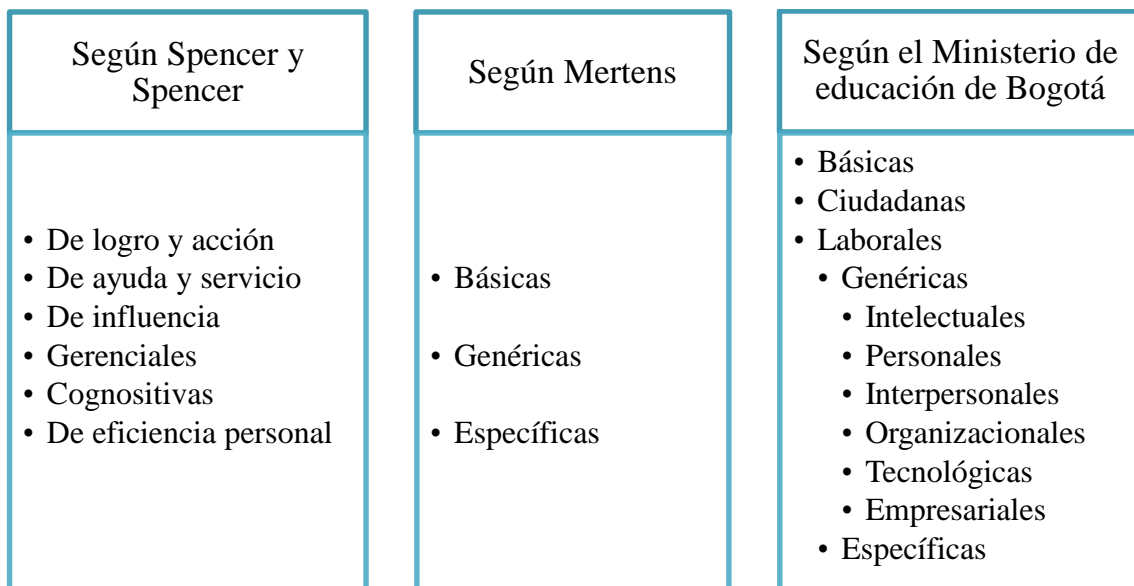
## **5. RESULTADOS**

A partir de la consolidación de la información obtenida se puede establecer el perfil de competencias por niveles jerárquicos para las pequeñas empresas textiles de la provincia del Tungurahua la misma que contribuya a un adecuado proceso de selección de personal, mediante el apoyo de instrumentos como el flujograma del proceso y de herramientas tecnológicas en la gestión del talento humano; estos elementos se describen a continuación.

### **5.1. PERFIL DE COMPETENCIAS DE PERSONAL POR NIVELES JERÁRQUICOS PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS TEXTILES DEL TUNGURAHUA.**

Es necesario tener en cuenta que la selección por competencias permite optimizar la idoneidad del candidato, porque un modelo de competencias consiste en seleccionar, evaluar y desarrollar personas con el fin de apoyar al crecimiento de la organización y del empleado (Caviativa, 2016); (Martha, 2016).

Por otra parte (Brunet & Böcker, 2014) argumenta que las competencias deben integrarse a los objetivos estratégicos de la organización. También son consideradas como características esenciales (conocimiento o habilidades básicas) que hacen eficaz una situación determinada, identificando características necesarias para desempeñar un puesto de trabajo (Jiménez, 2016); (Martha, 2016). A continuación en la figura 4 se presenta la clasificación de las competencias según varios autores.



**Figura 4. Clasificación de las competencias**  
Fuente: (Blanco, 2007); (Lladó, 2013)

En la presente investigación la autora se ha enfocado en las competencias cardinales y específicas de Martha Alles (cuadro 9), las más utilizadas en el siglo XXI son las siguientes:

**Cuadro 9. Competencias**

Competencias cardinales	Competencias específicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adaptabilidad a los cambios del entorno</li> <li>➤ Responsabilidad social</li> <li>➤ Calidad de trabajo</li> <li>➤ Respeto</li> <li>➤ Conocimiento organizacional</li> <li>➤ Ética y sencillez</li> <li>➤ Flexibilidad y adaptabilidad</li> <li>➤ Innovación y creatividad</li> <li>➤ Responsabilidad personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conducción de personas</li> <li>➤ Dirección de equipos</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Visión estratégica</li> <li>➤ Calidad y mejora continua</li> <li>➤ Colaboración</li> <li>➤ Comunicación eficaz</li> <li>➤ Gestión y logro de objetivos</li> <li>➤ Influencia y negociación</li> <li>➤ Pensamiento estratégico</li> <li>➤ Tolerancia a la presión de trabajo</li> <li>➤ Toma de decisiones</li> <li>➤ Trabajo en equipo</li> </ul>

Fuente:(Alles, 2010)

Para evaluar las competencias en el proceso de selección de personal se ha determinado en el cuadro 10 los grados de una competencia. La autora ha determinado este método para que los encargados de la selección de personal en las pequeñas empresas textiles puedan tener una guía de cómo realizar el proceso, debido a que ellos no cuentan en muchas ocasiones con el personal capacita en esta área y la metodología de Alles es la adecuada en esta investigación.

**Cuadro 10. Grados de una competencia.**

<b>Grado</b>	<b>Definición</b>
A	Alto
B	Bueno, por encima del estándar
C	Mínimo necesario para el puesto
D	Insatisfactorio

Fuente: Alles, 2006

Con relación al cuadro anterior, cabe recalcar que el grado D no significa que no haya competencia, lo que indica es que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo (Alles, 2010).

En base a lo expuesto anteriormente el autor considera tres niveles administrativos en la investigación: el nivel directivo, el nivel medio y el nivel operativo; se establecerán cinco principales competencias de cada nivel con su respectivo definición, después con dicha información se procederá a realizar el perfil de competencias para las pequeñas empresas textiles.

### **5.1.1. COMPETENCIAS DEL NIVEL DIRECTIVO**

En concordancia con otros autores la alta dirección es quien administra la organización, responsables de la dirección general es decir de planificar, organizar, gestionar, coordinar y controlar la empresa; son quienes enfatizan la supervivencia, el

crecimiento y la eficiencia general, aquel en donde se fija las políticas, estrategias, establece objetos y toma decisiones a largo plazo (Snell, 2009); (Fernández, 2010); (Escudero, 2011); (Hernández, 2011).

En un estudio realizado por (Pazmiño Solys, Beltrán Morales, & Gallardo Medina, 2016) en la provincia del Tungurahua sobre las pymes explica que son empresas familiares que pasan de generación en generación sin permitir la posibilidad de aportar ideas por parte de los trabajadores. Por lo que resulta importante mencionar que son los responsables de dirigir a la empresa, proporcionar las pautas, tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo.

La afirmación anterior indica que el nivel directivo se encuentra dirigido por los propietarios de las pequeñas empresas, es por ello que no se ha establecido un perfil de competencias para este nivel, pero si se ha establecido un cuadro de las principales competencias que debe tener o desarrollar el nivel directivo (cuadro 11).

**Cuadro 11. Principales competencias del nivel directivo.**

<b>Competencias</b>	<b>Definición</b>
Influencia y Negociación	“Utilizar argumentos sólidos y se acercar a posiciones mediante el razonamiento, al tener en cuenta los intereses de las partes y los objetivos organizacionales. Además influencia a otros mediante estrategias que permitan llegar a acuerdos satisfactorios”
Liderazgo	“Es aquel que generar compromiso y lograr el respaldo, que enfrenta los desafíos o retos de la organización; direcciona a las personas a desarrollar el talento y lograr mantener un adecuado clima organizacional”
Manejo de crisis	“Identifica, examina y administra situaciones de presión y conflicto, y al mismo tiempo establece soluciones para su organización”
Pensamiento estratégico	“Comprender los cambios del entorno de su organización, implica la capacidad de visualizar y conducir a la organización a lograr sus objetivos organizacionales; optimiza las fortalezas, aprovechar las oportunidades y minimiza las debilidades”
Toma de decisiones	“Analiza diversas opciones, considera varias circunstancias y recursos disponibles, para optar por la mejor alternativa con el fin de conseguir el mejor resultado. Implica la ejecución de acciones con conciencia y calidad, que permita considerar el impacto que tendrá su negocio”

Fuente: Alles (2010)

Las competencias expuestas en el cuadro anterior son referencia para las pequeñas empresas textiles, eso no significa que puedan encontrarse o desarrollarse otras competencias aparte de las mencionadas.

### **5.1.2. COMPETENCIAS DEL NIVEL MEDIO Y DEL NIVEL OPERATIVO**

De acuerdo a los resultados obtenidos se ha identificado las siguientes competencias para el nivel medio y operativo con la especificación de cada grado:

- Cuadro 12. Adaptabilidad a los cambios del entorno
- Cuadro 13. Calidad de trabajo

- Cuadro 14. Comunicación
- Cuadro 15. Orientación a resultados
- Cuadro 16. Orientación al cliente
- Cuadro 17. Responsabilidad
- Cuadro 18. Trabajo en equipo

### **Cuadro 12. Adaptabilidad a los cambios del entorno**

<b>Adaptabilidad a los cambio</b>	<b>Definición:</b>
	“Identifica y comprende los cambios del entorno de la organización y sea interno o externo, convierte las debilidades en fortalezas y potencia planes de acción para asegurarse en el largo plazo la presencia y la posición de la organización”
<b>Grados</b>	
<b>A</b>	<p>Diseña estrategias y políticas a promover en los demás la habilidad de identificar y comprender los cambios del entorno.</p> <p>Diseña planes de acción para convertir las debilidades en fortalezas y la presencia el posicionamiento a largo plazo.</p> <p>En épocas difíciles conduce a la organización.</p> <p>Se anticipa a la interpretación de las tendencias y brinda aliento a los colaboradores.</p>
<b>B</b>	<p>Promueve en los demás la habilidad de identificar y comprender los cambios.</p> <p>Diseña y plantea planes de acción que permitan convertir las debilidades en fortalezas, para en el mediano plazo asegurar la presencia y el posicionamiento de la organización.</p> <p>Conduce en épocas difíciles el área a su cargo y brinda aliento a los colaboradores.</p>
<b>C</b>	<p>Identifica y comprende los cambios del entorno</p> <p>Propone planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas, para asegurar en el corto plazo la presencia y el posicionamiento.</p> <p>Conduce en épocas difíciles a los colaboradores y los alienta.</p>
<b>D</b>	<p>Comprende los cambios del entorno</p> <p>Expone acciones con relación a las tareas de su cargo que permitan convertir las debilidades en fortaleza para lograr las metas.</p> <p>En épocas difíciles trabaja de forma habitual</p>

Fuente: Alles (2010)

**Cuadro 13. Calidad de trabajo**

<b>Compromiso con Calidad de trabajo</b>	<b>Definición:</b>
	“Toma decisiones para alcanzar los objetivos de la organización, el áreas o del puesto de trabajo, y obtener altos niveles de desempeño. Administrar procesos y políticas organizacionales con el fin de facilitar de lograr los resultados esperados y además implica el constante compromiso en mantenerse actualizado con relación a su especialidad, aportar soluciones para lograr los estándares de calidad”
<b>Grados</b>	
<b>A</b>	<p>Toma decisiones junto con altos niveles de desempeño organizacional</p> <p>Específica y diseña, políticas y procesos a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados.</p> <p>Aportar con soluciones para conseguir los estándares de calidad y comprometerse en estar actualizado en los temas de su especialidad.</p> <p>Referente en la organización por su compromiso con la calidad.</p>
<b>B</b>	<p>Toma de decisiones con relación al área de su responsabilidad, con altos niveles de desempeño.</p> <p>Diseña procesos y aplica políticas con el propósito de lograr los resultados.</p> <p>Aporta soluciones para conseguir los estándares de calidad en su área y mantiene el compromiso de estar actualizado.</p> <p>Referente de responsabilidad con la calidad</p>
<b>C</b>	<p>Toma decisiones en el sector de su responsabilidad junto con niveles de desempeño</p> <p>Implementa procesos.</p> <p>Aplica políticas.</p> <p>Aporta soluciones en su sector para conseguir estándares de calidad y mantenerse constante actualizados de acuerdo a su especialidad.</p>
<b>D</b>	<p>Alcanza los objetivos de su puesto de trabajo de acuerdo a niveles de desempeño.</p> <p>Aplica políticas recibidas del supervisor.</p> <p>Alcanzar estándares de calidad y mantiene el compromiso de estar actualizado</p> <p>Por su compromiso con la calidad es un referente para sus compañeros</p>

Fuente: Alles (2010)



**Cuadro 14. Comunicación**

<b>Comunicación</b>	<b>Definición:</b>
	“Escucha y entiende a los demás para transmitir en forma clara la información con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales y mantener abiertos los canales de comunicación y redes de contacto (formales e informales) en todos los niveles de la empresa”
<b>Grados</b>	
<b>A</b>	<p>Escucha y entiendo a los otros, transmite en forma clara y oportuna la información y mantiene siempre los canales de comunicación abiertos.</p> <p>Adapta su estilo comunicacional a las características de la audiencia o interlocutor.</p> <p>Estructura canales de comunicación organizacionales</p> <p>Promueve el intercambio inteligente y oportuno de información.</p> <p>Desarrolla redes de contactos formales e informales.</p>
<b>B</b>	<p>Escucha a los demás y selecciona métodos adecuados para transmitir información.</p> <p>Minimiza barreras y distorsiones que afecten la circulación de información.</p> <p>Promueve dentro de su sector el intercambio permanente de información.</p> <p>Hace uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.</p>
<b>C</b>	<p>Comunicación de manera clara y concisa, de acuerdo al tipo de interlocutor.</p> <p>Escucha a los demás y se asegura de comprender exactamente lo que quiere expresar.</p> <p>Aprovecha los canales de comunicación existentes (formales e informales).</p>
<b>D</b>	<p>Escucha atentamente a sus interlocutores</p> <p>Se comunica de manera clara y entendible.</p> <p>Realiza preguntas adecuadas a fin de obtener información.</p>

Fuente: Alles (2010)

**Cuadro 15. Orientación a resultados**

<b>Orientación a resultados</b>	<b>Definición:</b>
	“Orientar a actuar hacia el logro para superar los resultados esperados, de acuerdo a estándares de calidad, por lo que es necesario establecer metas desafiantes; mantener altos niveles de rendimiento y mejorarlos de acuerdo a la estrategia organizacional; es por ello que se establecen indicadores de logro.”
<b>Grados</b>	
<b>A</b>	<p>Promueve y desarrolla comportamientos, en sí mismo y en la organización, orientados al logro de resultados, fija estándares de calidad retadores.</p> <p>Evalúa el logro de las metas.</p> <p>Fija nuevos desafíos y metas, mantiene altos niveles de rendimiento.</p> <p>Fomenta la igual actitud en otros a través del ejemplo.</p>
<b>B</b>	<p>Orienta los comportamientos propios hacia el logro de los resultados, bajo estándares de calidad establecidos.</p> <p>Participa proactivamente en la fijación de metas, mantiene y mejora sus niveles de rendimiento.</p> <p>Seguimiento de labores propias y de sus colaboradores.</p> <p>Motiva a sus colaboradores directos a comportarse de igual manera.</p>
<b>C</b>	<p>Mantiene una actitud constante que conduzcan al logro de los resultados, de acuerdo a estándares.</p> <p>Asume metas y se orienta a mejorar los niveles de rendimiento.</p> <p>Realiza el seguimiento establecido por la organización.</p>
<b>D</b>	<p>Demuestra a través del comportamiento, una firme predisposición a realizar acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados.</p> <p>Realiza el control de su propio trabajo.</p>

Fuente: Alles (2010)

**Cuadro 16. Orientación al cliente**

<b>Orientación al cliente</b>	<b>Definición:</b>
	“Actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente con vocación permanente de servicio al comprender sus demandas. La organización o el personal debe generar soluciones a las necesidades del cliente”
<b>Grados</b>	
<b>A</b>	<p>Crea un ambiente adecuado en toda la organización para que trabaje en la satisfacción de los clientes y establecer relaciones a largo plazo.</p> <p>Diseña políticas y procedimientos con el fin de ofrecer soluciones a todos los clientes y a través de ellos alcanzar el reconocimiento del mercado.</p> <p>Se constituye en un referente al ofrecer soluciones que satisfaga al cliente.</p>
<b>B</b>	<p>Busca formas de resolver las necesidades de los clientes y se anticipa a sus requerimientos.</p> <p>Propone acciones de mejora para incrementar la satisfacción de los clientes.</p> <p>Establece relaciones duraderas basadas en la confianza con el cliente.</p>
<b>C</b>	<p>Actúa encaminado a satisfacer al cliente (interno o externo).</p> <p>Escucha los pedidos y problemas del cliente por lo que se encuentra al tanto y entiende sus necesidades.</p> <p>Brinda respuesta en la forma que los clientes esperan.</p>
<b>D</b>	<p>Analiza las necesidades de los clientes internos y externos.</p> <p>Busca solucionar los problemas de los clientes y atiende en sus posibilidades a inquietudes.</p> <p>De no contar con la respuesta, busca apoyo o asesoramiento con las personas pertinentes.</p>

Fuente: Alles (2010)

**Cuadro 17. Responsabilidad**

<b>Responsabilidad</b>	<b>Definición:</b>
	“Demuestra preocupación de llevar a cabo tareas con calidad, con el compromiso de contribuir al cumplimiento de la estrategia organizacional a través de su labor. Por lo tanto respeta las normas y practica buenas en todo ámbito.”
<b>Grados</b>	
<b>A</b>	<p>Fomenta su comportamiento en toda la organización.</p> <p>Realiza tareas con presión y calidad - enfoque de largo plazo</p> <p>Diseña normas y políticas organizacionales para promover la responsabilidad, el compromiso y las buenas costumbres.</p> <p>Referente de responsabilidad profesional y personal en el ámbito organizacional</p>
<b>B</b>	<p>Fomenta su comportamiento en su área.</p> <p>Realiza tareas con precisión y calidad - enfoque de mediano plazo.</p> <p>Implementa normas y políticas organizacionales establecidas</p> <p>Referente de responsabilidad en su área y en el ámbito organizacional.</p>
<b>C</b>	<p>Fomenta su comportamiento entre colaboradores.</p> <p>Realiza tareas con precisión y calidad – enfoque de corto plazo.</p> <p>Aplica normas y políticas establecidas.</p> <p>Referente de responsabilidad para sus colaboradores y dentro del área.</p>
<b>D</b>	<p>Demuestra su preocupación por cumplir las tareas con calidad.</p> <p>Aplica lineamientos</p> <p>Referente para sus compañeros</p>

Fuente: Alles (2010)

**Cuadro 18. Trabajo en equipo**

<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Definición:</b>
	“Colaborar con los demás al formar parte del grupo con el propósito de alcanzar las estrategias organizacionales, busca los objetivos grupales. Tiene expectativas positivas con relación a los demás, comprender las posiciones de cada integrante y mantienen un adecuado clima laboral”
<b>Grados</b>	
<b>A</b>	<p>Fomenta la colaboración en toda la organización y promueve el intercambio de información o recursos entre áreas, es así que se orienta el trabajo.</p> <p>Implica satisfacción por el éxito de los que conforman o no el grupo.</p> <p>Para alcanzar las metas a corto, mediano y largo plazo, subordinan sus intereses personales para cumplir con los objetivos del grupo.</p> <p>Es un ejemplo de colaboración en la organización.</p>
<b>B</b>	<p>Fomenta el espíritu de colaboración en su área, promueve el intercambio con otros sectores.</p> <p>Expresa satisfacción por el éxito de los demás.</p> <p>Con el intención de alcanzar las metas a corto y mediano plazo, se someten a los intereses del grupo para cumplir con los objetivos grupales</p> <p>Se constituye como ejemplo de colaboración y cooperación dentro de su área.</p>
<b>C</b>	<p>Fomenta la colaboración y cooperación en su área, promueve el intercambio con otros sectores de la organización.</p> <p>Subordina sus intereses personales para cumplir con los objetivos grupales fijados a corto plazo.</p> <p>Se constituye como ejemplo de cooperación entre sus colaboradores.</p>
<b>D</b>	<p>Colabora y coopera con otras personas, tanto con su sector como en otras áreas.</p> <p>Propósito de alcanzar los objetivos fijados, reconoce el éxito y aporte de otras personas.</p> <p>Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su colaboración.</p>

Fuente: Alles (2010)

### **5.1.3. PERFIL DE COMPETENCIAS DEL NIVEL MEDIO**

En concordancia con otros autores, el nivel medio o mandos intermedios se caracterizan por dirigir las unidades que están bajo su cargo, se encarga de administrar el funcionamiento sus respectivas unidades o departamentos y responsables de encontrar la mejor manera de utilizar los recursos que les permita alcanzar las metas de la organización, implanta táctica y procedimientos (Fernández, 2010); (Jones & George, 2010); (Hernández, 2011).

Mediante la investigación se puede construir un perfil de puesto para el nivel medio, las mismas que contiene los requisitos exigidos para el desempeño de las actividades y en las que se incluyen cinco principales competencias. Con este instrumento se apoya a las pequeñas empresa a realizar un apropiado proceso de selección de personal.

Los formatos establecidos en este nivel son los siguientes:

- Ilustración 1. Perfil de competencias del gerente de talento humano
- Ilustración 2. Perfil de competencias del gerente de producción
- Ilustración 3. Perfil de competencias del gerente comercial
- Ilustración 4. Perfil de competencias de la contadora

## Ilustración 1. Perfil de competencias del gerente de talento humano

PERFIL DEL PUESTO			
Departamento:	Talento Humano		
Cargo:	Gerente de Talento Humano		
Objetivo del cargo:	Mantener al personal y crear estrategias para que los empleado se sientan identificados con la organización		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Jefe Inmediato	Gerente General		
Puestos Subordinados	No tiene mando sobre el personal		
FUNCIONES PRINCIPALES:			
1	Proponer normas, procedimientos, políticas y directrices		
2	Proponer programas de selección, inducción para el personal		
3	Reclutar, seleccionar y evaluar al personal		
4	Coordinar con los diferentes departamentos		
REQUERIMIENTOS			
1	Educación	Superior	
2	Especialidad	Ingeniería	
	Experiencia	Área de talento humano	Años 2
	Edad mínima	30	Edad Máxima 45
	Género	Indistinto	
	Domicilio	Ambato	
CONOCIMIENTOS EN:			
1	Subsistemas de talento humano		
2	En herramientas tecnológicas de gestión de talento humano		
3	Métodos de evaluación de personal y código de trabajo		
Responsabilidades:		Recursos y materiales a cargo:	
	Realizar y presentar informes	Equipos de oficina	
	Planificar las Vacaciones	Muebles de oficina	
	Planificar capacitaciones del talento humano		
COMPETENCIAS:		GRADO	
1	Responsabilidad	A	
2	Orientación a resultados	A	
3	Trabajo en equipo	B	
4	Comunicación	A	
5	Adaptabilidad a los cambios	D	

Fuente: elaboración propia

## Ilustración 2. Perfil de competencias del gerente de producción

PERFIL DEL PUESTO			
Departamento:	Producción		
Cargo:	Gerente de Producción		
Objetivo del cargo:	Responsable del funcionamiento y coordinación del área de producción, cumpliendo a tiempo y con calidad el trabajo.		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Jefe Inmediato	Gerente General		
Puestos Subordinados	Operarios		
FUNCIONES PRINCIPALES:			
1	Planificar la producción y supervisar al personal a cargo		
2	Controlar la producción y los procesos productivos		
3	Planificar el diseño del producto y aprovisionamiento de materias primas		
4	Coordinar con los diferentes departamentos		
REQUERIMIENTOS			
1	Educación	Superior	
2	Especialidad	Ingeniería	
	Experiencia	Área de producción	Años 2
	Edad mínima	30	Edad Máxima 45
	Género	Indistinto	
	Domicilio	Ambato	
CONOCIMIENTOS EN:			
1	Conocimientos en office		
2	Conocimientos del sector manufacturero		
3	Conocimientos de proceso productivo		
Responsabilidades:		Recursos y materiales a cargo:	
	Presentar informes		Muebles de oficina
	Cumplir con los objetivos		Equipos de oficina
	Administrar la bodega		Maquinaria de Producción
COMPETENCIAS:		GRADO	
1	Trabajo en equipo		B
2	Orientación a resultados		B
3	Calidad de trabajo		A
4	Comunicación		B
5	Orientación al cliente		C

Fuente: elaboración propia



### Ilustración 3. Perfil de competencias del gerente comercial

PERFIL DEL PUESTO			
Departamento:	Comercial		
Cargo:	Gerente de comercial		
Objetivo del cargo:	Responsable de la existencia de materia prima y atención de los pedidos de los clientes		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Jefe Inmediato	Gerente General		
Puestos Subordinados	Vendedor		
FUNCIONES PRINCIPALES:			
1	Atender y tomar los pedidos de los clientes		
2	Realizar pedidos de materias primas y pago a proveedores		
3	Buscar o aperturar nuevos mercados		
4	Coordinar con los diferentes departamentos		
REQUERIMIENTOS			
1 Educación	Superior		
2 Especialidad	Ingeniería		
Experiencia	Área comercial	Años	2
Edad mínima	30	Edad Máxima	45
Género	Indistinto		
Domicilio	Ambato		
CONOCIMIENTOS EN:			
1	Conocimientos en office		
2	Elaboración de estrategias comerciales		
3	Atención al cliente		
Responsabilidades:		Recursos y materiales a cargo:	
Elaborar los presupuestos		Dinero	
Determinar las ventas		Equipos de oficina	
Analizar los costos			
COMPETENCIAS:		GRADO	
1	Responsabilidad	B	
2	Orientación a resultados	B	
3	Calidad de trabajo	B	
4	Comunicación	B	
	Orientación al cliente	A	

Fuente: elaboración propia

### Ilustración 4. Perfil de competencias de la contadora

PERFIL DEL PUESTO			
Departamento:	Finanzas		
Cargo:	Contadora		
Objetivo del cargo:	Realizar las actividades contables de la organización, de acuerdo a la normas del proceso contable		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Jefe Inmediato	Gerente General		
Puestos Subordinados	No tiene mando sobre el personal		
FUNCIONES PRINCIPALES:			
1	Elaborar la nómina de los empleados		
2	Elaborar informes de los clientes, proveedores y estados de cuenta		
3	Elaborar estados financieros		
4	Coordinar con los diferentes departamentos		
REQUERIMIENTOS			
1	Educación	Superior	
2	Especialidad	CPA	
	Experiencia	Área de contabilidad	Años <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2</span>
	Edad mínima	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">25</span>	Edad Máxima <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">45</span>
	Género	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Indistinto</span>	
	Domicilio	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Ambato</span>	
CONOCIMIENTOS EN:			
1	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Conocimientos en office</span>		
2	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Sistemas contables y página del SRI</span>		
3	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Ley y código tributario</span>		
Responsabilidades:		Recursos y materiales a cargo:	
	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Custodiar de los Títulos valores</span>		<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Equipos de oficina</span>
	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Presentar y realizar informes</span>		<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Dinero</span>
	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Solucionar problemas</span>		<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Documentos confidenciales</span>
COMPETENCIAS:		GRADO	
1	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Responsabilidad</span>		<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">A</span>
2	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Orientación a resultados</span>		<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">A</span>
3	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Orientación al clientes</span>		<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">C</span>
4	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Comunicación</span>		<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">B</span>
5	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Adaptabilidad a los cambios</span>		<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">C</span>

Fuente: elaboración propia

#### 5.1.4. PERFIL DE COMPETENCIAS DEL NIVEL OPERATIVO

Finalmente, el nivel operativo quién es el responsable de ejecutar diversas actividades o tareas específicas de la organización, tiene a cargo la producción directa de los bienes o servicios, y está bajo órdenes de jefe de sección quienes supervisan el trabajo conforme a los procedimiento, calidad, tiempo y costo (Velásquez, 2006); (Fernández, 2010); (Hernández, 2011); (Escudero, 2011). A continuación se presentan los perfiles de competencias del personal del nivel operativo: la ilustración 5 presenta el perfil del operario y la ilustración 6 el perfil del vendedor.

**Ilustración 5. Perfil de competencias de los operarios**

PERFIL DEL PUESTO			
Departamento:	Producción		
Cargo:	Operario		
Objetivo del cargo:	Ejecutar las ordenes de producción según requerimientos		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Jefe Inmediato	Gerente de producción		
FUNCIONES PRINCIPALES:			
1	Ejecutar las ordenes asignadas y autorizadas por el jefe inmediato		
2	Fabricar prendas de vestir de acuerdo a los requerimientos establecidos		
3	Controlar la calidad de las prendas		
REQUERIMIENTOS			
Educación	Básica		
Experiencia	confección	Años	1
Edad mínima	18	Edad Máxima	40
Género	Indistinto		
CONOCIMIENTOS EN:			
1	Confección de prendas de vestir		
2	Conocimiento del proceso productivo y control de calidad		
Responsabilidades:		Recursos y materiales a cargo:	
Reportar necesidades de herramientas		Equipos de protección	
Cumplir con los procedimientos		Maquinaria	
Presentar registros de producción		Materias primas	
COMPETENCIAS:		GRADO	
1	Calidad de trabajo	D	
2	Trabajo en equipo	B	
3	Comunicación	D	
4	Orientación a resultados	C	
5	Adaptabilidad al cambio	D	

Fuente: elaboración propia

### Ilustración 6. Perfil de competencias del vendedor

PERFIL DEL PUESTO			
Departamento:	Comercial		
Cargo:	Vendedor		
Objetivo del cargo:	Lograr los objetivos de ventas propuestos por la organización		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Jefe Inmediato	Gerente comercial		
FUNCIONES PRINCIPALES:			
1	Cumplir con las cuotas de asignación de ventas		
2	Convencer al cliente con ofertas para que adquiera el producto		
3	Establecer nexos entre el cliente y la empresa		
REQUERIMIENTOS			
Educación	Bachillerato		
Experiencia	Áreas similares	Años	2
Edad mínima	20	Edad Máxima	40
Género	Indistinto		
CONOCIMIENTOS EN:			
1	Sobre el mercado (clientes, competidores, precios)		
2	Características del producto		
Responsabilidades:		Recursos y materiales a cargo:	
Conocer el producto		Dinero	
Entregar informes de los clientes		Muestras de Jeans	
Entregar informes de las ventas			
Buscar nuevos clientes			
COMPETENCIAS:		GRADO	
1	Calidad de trabajo	C	
2	Responsabilidad	C	
3	Comunicación	A	
4	Orientación a resultados	C	
5	Orientación al cliente	B	

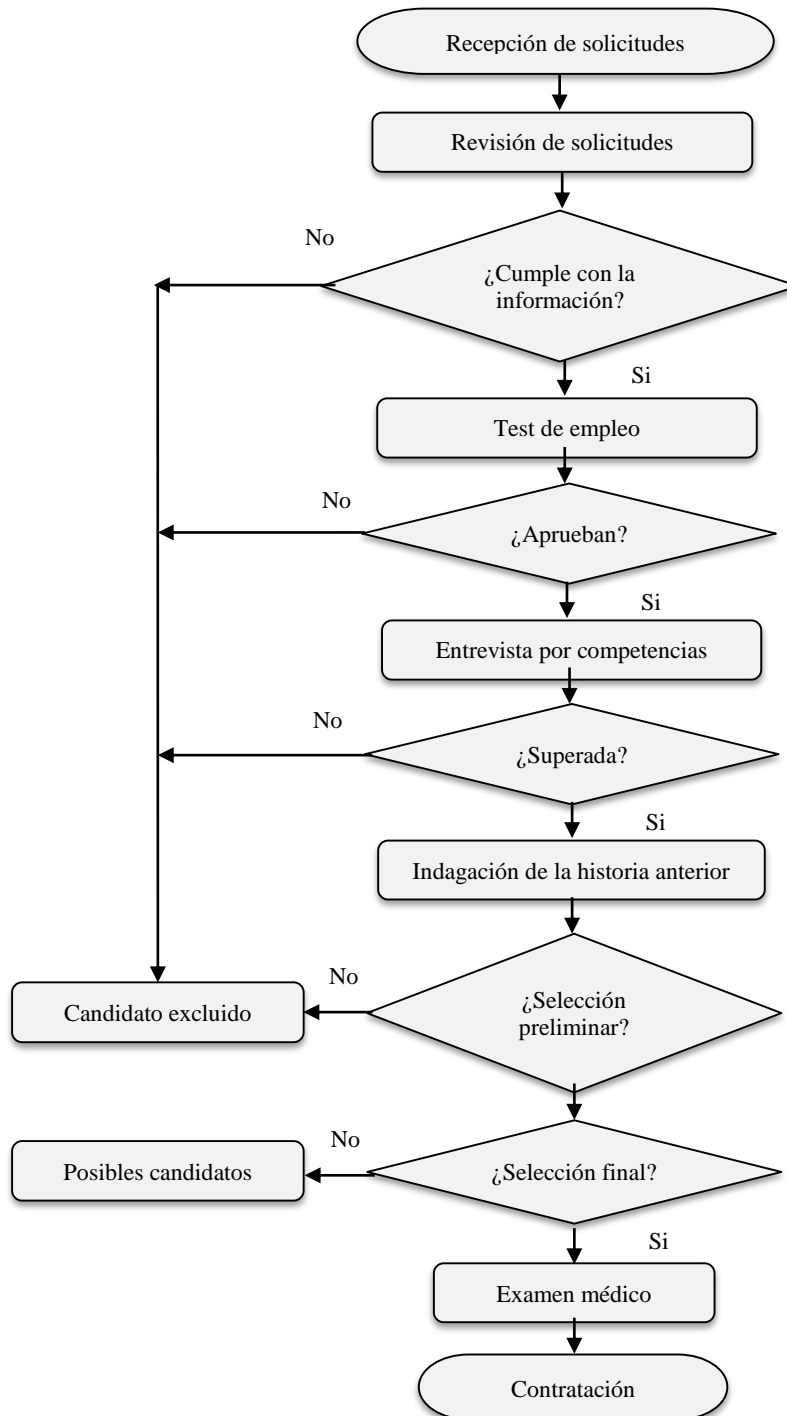
Fuente: elaboración propia

Cada uno de estos perfiles contribuye a mejorar el proceso de selección de personal y a establecer una estructura organizacional adecuada con relación al personal.

### 5.2. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Como resultado de la investigación se presenta el flujograma de procesos de selección de personal (figura 5) obtenido de varios autores y de acuerdo a las referencias de los encuestados, esta herramienta se exhibe con el beneficio de que las empresas hagan

uso de este instrumento y puedan apoyarse en una metodología adecuada, a través de esta representación gráfica la persona encargada de la selección de personal tendrá una idea claro del proceso a seguir.



**Figura 5. Flujograma del proceso de selección de personal**  
Fuente: elaboración propia

### **5.3. FORMULARIOS DENTRO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

A continuación se presentan algunos formularios del proceso de selección de personal, los que se detallan son los siguientes:

- Ilustración 7. Curriculum
- Ilustración 8. Requisición de personal
- Ilustración 9. Perfil del puesto
- Ilustración 10. Anuncio de la vacante
- Ilustración 11. Evaluación de las competencias
- Ilustración 12. Resultados de las competencias requeridas
- Ilustración 13. Información de la evaluación de los posibles candidatos

Con respecto al curriculum vitae (ilustración 7) es la presentación de la información laboral y formativa que ponen en manifiesto la idoneidad de la persona para ocupar un puesto de trabajo, el curriculum debe adecuarse en lo posible a la medida del destinatario (Puchol, 2012); (Piccardo & Barbasio, 2016); (Martha, 2016). Adicionalmente se puede encontrar modelos de curriculum como el cronológico inverso y el funcional (anexo 5 y 6).

## Ilustración 7. Curriculum

<b>CURRICULUM</b>				
<b>DATOS PERSONALES</b>				
Nombres:	<input style="width: 150px;" type="text"/>	<input style="width: 150px;" type="text"/>	<div style="background-color: #cccccc; width: 100px; height: 80px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <span>subir foto</span> </div>	
Apellidos:	<input style="width: 150px;" type="text"/>	<input style="width: 150px;" type="text"/>		
Dirección:	<input style="width: 300px;" type="text"/>			
Teléfono:	<input style="width: 130px;" type="text"/>	Celular: <input style="width: 130px;" type="text"/>		
e-mail:	<input style="width: 230px;" type="text"/>			
Edad:	<input style="width: 30px;" type="text"/>			
Cedula de ciudadanía	<input style="width: 110px;" type="text"/>			
Estado civil:	<input style="width: 130px;" type="text"/>			
Nacionalidad:	<input style="width: 130px;" type="text"/>			
Género:	M <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	F <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>		
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
Desde la actual hacia atrás y los últimos cinco años				
Año	Título	Universidad/Institución		
<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 150px;" type="text"/>	<input style="width: 160px;" type="text"/>		
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>				
Año	Desde	Hasta	Cargo	Empresa
<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 70px;" type="text"/>	<input style="width: 70px;" type="text"/>	<input style="width: 160px;" type="text"/>	<input style="width: 100px;" type="text"/>
Responsabilidades:		Objetivos cumplidos		
<input style="width: 200px;" type="text"/>		<input style="width: 280px;" type="text"/>		
<b>CURSOS</b>				
Año	Tema	Institución	Horas	
<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 150px;" type="text"/>	<input style="width: 160px;" type="text"/>	<input style="width: 100px;" type="text"/>	
<b>REFERENCIAS LABORALES</b>				
Nombre/Empresa		Teléfonos		
<input style="width: 260px;" type="text"/>		<input style="width: 130px;" type="text"/>	<input style="width: 100px;" type="text"/>	
<input style="width: 260px;" type="text"/>		<input style="width: 130px;" type="text"/>	<input style="width: 100px;" type="text"/>	
<b>Habilidades / destrezas</b>				
<input style="width: 550px; height: 30px;" type="text"/>				

Fuente: elaboración propia

En el formato de la requisición de personal (Ilustración 8) se refleja la información requerida para el puesto o la vacante que necesita la organización.

### Ilustración 8. Requisición de personal

REQUISICIÓN DE PERSONAL			
		Fecha de solicitud <input type="text"/> dd <input type="text"/> mm <input type="text"/> aa	
<b>INFORMACIÓN DEL PUESTO</b>			
Departamento: _____	<b>No. Vacante:</b>	<b>Genero</b>	
Área: _____	<input type="text"/>	M <input type="text"/>	
Cargo: _____		F <input type="text"/>	
<b>TIPO DE CONTRARO</b>			
Tiempo medio <input type="text"/>	Fecha de Inicio <input type="text"/> dd <input type="text"/> mm <input type="text"/> aa		
Tiempo Completo <input type="text"/>	Fecha de finalización <input type="text"/> dd <input type="text"/> mm <input type="text"/> aa		
<b>INFORMACIÓN DE LA VACANTE</b>			
Licencia <input type="text"/>	Creación del puesto <input type="text"/>	Cancelación del contrato <input type="text"/>	
Renuncia <input type="text"/>	Incapacidad <input type="text"/>	Estrategia de crecimiento <input type="text"/>	
Promociones <input type="text"/>	Vacaciones <input type="text"/>		
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>			
1	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
2	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
3	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
4	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</b>		<b>EDUCACIÓN</b>	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	Tercer Nivel	<input type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	Técnico	<input type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	Especialista en:	<input type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	Estudiante uniersitario	<input type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	Bachillerato	<input type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>

Fuente: elaboración propia



Un elemento esencial en el proceso de selección de personal ha sido el perfil del puesto, en el que constan la descripción y los requerimientos, sin él la organización no tendrá claro que solicita el puesto. En la ilustración 9 se presenta el formulario del perfil del puesto.

**Ilustración 9. Perfil del puesto**

PERFIL DEL PUESTO			
Departamento:	<input type="text"/>		
Cargo:	<input type="text"/>		
Objetivo del cargo:	<input type="text"/>		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Jefe Inmediato	<input type="text"/>		
Puestos Subordinados	<input type="text"/>		
FUNCIONES PRINCIPALES:			
1	<input type="text"/>		
2	<input type="text"/>		
3	<input type="text"/>		
4	<input type="text"/>		
REQUERIMIENTOS			
1 Educación	<input type="text"/>		
2 Especialidad	<input type="text"/>		
Experiencia	<input type="text"/>	Años	<input type="text"/>
Edad mínima	<input type="text"/>	Edad máxima	<input type="text"/>
Género	<input type="text"/>		
Estado civil	<input type="text"/>		
Domicilio	<input type="text"/>		
CONOCIMIENTOS EN:			
1	<input type="text"/>		
2	<input type="text"/>		
3	<input type="text"/>		
Responsabilidades:		Recursos y materiales a cargo:	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
COMPETENCIAS:		GRADO	
1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CONDICIONES DE TRABAJO:			
1	<input type="text"/>		
2	<input type="text"/>		
3	<input type="text"/>		

Fuente: elaboración propia

En la ilustración 10, se presenta un esquema sobre el anuncio de la vacante y las características que este debe tener el puesto, con ello se podrá buscar a las personas mediante la publicación en los medios de selección de la empresa.

### Ilustración 10. Anuncio de la vacante

<b>Nombre de la empresa</b>	
<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 50px; margin: 0 auto;"></div> <p style="text-align: center;">Imagen corporativa</p>	
Descripción breve de la empresa	
<b>Requiere contratar:</b>	
<b>Contadora</b>	
Vacante:	1
Instrucción:	Tercer nivel Ing. Contabilidad y Auditoría (CPA)
Edad:	28 años en adelante
Experiencia:	Labores contables, mínimo 2 años
Disponibilidad:	Tiempo completo
<b>Responsabilidad</b>	
Valores de caja	
Entregar estados financiero	
Declaración de impuestos	
<b>Conocimientos en:</b>	
Tributación	
Ley y código tributario	
Manejo de la página del SRI	
<b>Competencias conductuales</b>	
Relaciones interpersonales	
Capacidad en la toma de decisiones	
<b>Competencias Técnicas</b>	
Criterio Analítico	
Análisis numérico	
Manejo de equipos informáticos	
<b>Fecha máxima de recepción:</b>	<input type="text"/>
<b>Llenar Curriculum en la siguiente dirección:</b>	
Página web.	<input type="text"/>

Fuente: elaboración propia

Debido a que en la selección de personal se va a llevar a cabo mediante la evaluación de competencias del puesto, se presenta un esquema para constatar la información (ilustración 11), en donde se podrá identificar si el candidato cumple o no con las competencias requeridas.

**Ilustración 11. Evaluación de las competencias**

EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS			
Fecha	<input type="text"/> dd	<input type="text"/> mm	<input type="text"/> aa
Nombre:	<input type="text"/>		Apellido: <input type="text"/>
Cargo:	<input type="text"/>		
COMPETENCIAS	Grado requerido	Cumple	No cumple
1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Nota:	<input type="text"/>		
Responsable:	<input type="text"/>		

Fuente: elaboración propia

Otro formulario que se presenta es el de los resultados sobre las cinco principales competencias de los últimos tres posibles candidatos al puesto (ilustración 12).

**Ilustración 12. Resultados de las competencias requeridas**

<b>RESULTADO DE LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
Fecha	<input type="text"/> dd	<input type="text"/> mm	<input type="text"/> aa	
Cargo:	<input type="text"/>			
<b>COMPETENCIAS</b>	Grado requerido	Candidatos		
		1	2	3
1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Nota:	<input type="text"/>			
Responsable:	<input type="text"/>			

Fuente: elaboración propia

Por último se presenta el formato que hace un compendio de la evaluación de los tres últimos candidato en el proceso de selección de personal (ilustración 13), en el mismo se comparan los resultados obtenidos de la aplicación de los test, las competencias, los conocimientos y formación requeridas, con esta información se puede a la persona que mejor se adapte al perfil del puesto.

**Ilustración 13. Información de la evaluación de los posibles candidatos**

INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LOS POSIBLES CANDIDATOS						
Fecha	<input type="text"/>	dd	<input type="text"/>	mm	<input type="text"/>	aa
Cargo:	<input style="width: 100%;" type="text"/>					
RESULTADOS DE LOS TEST						
	Candidato 1		Candidato 2		Candidato 3	
Psicológicos	<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>	
De personalidad	<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>	
De aptitud	<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>	
COMPETENCIAS			Grado requerido		Candidatos	
					1	2
1	<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
2	<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
3	<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
4	<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
5	<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Conocimientos requeridos					Candidatos	
	<input style="width: 100%;" type="text"/>				1	2
	<input style="width: 100%;" type="text"/>				<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
	<input style="width: 100%;" type="text"/>				<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Formación requerida					1	2
	<input style="width: 100%;" type="text"/>				<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
	<input style="width: 100%;" type="text"/>				<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
	<input style="width: 100%;" type="text"/>				<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Nota:	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>					
Responsable:	<input style="width: 100%;" type="text"/>					

Fuente: elaboración propia

## 5.4. HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

A partir del desconocimiento de las organizaciones y del personal sobre herramientas tecnológicas que se evidenció en la encuesta, se presenta el cuadro 19 con varias alternativas para la gestión del talento humano.

**Cuadro 19. Herramientas tecnológicas para la gestión del talento humano**

Herramienta	Tamaño de la Empresa	Módulos
Appytalent	PYME Gran empresa	Formación presencial y e-learning Coaching laboral Selección de personal Personal branding Gestión de conflictos Gestión del cambio Valores y cultura organizativa
Cezanne HR	PYME	Gestión de personas Formación y desarrollo Gestión de vacaciones y ausencias Gestión de desempeño Reclutamiento Portal de comunicación de RRHH
Dynamics AX	PYME Gran empresa	Recursos humanos e información del empleado Viajes y gastos Gestión de ausencias y presencias Gestión de proyectos
Endalia HR	PYME Gran empresa	Integra procesos, políticas y desarrollo. Planificación y presupuestos Nómina y retribución flexible Selección de personal Plan de desarrollo Vacaciones y ausencia, Viajes y gastos
Infosweb HR	PYME Gran empresa	Desarrollo de personal Plantilla Gestión de personas (selección de personal, acciones de personal, expediente) Organización Administración del tiempo

Fuente: elaboración propia

**Cuadro 19. Herramientas tecnológicas para la gestión del talento humano (continuación)**

<b>Herramienta</b>	<b>Tamaño de la empresa</b>	<b>Módulos</b>
JD Edwards HCM	PYME Gran empresa	Módulo de RRHH <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de competencias</li> <li>• Solicitudes o vacantes</li> <li>• Formación</li> <li>• Competencias</li> </ul>
Mejoramiso	PYME Gran empresa	Indicadores de gestión Talento humano Mejoramiento Gestión ambiental Evaluación de proveedores Seguridad informática Gestión de competencias
OpenHR	PYME Gran empresa	Planificación de vacaciones Reporting y cuadro de mando Gestión de ausencias Curriculum y bolsa de empleo Comunicación interna Gestión de objetivos y desempeño Gestión de formación y e-learning Notas y gastos de viajes Partes de trabajo Sistema inteligente de importación
Proquo	PYME Gran empresa	Gestión por competencias. Proceso de selección de personal Puestos de trabajo Evaluación del desempeño Plan de formación – cursos Gestión de calendarios (vacaciones, permisos e incidencias)
RAET	PYME Gran empresa	Atracción de talento y selección Gestión de desempeño Gestión de formación Gestión de competencias Planes de carrera y sucesión Gestión operativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ administración de personal</li> <li>➤ administración de ausencia</li> <li>➤ gestión de proyectos</li> <li>➤ salud ocupacional</li> <li>➤ gestión de nómina.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

**Cuadro 19. Herramientas tecnológicas para la gestión de talento humano (continuación)**

<b>Herramienta</b>	<b>Tamaño de la empresa</b>	<b>Módulos</b>
SAND RRHH	PYME Gran empresa	RRHH comprende: <ul style="list-style-type: none"> <li>• cuadro de mando</li> <li>• plantilla</li> <li>• rotación</li> <li>• costes</li> <li>• beneficios</li> <li>• informes</li> </ul>
Talentia HCM	PYME Gran empresa	Gestión del talento Selección, formación Evaluación del desempeño Sucesión y carrera Análisis salarial Gestión del tiempo Social Enterprise Reporting
OrangeHRM	PYMES	Administración Administración de la información del personal Licencias Horarios Servicios de empleados Beneficios Reclutamiento/aspirantes Rendimiento
SquareNet	Grandes empresas	Nomina Control de asistencia Recursos humanos Control de visitas Square Bridge (control de asistencia) Square Finger (reconocimiento biométrico)

Fuente: elaboración propia

Varias herramientas tecnológicas visualizados en el cuadro 19 se pueden ajustar a las especificaciones de los clientes o necesidades de las empresas y no a la aplicación. A su vez facilitan la flexibilidad, se puede asignar las competencias, evalúan el desempeño, muestran informes, entre otras actividades. Por otra parte como punto adicional se puede decir que la automatización es inevitable y las organizaciones necesitan de estas herramientas que agilicen los procesos y la documentación.



## 5.5. CUADRO COMPARATIVO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El presente proyecto de investigación ha permitido identificar en el cuadro 20 un grupo de herramientas que brindan apoyo al proceso de selección de las pequeñas empresas textiles, entre las cuales se encuentran:

**Cuadro 20. Herramientas tecnológicas para la selección de personal**

Herramientas	SquareNet	e-volution	Cezanne hr	Adempiere
<b>Funcionalidad</b>	Gestión de personas	Gestión de capital humano	Gestión de personas	Planeación de recursos empresariales
<b>Complemento</b>	SAP Dynamics AX JDEdwards	SAP JDEdwards Dynamics AX BAAN IFS Peoplesoft	SaaS	Java
<b>Administración</b>	Perfiles de usuarios Perfiles de permiso		Perfil de empleado Perfil Manager Perfil de administrador	Perfil de administrador del sistema Perfil administrador de la compañía
<b>Base de datos</b>	Oracle MySQL Sql Server	Oracle Sql Server Sybase PostgreSQL Sql Anywhere MySql	Oracle BOXI 3.1 SPS	Oracle PostgreSQL

Fuente: elaboración propia

En conclusión, en el Ecuador las empresas utilizan la herramienta SquareNet por ser una organización ecuatoriana, quienes desarrollan aplicaciones informáticas, que buscan incrementar la competitividad, ahorro de tiempo y optimizan recursos.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La información obtenida en presente proyecto de investigación ha llevado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### **6.1. CONCLUSIONES**

La investigación del tema llevó a la revisión teórica y metodológica sobre la selección de personal y de las herramientas tecnológicas en la gestión del talento humano, el mismo que facilitó la identificación de los elementos esenciales dentro del proceso de selección.

El desarrollo de una estrategia tecnológica para la selección de personal en las pequeñas empresa textiles conllevó a estructurar un instrumento empírico que contribuyó a diagnosticar el proceso de selección de personal y de acuerdo a esos elementos se ajustó una estructura para la selección.

Con la información obtenida, se propuso un perfil de competencias para el nivel medio y operativo, en el que constan los requerimientos y la descripción del puesto, específicamente basado en competencias.

Por medio de la investigación se determinó un cuadro comparativo de herramientas tecnológicas para la selección de personal, debido a que las pequeñas empresas no conocen sus ventajas, es por ello que se fijó varias alternativas para que cada organización pueda analizar la mejor opción.

### **6.2. RECOMENDACIONES**

Las pequeñas empresas deben apoyarse en estos instrumentos, al no contar con conocimientos, información o personal calificado para la selección de personal; también

las organizaciones deben actualizar el tipo de herramientas tecnológicas que beneficien la optimización del proceso, recurso y tiempo.

Las empresas deben incorporar un el proceso de selección de personal, con los métodos y técnicas necesarias, para mejorar la gestión de talento humano dentro de la organización.

Debe empelarse al proceso de selección de personal el perfil por competencias y evaluar de acuerdo a estas características, con el propósito de elegir al candidato idóneo para la empresa.

En el Ecuador es necesario una organización que contenga varias soluciones o herramientas tecnológicas para la gestión del talento humano para pequeñas empresas, debido a que existen muy pocas y no soy tan conocidas; y a través de ellas promover la utilización de tecnologías en la organización.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2010). *Nuevo enfoque Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas* (Primera). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias* (Primera). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de RR.HH. Vol I - (3a ed.): Gestión por competencias* (Tercera). Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias: (Nueva Edición)*. Ediciones Granica.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. ESIC Editorial.
- Brunet, I., & Böcker, R. (2014). Competitividad, competencias y fin del ciclo fordista. *International Journal of Sociology of Education*, 3(1), 1–25.
- Caldas, M. E., Castellanos, A., & Hidalgo, M. L. (2014). *Formación y Orientación Laboral - Grado Superior - Ed. 2014*. Editex.
- Camacho, D. I. (2015). *Programa de incentivo laboral basado en la innovación y creatividad del talento humano para la PUCE SEDE AMBATO*. Tesis (Magister en Administración de Empresas).
- Campuzano, M. A., Ziadet, E. I., & Echeverría, H. G. (2016). Gestión del Talento Humano en las PYMES. *Revista Publicando*, 3(7), 438–448.
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción* (Segunda). Madrid: ESIC Editorial.
- Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. EOI Esc.Organiz.Industrial.
- Caviativa, C. H. (2016). *Selección de personal por competencias, estrategia para mejorar la competitividad en el sector de la construcción* (B.S. thesis). Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado a partir de <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/14501>

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las Organizaciones* (Novena). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Cuesta, A., Alcalde, I., & López, C. R. (2010). Capital humano y e-RRHH. *Revista Cubana de Ingeniería*, 1(1), 49–55.
- Cuestas Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (Primera). Bogotá: Ediciones Ecoe.
- Delgado, S., & Ventura, B. E. (2008). *Recursos humanos: administración y finanzas* (Cuarta). España: Editorial Paraninfo.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimer). México, D.F.: Pearson Educación.
- Díaz Daza, V. J. (2011). *Administración de personal y liquidación de nómina: aspectos prácticos y jurídicos*. Universidad del Norte.
- Escorsa, P., & Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa* (Primera). Barcelona: Univ. Politèc. de Catalunya.
- Escudero, M. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente (novedad 2011)*. Editorial Paraninfo.
- Estrategia para la implantación de nuevas tecnologías en PYMES: obtenga el máximo rendimiento aplicando las TIC en el ámbito empresarial*. (2005) (Primera). Ideaspropias Editorial S.L.
- Farías Arizpe, J. (2011). *Dirección de Capital Humano* (Segunda). México: Trillas.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar* (Primera). España: Editorial Paraninfo.
- Fernández, J. (2005). *Gestión por Competencias*. Madrid: Pearson Educación.
- Flores, R., & UNID, E. D. (2016). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Digital UNID.
- Fuentelsaz Gallego, C., Icart Isern, M. T. I., & Pulpón Segura, A. M. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Edicions Universitat Barcelona.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Análisis y descripción de puestos de trabajo* (Díaz de Santos). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- García, J., Jarrin, J., & Medina, P. (2017). La importancia de las TIC como elemento fundamental en el reclutamiento de personal.
- González, Á. L. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Universidad del Norte.
- González Menéndez, J. A. (2015). *UF0316 - Implantación y control de un sistema contable informatizado*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- González, R. (2010). *Las TIC en la gestión de recursos humanos* (Primera). Bogotá: Ideaspropias.
- Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal: (Cuarta)*. México, D.F.: Editorial El Manual Moderno.
- Hernández, N. (2017). Avances en psicología de la personalidad aplicado a la selección de personal y novedades para el área de recursos humanos en la empresa del siglo XXI.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la Administración* (Quinta). México: Mc Graw Hill.
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas* (Segunda). Ediciones Paraninfo, S.A.
- Jaramillo Naranjo, O. L. (2011). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (18). Recuperado a partir de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3597/2317>
- Jiménez, D. P. (2016). *Manual de recursos humanos 3ª ed.* ESIC Editorial.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administración contemporánea* (Sexta). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Junquera Cimadevilla, B., & Fernández Sánchez, E. (2013). *Iniciación a los recursos humanos* (Primera). Septem Ediciones.
- Lacalle, G. (2016). *Operaciones administrativas de recursos humanos (Ed.2016)*. Editex.
- Leiceaga, C., & Hernández, Á. L. (2012). *Economía de la empresa. 2o bachillerato*. España: Editorial Donostiarra Sa.

- Lladó, D. M. (2013). *Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral*. Palibrio.
- López, A. (2016). *Plan de recursos humanos*. ESIC Editorial.
- Martínez Añíbarro y Rives, M. (2013). Nociones de derecho usual [Texto impreso]: o sea exposición sumaria del derecho patrio en sus instituciones más importantes y de mayor práctica.
- Mejía, A., Montoya, A., & Castillo, M. (2010). Capacitación integral del talento humano por competencias, orientada hacia la innovación tecnológica y el mejoramiento productivo: clave para el desarrollo de la competitividad empresarial ; modelo para pymes. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11.
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. (2011). Agendas para la Transformación Productiva territorial: Provincia de Tungurahua. Recuperado a partir de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-TUNGURAHUA.pdf#page=28&zoom=auto,-49,468>
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (DECIMA PRIMERA). México: Pearson Educación. Recuperado a partir de <http://es.slideshare.net/recuma2011/a-d-m-i-n-i-s-t-r-a-c-i-o-n-111-de-recursos>
- Montes, M. J., & González, P. (2010). *Selección de Personal* (Primera). Ideaspropias Editorial S.L.
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (32), 83–114.
- Noe, R. M., & Mondy, R. W. (2005). *Administración de recursos humanos* (Novena). México: Pearson Educación.
- Olleros, M. (2005). *El proceso de captación y selección de personal* (Tercera). Barcelona: Grupo Planeta (GBS).
- Ortiz, J. E., Rendón, M. C., & Atehortúa, J. (2012). *Score de competencias: Cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de «Scores» asociado a los procesos clave de su negocio*. Palibrio.

- Oscoco Peralta, H. (2015). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha-Andahuaylas-Apurímac, 2014. Recuperado a partir de <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/192>
- Osuna, S., & Busón, C. (2008). *Convergencias de medios : la integración tecnológica en la era digital*. Barcelona: Icaria Editorial.
- Pazmiño Solys, G. A., Beltrán Morales, M., & Gallardo Medina, W. M. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso Pymes de la provincia de Tungurahua-Ecuador. *Revista PUCE*, (103). Recuperado a partir de <http://www.revistapuce.edu.ec/index.php/revpuce/article/view/45>
- Piccardo, N., & Barbasio, L. (2016). *El curriculum vitae en inglés*. Parkstone International.
- Porfinempleo | Empleo. (s. f.). Recuperado 5 de diciembre de 2016, a partir de <http://www.porfinempleo.com/site/conocenos.php>
- Porret Gelabert, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (Cuarta). ESIC Editorial.
- Porret Gelabert, M. (2014). *Gestión de personas 6ª ed.: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (Sexta). Madrid: ESIC Editorial.
- Portal INEC. (2014). *empresas\_test.qvw*. Recuperado 15 de noviembre de 2016, a partir de [http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/QvAJAZZfc/opendoc.htm?document=empresas\\_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true](http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/QvAJAZZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true)
- Puchol, L. (2012). *Libro del curriculum vitae, El. 4a edic.: ómo superar la barrera del currículo y conseguir el trabajo que deseas*. Ediciones Díaz de Santos.
- Riascos Erazo, S. C., & Aguilera Castro, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 141–154.
- Ríos, R. M. (2015). *El Talento Humano en los Sistemas de Gestión*. Bogotá: Icontec.
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (Tercera). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal* (Séptima). México: Thomson.



- Rodríguez-Serrano, J. C. (2011). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Editorial UOC.
- Saracho, J. M. (2011). *Talento organizacional*. RIL Editores.
- Selección de personal*. (2007). Editorial Vértice.
- Snell, B. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (Octava). México: Mc Graw Hill.
- Vallejo, G., & Sánchez, F. (2011). *Un paso adelante*. Bogotá: Editorial Norma.
- Velásquez, M. G. (2006). *Ética en los negocios: conceptos y casos* (Sexta). México: Pearson Educación.
- Ventura, B. E., & Delgado, S. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* (Primera). España: Editorial Paraninfo.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración recursos humanos: El capital humano de las empresas*. (Sexta). México: Mc Graw Hill. Recuperado a partir de <http://es.slideshare.net/A200931981A/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-william-b-werther-6ta-edicion-pdf>
- Williams, L. (2015). Las tecnologías blandas y duras: factores de cambio en la organización del trabajo de la empresa. *Paradigma*, 23(1), 125-143.

# **Anexos**

# Anexo 1. Página web del Banco ProCredit

The screenshot shows the Banco ProCredit website interface. At the top left is the logo and name 'Banco ProCredit'. To the right, it says 'Parte del Grupo ProCredit'. A navigation bar includes 'Banco ProCredit en el Mundo', 'Enlaces', 'Multimedia', and a search box. A left sidebar contains a menu with categories like 'INICIO', 'NUESTRA EMPRESA', 'BANCA DE EMPRESAS', 'BANCA DE PERSONAS', 'SECCIÓN VERDE', 'RECURSOS HUMANOS', 'ATENCIÓN AL CLIENTE', 'INFORMACIÓN DE INTERÉS', and 'PROCREDIT MÓVIL'. The main content area features a large group photo of staff and a red banner for 'Recursos Humanos - Proceso de Selección'. Below this, a breadcrumb trail reads 'inicio | recursos humanos | proceso de selección'. The main heading is 'Proceso de Selección'. A photo shows a group of people at a table. The text addresses the candidate: 'Estimado Candidato/a, Usted ha decidido postular al Programa de Aprendizaje Bancario ProCredit. Como miembro de un Grupo Internacional – presente en 21 países y con sede en Frankfurt, Alemania – tomamos muy en serio su postulación y, en ese sentido, queremos familiarizarle con los principios de nuestra política de selección de personal y brindarle algunas recomendaciones para un proceso exitoso. Para nosotros es muy importante conocer los motivos que usted tiene para postularse a nuestro banco y, por lo tanto, esperamos que se tome el tiempo suficiente para informarse sobre nuestra institución. La información relevante sobre Banco ProCredit y sobre el Grupo ProCredit, puede encontrarla en este sitio y bajo [www.procredit-holding.com](http://www.procredit-holding.com).

Pasos del Proceso de Selección:



## Anexo 2. Portal de Plasticaucho Industrial



Plasticaucho Inicio **Login** Ingresa / Modifica tu CV Oportunidades Laborales



**¿Aplicaste anteriormente?**  
Si has aplicado anteriormente a ofertas laborales con nosotros, has ingresado tu curriculum o eres parte de Multitabajos.com, Ingresa tus datos aquí.

Usuario:

Contraseña:

¿Olvidaste tu contraseña?

**¿Eres un nuevo postulante? Ingresa aquí**

E-mail:

Ingresa una contraseña:

Repite la contraseña:

Al "Registrarme" acepto los términos y condiciones del sitio

Desarrollado por: **multitabajos.com**  
portal de empleos + red social

### Anexo 3. Encuesta



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**



#### **Encuesta sobre la estrategia tecnológica para la selección de personal**

##### **Indicaciones generales:**

- Lea detenidamente cada pregunta
- Marque con una X la respuesta que considere correcta.
- No existe respuesta buenas ni malas, pero se sugiere que responda con absoluta sinceridad
- Por la gentil atención se agradece su colaboración.

##### **Objetivo:**

Diagnosticar el apoyo de tecnología en el proceso de selección de selección de personal.

#### **1. En la empresa que usted labora el proceso de selección de personal se basa en:**

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| Cartas de recomendación  | <input type="checkbox"/>                |
| Entrevistas              | <input type="checkbox"/>                |
| Experiencia laboral      | <input type="checkbox"/>                |
| Ejercicios de simulación | <input type="checkbox"/>                |
| Otros                    | <input type="checkbox"/> ¿Cuáles? _____ |

#### **2. ¿Cómo califica el proceso de selección de personal en la empresa que usted labora?**

- Excelente       Muy bueno       Bueno       Deficiente

**3. ¿Qué medios considera su empresa para atraer a los posibles candidatos al puesto?** (elija máximo tres)

- Anuncios en la prensa
- Contacto con universidades
- Agencias de empleo
- Base de datos propia
- Portales web de empleo
- Otros  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**4. ¿Señale qué tipos de test realiza para la selección de personal en su empresa?**

- Personalidad
- Psicológicos
- Cognitivos
- De aptitudes
- De honestidad
- Otros  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**5. En el proceso de selección de personal, ¿qué tipo de entrevistas ejecuta la empresa en la que labora?**

- Personales
- En línea
- Telefónicas
- Por competencias
- Otros  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**6. Al momento de decidir quién será la persona adecuada para el puesto, ¿Qué características considera relevantes?**

	Nada importante	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
Genero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estado civil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Edad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etnia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Referencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Según su criterio ¿Qué técnicas considera las adecuadas para implantar en el proceso de selección de su empresa?**

Portales web de empleo	<input type="checkbox"/>
Entrevistas por competencia	<input type="checkbox"/>
Entrevistas en línea	<input type="checkbox"/>
Portales empresariales - empleo	<input type="checkbox"/>
Test en línea	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/> ¿Cuáles? _____

**8. De acuerdo al nivel medio en la empresa, seleccione las competencias genéricas que considera importantes para contratar al personal**

	Nada importante	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. ¿Qué competencias genéricas del nivel operativo considera significativas en la selección de persona**

	Nada importante	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. En la actualidad el departamento de talento humano está apoyándose en la tecnología. ¿Conoce usted de herramientas que contribuyan al proceso de selección de personal?**

Sí  ¿Cuál? \_\_\_\_\_

No

**11. ¿Por qué cree usted que el apoyo tecnológico representa un cambio en el proceso de selección de personal?**

---



---



---

**12. ¿Cuáles serían los inconvenientes para que la empresa adapte tecnologías de información en el proceso de selección?**

---



---



---

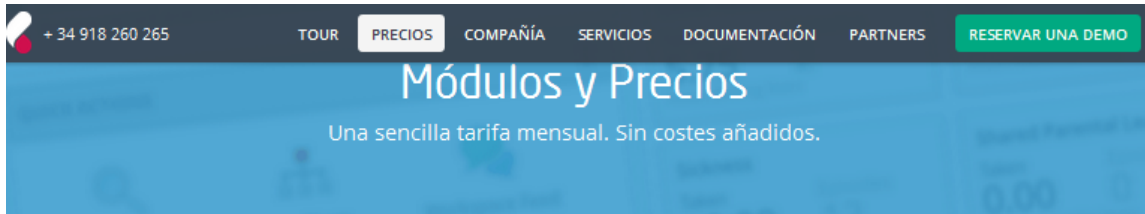



**13. ¿Considera usted que las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) brindan ventaja competitiva a la empresa?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

## Anexo 4. Herramienta tecnológica - Cezanne hr, Costo



Mostrando precios y módulos para:  Ecuador [\[cambiar\]](#)

### Selecciona tus módulos

- Personas
- Ausencias
- Desempeño
- Tiempo

¿Cuántos empleados tienes?

### Tu coste mensual aproximado

**US\$200,00\***

\* Se aplica la tarifa mínima

Solo pagarás por el número de empleados incluidos en el sistema cada mes (excluyendo los que abandonen la compañía). El precio está sujeto a una cuota mínima. Descuentos disponibles para ONGs y organizaciones benéficas registradas.

## Anexo 5. Modelo de curriculum cronológico inverso



**Jaime Ruiz Mediano**

---

C/ Palinque, 56 – 4.º A  
 28045 - Madrid  
 +34 91 3267302  
 +34 634934768  
 jaime.ruizmediano@gmail.com

CURRICULUM VITAE

**Formación académica**

---

**2010-2012** Técnico Superior en Automoción (Ciclo Formativo de Grado Superior de Formación Profesional). I.E.S. Parque Rey de Madrid.

**Formación complementaria**

---

**Julio 2012** Curso de Circuitos integrados impartido por el SEPE (100 horas).

**Julio 2011** Curso de Pintura serigráfica organizado por la Cámara de Comercio de Madrid (50 horas).

**Idiomas**

---

**INGLÉS:** Cuarto de la Escuela Oficial de Idiomas – Nivel B2 (Junio 2012).

**FRANCÉS:** Nivel B2 del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (usuario independiente).

**Informática**

---

**Word:** Usuario. **Excel:** Usuario. **PowerPoint:** Usuario. **Access:** Usuario.

**Experiencia profesional**

---

**Marzo-Junio 2012** Realización de prácticas en los TALLERES RAPIDCAR, S.L. de Madrid.  
 Tareas: Realizar el diagnóstico de averías de un vehículo y elaborar la orden de trabajo correspondiente. Reparaciones eléctricas y de motores.

**Julio-Sept 2012** Perito tasador de vehículos en la COMPAÑÍA ASEGURADORA MOLINERO, S.A.  
 Tareas: Realizar tasaciones y elaborar presupuestos en el área de carrocería y electromecánica.

**Cualidades personales**

---

Capacidad para trabajar en equipo.  
 Comunicativo. Asertivo.  
 Proactivo. Creativo

**Otros datos de interés**

---

Carnet de conducir tipos B y C1.

Fuente: Caldas et al., 2014

## Anexo 6. Modelo de curriculum funcional



**María  
Pérez García**

24 años

C/ Abeto, 16  
41017 Sevilla

+34636010403

maria.perez@gmail.com

es.linkedin.com/in/mprezg

### Experiencia profesional

---

#### ÁREA ADMINISTRATIVA

**Técnico Superior en Administración y Finanzas**  
en ASESORES Y GESTORES, S.L.

Funciones: clasificar, registrar y archivar comunicaciones y documentos según las técnicas propias de la empresa, realizar la gestión contable, financiera y fiscal de la empresa según la normativa vigente y conforme a los estándares de calidad de las normas ISO, supervisar la gestión de tesorería, la captación de recursos financieros y el estudio de viabilidad de proyectos de inversión (Granada, enero-abril 2013).

#### ÁREA COMERCIAL

**Agente comercial** en una empresa del sector de seguros.

Funciones: organizar grupos de encuestadores y realizar encuestas y entrevistas, planificando el trabajo de campo y utilizando las técnicas establecidas en el Plan de investigación comercial (Granada, mayo-agosto 2013).

**Agente comercial** en un concesionario de automóviles

Funciones: venta de automóviles y mantenimiento de las redes sociales on-line de la empresa, como parte del Plan de comercio electrónico de la compañía. Durante el año 2013, logré incrementar las ventas un 20%. (Córdoba, septiembre 2013 hasta la actualidad).

#### HOSTELERÍA

**Camarera y maitre** del Hotel Sheraton (Londres, septiembre-diciembre 2012).

### Formación académica

---

**Técnico Superior en Administración y Finanzas**  
(Ciclo Formativo de Grado Superior de Formación Profesional).  
I.E.S. Puerto Alegre de Cádiz, año 2012.

**Bachillerato de Ciencias Sociales**  
IES Sánchez Rodrigo de Sevilla, año 2010.

### Formación complementaria

---

**Curso de Marketing** de 200 horas impartido en inglés y alemán en la Universidad Internacional de Luxemburgo, agosto 2013.

### Otros datos

---

IDIOMAS	Escrito	Oral	Comprensión
<b>Inglés</b>	C1 (usuario competente)	B2 (usuario independiente)	C1
<b>Alemán</b>	B2 (usuario independiente)	B1 (usuario independiente)	B2

**INFORMÁTICA**  
Conocimientos a nivel de usuario de los siguientes programas:  
Word, Excel y PowerPoint.

**HABILIDADES**

Fuente: Caldas et al., 2014

**Anexo 7. Curriculum en inglés.**

<b>CURRICULUM</b>				
<b>PERSONAL DATA</b>				
Names.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; background-color: #cccccc; margin: 0 auto;"></div> Upload photo	
Last name:	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Address:	<input type="text"/>			
Phone.	<input type="text"/>	Cell phone: <input type="text"/>		
e-mail:	<input type="text"/>			
Age:	<input type="text"/>			
Identification of identity:	<input type="text"/>			
State Civil.	<input type="text"/>			
Nationality:	<input type="text"/>			
Genre:	M <input type="checkbox"/>	W <input type="checkbox"/>		
<b>ACADEMIC TRAINING</b>				
From the current toward back and the last five years				
Year	Title	University/Institution		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
<b>WORK EXPERIENCE</b>				
Year	From	Up to	Charge	Company
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Responsibilities:		Completed goals		
<input type="text"/>		<input type="text"/>		
<b>COURSES</b>				
Year	Theme	Institution	Hours	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<b>EMPLOYMENT REFERENCES</b>				
Compañy		Phones		
<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<b>Abilities / skills</b>				
<input type="text"/>				

## Anexo 8. Acuse de recibido



Quito, 06 de marzo de 2017

**Ing. Jenny Isabel VÁSCONEZ GAIBOR**  
Ambato - Ecuador

Acusamos recibo de su manuscrito:

**Título:**  
Perfil de Competencias por niveles administrativos para la selección de personal en pequeñas empresas textiles

**Autor (es):**  
Jenny Isabel VÁSCONEZ GAIBOR, Ricardo Patricio MEDINA CHICAIZA

**Fecha Recepción:**  
03 de marzo de 2017

Con la presente notifico la recepción de su manuscrito y el inicio del proceso de revisión editorial y de pares evaluadores externos.

Las futuras comunicaciones serán solo dirigidas a Ud. como autor correspondiente.

Le saluda atentamente,

Janio Jaldán, Phd.  
Editor Asociado  
Revista CienciaAmérica

## Anexo 9. Carta de aceptación – Ponencia Estrategia Tecnológica



De mis consideraciones,

Por la presente tengo agrado de comunicarle que la ponencia titulada: "Estrategia tecnológica en la gestión del talento humano en pequeñas empresas", presentada por los autores: Magister Ricardo Patricio Medina Chicaiza e Ing. Jenny Isabel Vásconez Gaibor de la Universidad Técnica de Ambato, ha sido aceptado para presentarse en el: VI CONGRESO INTERNACIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA, que se celebrará en la ciudad de La Paz - Bolivia, los días 21, 22 y 23 de junio del 2017.

La Paz, 24 de Mayo del 2017

  
**LIC. EDGAR OLIVARES ALVARES**  
DIRECTOR  
Centro de Estudios Transdisciplinarios Bolivia



Centro de Estudios Transdisciplinarios Bolivia  
E-mail: congreso8@cetbolivia.org