



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Elaboración de un Manual de Assessment Center para mejorar el proceso de selección de personal en el Ministerio del Interior, D.M.Q 2017-2017

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en Administración
de

Recursos Humanos-Personal

Autor: Rolando Mauricio Santacruz Tamayo

Tutor: Ing. Ángeles Moreno

Quito, octubre 2017



ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Quito, 25 de Septiembre de 2017

El equipo asesor del trabajo de Titulación del Sr. (Srta.) SANTACRUZ TAMAYO ROLANDO MAURICIO de la carrera de ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL cuyo tema de investigación fue: ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE ASSESSMENT CENTER PARA MEJORAR EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN EL MINISTERIO DEL INTERIOR D.M.Q. 2017-2017. DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2017 una vez considerados los objetivos del estudio, coherencia entre los temas y metodologías desarrolladas; adecuación de la redacción, sintaxis, ortografía y puntuación con las normas vigentes sobre la presentación del escrito, resuelve: APROBAR el proyecto de grado, certificando que cumple con todos los requisitos exigidos por la institución.

ING. MORENO ELSA
Tutor del Proyecto

ING. VALVERDE MAYRA
Lector del Proyecto

DIRECCIÓN DE CARRERA

ING. FRANKLIN CEVALLOS
Marketing
Director de Escuela



ING. GALO CISNEROS
Coordinador de la Unidad de Titulación



DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Rolando Santacruz Tamayo', is written over a horizontal line.

Rolando Mauricio Santacruz Tamayo

CC 172290988-2



LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo Rolando Mauricio Santacruz Tamayo portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. 172290988-2 .de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: “En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos.”, otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominadocon fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.

FIRMA

NOMBRE

Rolando Mauricio Santacruz Tamayo

CEDULA

CC 172290988-2

Quito, a los



AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios y al Instituto Tecnológico Superior Cordillera por la oportunidad que nos da el formar parte de ustedes para lograr nuestros objetivos, gracias a todos los licenciados que nos supieron dar todo sus conocimientos para lograr que crezcamos tanto personalmente como profesionalmente les agradezco por todo.



DEDICATORIA

A Dios mis padres mi esposa por su apoyo incondicional y a todo mi familia que supieron motivarme para que lograr mi meta mi hija que es mi mayor motivación y mi inspiración que me alienta a seguirme superando.



INDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|-----|
| ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO | i |
| DECLARATORIA | i |
| LICENCIA DE USO NO COMERCIAL | ii |
| AGRADECIMIENTO | iii |
| DEDICATORIA | iv |
| ÍNDICE DE DE TABLAS | ix |
| INTRODUCCIÓN | xi |
| Resumen ejecutivo..... | xiv |
| Abstract..... | xv |
| CAPÍTULO I..... | 1 |
| 1 . ANTECEDENTES | 1 |
| 1.01.01. Macro..... | 1 |
| 1.01.02. Meso..... | 3 |
| 1.01.03. Micro..... | 5 |
| 1.02. Justificación | 6 |
| 1.03.01 Análisis de la matriz T | 10 |
| CAPITULO II..... | 12 |
| 2. ANALISIS DE INVOLUCRADOS | 12 |
| 2.01 Mapeo de involucrados | 12 |
| 2.02 MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS..... | 14 |
| CAPITULO III | 19 |
| 3. ARBOL DE PROBLEMAS Y ARBOL DE OBJETIVOS | 19 |



| | | |
|----------|---|----|
| 3.01 | Árbol de problemas..... | 20 |
| 3.02 | Árbol de objetivos..... | 22 |
| | OBJETIVOS..... | 24 |
| | CAPITULO IV | 25 |
| 4. | ALTERNATIVAS | 25 |
| 4.01 | Análisis de alternativas | 25 |
| 4.01.01 | Análisis de la matriz de análisis de alternativas | 26 |
| 4.02 | Análisis de impacto de objetivos | 28 |
| 4.02.01. | Análisis de la matriz de análisis de impacto de los objetivos | 29 |
| 4.03. | Análisis de diagrama de estrategias | 32 |
| 4.03.01 | Análisis del diagrama de estrategias | 33 |
| 4.04 | Matriz de marco lógico | 34 |
| 4.04.01 | Análisis del marco lógico..... | 39 |
| | CAPÍTULO V | 44 |
| 5. | Propuesta..... | 44 |
| 5.01 | Antecedentes de la propuesta..... | 44 |
| 5.02 | Justificación de la propuesta | 46 |
| 5.02.01. | Objetivo general..... | 46 |
| 5.02.02 | Orientación para el estudio (marco lógico)..... | 46 |
| 5.02.03 | Modalidad básica de la investigación | 49 |
| 5.02.04 | Tipo de investigación..... | 49 |
| 5.02.05 | Etapas de la investigación | 50 |
| 5.02.06 | Población y muestra..... | 51 |
| 5.02.07 | Técnicas de recolección de la información..... | 52 |
| 5.02.08 | Validez de la información..... | 52 |
| 5.02.09 | Técnicas de análisis de dato..... | 55 |
| 5.02.10 | Modelo de encuesta para..... | 56 |



| | |
|--|-----|
| 5.02.11 Resumen, Gráficos y Análisis de las encuestas | 58 |
| 5.3 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta | 68 |
| Contenido del Manual de Funciones. | 74 |
| Importancia del Manual de Funciones..... | 74 |
| Selección de personal..... | 75 |
| Análisis de Puestos. | 76 |
| Desarrollo del Manual de Funciones. | 77 |
| Propósito. | 77 |
| Aplicación del formato. | 78 |
| Perfil del cargo..... | 78 |
| Perfiles de puesto | 79 |
| 5.03.01 Elaboración de un Manual de Assessment Center para mejora el proceso de selección de personal en el Ministerio del Interior, D.M.Q 2017-2017 | 106 |
| 5.03.02. Introducción | 106 |
| 5.03.03 Información de la Empresa | 106 |
| 5.03.04 Nombre de la Empresa..... | 106 |
| 5.03.05 Reseña Histórica | 107 |
| 5.03.06 Visión..... | 109 |
| 5.03.07 Objetivo General de la implementación | 109 |
| 5.03.08 Objetivo Específico de la implementación | 109 |
| 5.03.09 Alcance | 110 |
| 5.03.10 Políticas..... | 110 |
| 5.03.11 Normativa | 111 |
| 5.03.12 Requerimientos para la implementación..... | 113 |
| 5.03.13 Etapas de aplicación..... | 113 |
| 5.03.14 Flujo grama de procesos | 116 |
| 5.03.15 Responsables..... | 118 |



| | |
|--|-----|
| 5.03.16 Cronograma de actividades..... | 118 |
| 5.03.17 Glosario..... | 119 |
| CAPÍTULO VI..... | 125 |
| 6. RECURSOS..... | 125 |
| 6.01 Recursos audiovisuales..... | 125 |
| 6.02 Infraestructura..... | 126 |
| 6.03 Material de apoyo..... | 126 |
| 6.04 Presupuesto..... | 127 |
| CAPITULO VII..... | 129 |
| 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 129 |
| 7.01 Conclusiones..... | 129 |
| Bibliografía..... | 131 |



ÍNDICE DE DE TABLAS

| | |
|---------------------------------------|----|
| Tabla 1 Matriz t | 9 |
| 2Matriz de Analisis Involucrados..... | 14 |
| Tabla 3Alternativas..... | 25 |
| Tabla 4Impacto | 28 |
| Tabla 5Marco Logico | 34 |
| Tabla 6 Encuesta 1..... | 58 |
| Tabla 7Encuesta2..... | 59 |
| Tabla 8Encuesta3..... | 60 |
| Tabla 9INDICADORES | 60 |
| Tabla 10Encuesta4..... | 61 |
| Tabla 11Encuesta5..... | 62 |
| Tabla 12Encuesta6..... | 63 |
| Tabla 13Encuesta7..... | 64 |
| Tabla 14Encuesta8..... | 65 |
| Tabla 15Encuesta9..... | 66 |
| Tabla 16Encuesta10..... | 67 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---------------------------------------|----|
| Figura 1 Mapeo de Involucrados | 13 |
| Figura 2 Diagrama de Estrategias..... | 32 |
| Figura 3 Encuesta 1 | 58 |
| Figura 4 Encuesta 2 | 59 |
| Figura 5 Encuesta 3 | 60 |
| Figura 6 Encuestas 4 | 62 |
| Figura 7 Encuesta 5 | 63 |
| Figura 8 Encuesta 6 | 64 |
| Figura 9 Encuesta 7 | 65 |
| Figura 11 Encuesta 9 | 67 |
| Figura 12 Encuesta 10 | 68 |



INTRODUCCIÓN

El Assessment Center es una técnica de evaluación que tuvo sus orígenes en Alemania, en el ámbito militar, en la finalización de la segunda guerra mundial, y como consecuencia del Tratado de Versalles en el año de 1919, la tropa de este país no contaba con un buen desempeño, por lo que se llegó a la conclusión de que los militares no tenían una adecuada calificación para los cargos que desempeñaban.

Con estos antecedentes se realizan varias investigaciones, con la finalidad de hacer una selección rigurosa para los militares, mismos que llegaron a incluirse en el Tratado de Versalles a modo de condiciones en el campo de la selección de personal.

El desarrollo de estas investigaciones impulsó un procedimiento de selección grupal el cual se llevaba a cabo de manera obligatoria, para aquellos candidatos que aspiraban ser oficiales en el ejército alemán. Este procedimiento fue observado y posteriormente evaluado por un equipo conformado por el oficial a cargo, dos psicólogos, dos oficiales y un psiquiatra. El resultado de este procedimiento era obtenido por la participación de todos los observadores en un plenario.



Del mismo modo en el año de 1942, se concibió un modelo semejante en Inglaterra, mediante la implementación de la Junta de Selección de la Oficina de Guerra. El panel evaluador estaba conformado por un coronel, un teniente coronel, cuatro mayores, tres capitanes, un psicólogo y tres auxiliares.

En el año de 1978, se realiza una recomendación acerca de la utilización del Assessment Center por parte del Comité Federal de Igualdad de Oportunidades de Estados Unidos, donde se manifiesta que este procedimiento es el método más fiable en los métodos de selección y así como en el reconocimiento de las capacidades personales, más allá de las características comunes como son el color, raza, sexo y religión. Desde ese momento se crea una cultura de aceptación profesional de este procedimiento y se lo aplica cada vez mas entre los especialistas del ámbito.

Siguiendo con esta metodología Estados Unidos crea la Oficina de Servicios Estratégicos, quienes entre sus actividades principales debían realizar la selección del personal mejor calificado para el Servicio Secreto; para lo cual uno de los integrantes de esta oficina adopta la metodología impulsada por la Junta de Selección de la Oficina de Guerra de Inglaterra y como consecuencia de la aplicación de esta técnica de selección, surgieron nuevas inquietudes las cuales



fueron trasladadas a la Universidad de California para su respectivo análisis. En la Universidad se define una nueva estructura para el equipo observador que incluía un mayor número de integrantes vinculados con el área de las ciencias sociales y la psicología para la aplicación de técnicas comunes como test, discusiones, ejercicios grupales y la aplicación de nuevas técnicas como la simulación o juegos; la cual posteriormente se extiende a diversos espacios entre los principales empresas, hospitales y universidades.

En la década de los 80's se comienza a utilizar en México pero debido a los altos costos que demanda esta técnica se decide dejar a un lado su aplicación. En la última década las organizaciones despertaron el interés en este método de evaluación con la finalidad de someter a evaluación a sus trabajadores y estar al tanto del potencial de desarrollo para medir el grado de éxito y conseguir el personal idóneo para el puesto requerido.



Resumen ejecutivo

Trabajo de Investigación sobre Administración de Recursos Humanos, específicamente Selección de Personal por competencias. El objetivo es elaborar el diseño de un Assessment Center para mejorar el proceso de selección de personal, en el Ministerio del Interior - Quito .donde la investigación se aplicación del Assessment Center permitirá mejorar el proceso de selección de personal de cargos administrativos. El fundamento teórico abarca las etapas integrales del proceso de selección por competencias enfocándonos en el Assessment Center como proceso. Investigación descriptiva y no experimental. La conclusión principal dice que por medio de esta técnica, se mejora el proceso de selección y se puede seleccionar candidatos de alto rendimiento; con la recomendación de incentivar la aplicación del Assessment Center en la selección de puestos para obtener personal calificado en la Institución.



Abstract.

Research work on Human Resources Administration, specifically Staff Selection by competencies. The objective is to develop the design of a Assessment Center to improve the personnel selection process, in the Ministry of Interior - Quito. Where the research application of the Assessment Center will improve the process of selection of personnel of administrative positions. The theoretical foundation covers the integral stages of the selection process by competences focusing on the Assessment Center as a process. Descriptive and non-experimental research. The main conclusion is that through this technique, the selection process is improved and high-performance candidates can be selected; with the recommendation to encourage the application of the Assessment Center in the selection of positions to obtain qualified personnel in the,Institution.



CAPÍTULO I

1 . ANTECEDENTES

1.01.01. Macro

El Assessment Center es una técnica de evaluación que tuvo sus orígenes en Alemania, en el ámbito militar, en la finalización de la segunda guerra mundial, y como consecuencia del Tratado de Versalles en el año de 1919, la tropa de este país no contaba con un buen desempeño, por lo que se llegó a la conclusión de que los militares no tenían una adecuada calificación para los cargos que desempeñaban. Con estos antecedentes se realizan varias investigaciones, con la finalidad de hacer una selección rigurosa para los militares, mismos que llegaron a incluirse en el Tratado de Versalles a modo de condiciones en el campo de la selección de personal. (Imagen Institucional , 2016, pág. 13)

El desarrollo de estas investigaciones impulsó un procedimiento de selección grupal el cual se llevaba a cabo de manera obligatoria, para aquellos candidatos que aspiraban ser oficiales en el ejército alemán. Este procedimiento fue observado y posteriormente evaluado por un equipo conformado por el oficial a cargo, dos psicólogos, dos oficiales y



un psiquiatra. El resultado de este procedimiento era obtenido por la participación de todos los observadores en un plenario.

Estados Unidos, donde se manifiesta que este procedimiento es el método más fiable en los métodos de selección y así como en el reconocimiento de las capacidades personales, más allá de las características comunes como son el color, raza, sexo y religión. Desde ese momento se crea una cultura de aceptación profesional de este procedimiento y se lo aplica cada vez más entre los especialistas del ámbito. (Díaz, Panilla Mariela, 2005, pág. 2)

Siguiendo con esta metodología Estados Unidos crea la Oficina de Servicios Estratégicos, quienes entre sus actividades principales debían realizar la selección del personal mejor calificado para el Servicio Secreto; para lo cual uno de los integrantes de esta oficina adopta la metodología impulsada por la Junta de Selección de la Oficina de Guerra de Inglaterra y como consecuencia de la aplicación de esta técnica de selección, surgieron nuevas inquietudes las cuales fueron trasladadas a la Universidad de California para su respectivo análisis. En la Universidad se define una nueva estructura para el equipo observador que incluía un mayor número de integrantes vinculados con el área de las ciencias sociales y la psicología para la aplicación de técnicas comunes como test, discusiones, ejercicios grupales y la aplicación de nuevas técnicas como la simulación o juegos; la cual posteriormente se extiende a diversos espacios entre los principales empresas, hospitales y universidades.



1.01.02. Meso

Un excelente proceso de reclutamiento de personal contiene varios métodos que combinan puntuaciones para que la contratación logre acercarse lo máximo posible al talento ideal que requieres en tu empresa para cada posición laboral.

Seguramente en este proceso has escuchado hablar sobre el Assessment Center, o en español Centro de Evaluación, un conjunto de técnicas de evaluación de personal que pone en práctica una metodología altamente compleja, pero muy eficaz, que se basa en la identificación y evaluación de las competencias profesionales a través del diseño y realización de pruebas situacionales.

Las pruebas situacionales son técnicas o actividades grupales o individuales, entre los candidatos, que permiten evaluar liderazgo, capacidad de análisis, trabajo bajo presión, aritmética, energía, resistencia, capacidad de planificación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, capacidad de comunicación, entre otras habilidades duras y blandas que se debe buscar en un candidato.

Entre algunas de las pruebas del método Assessment Center están: juegos de roles, estudios de caso, in basket, ejercicios en grupo, proyectos con base en el trabajo, presentaciones, encontrar hechos, ejercicios prácticos, ejercicios de escucha y varios más. (Díaz, Panilla Mariela, 2005, págs. 19-20)



La mayor ventaja del método Assessment Center es, según La Universidad de Kent, que es un método fiable; aunque por sí solo garantiza apenas un 15% de precisión al momento de seleccionar candidatos, en conjunto, con entrevistas y evaluaciones psicométricas su exactitud puede elevarse a más del 60%. Además, este es el único proceso que evalúa lo que los candidatos harían si son seleccionados.

En esta ocasión se quiere mostrar una serie de ejemplos de cómo algunas empresas alrededor del mundo están implementando el Assessment Center para tomar su experiencia como guía y se pueda empezar a implementar método propio en el departamento de Recursos Humano.

Una de las empresas que ha incorporado asertivamente el Assessment Center es la compañía de alimentos mundial Nestlé. Éste es el 5to paso en el proceso de selección de personal y consiste en un día entero, dentro de la compañía para mostrar las capacidades que el aspirante puede sumar al equipo.

Coca Cola por su parte, realiza juegos de rol. Estos ejercicios hacen simular a los aspirantes el ocupar un cargo de alguien en la empresa. Un miembro, el evaluador, se mantiene cerca del candidato para mirar su comportamiento y aptitudes en el trabajo encargado.



Otra de las compañías que practica este proceso es Chevron, una de las mayores empresas integradas de energía. Una vez que el candidato ha superado 3 procesos de aplicación, prueba y primera entrevista, es invitado a formar parte del Assessment Center donde las actividades consisten en una serie de resolución de ejercicios matemáticos y físicos, pero de forma grupal donde cada candidato aporta su manera de resolución y es evaluado individualmente.

1.01.03. Micro

Actualmente, muchas organizaciones están utilizando esta herramienta de evaluación, sin seguir de manera adecuada las recomendaciones metodológicas que se requiere aplicar para obtener mejores resultados; estos estándares están resumidos en las guías internacionales de aplicación de Assessment Center. Estas guías han sido formuladas para todo aquel personal de recursos humanos o gerentes de línea que esté designado a manejar El presente trabajo busca dar una respuesta a los problemas que se han presentado en la efectividad de los procesos de selección en Laboratorios Bagó del Ecuador, filial Ecuador, por medio de una adecuada implementación de la herramienta de AssessmentCenter en los procesos de selección de personal. (IMAGEN INSTITUCIONAL, 2006, pág. 18)

La investigación que se realizó en el Ministerio del Interior, es para mejorar el proceso de selección dentro del área de talento humano para así tener candidatos de alto rendimiento dentro de la institución ya que la selección de personal se lo realiza de manera

Elaboración de un Manual de Assessment Center para mejorar el proceso de selección de personal en el Ministerio del Interior, D.M.Q 2017-2017



manual o depende mucho de los conocimientos que tiene el analista de talento humano para proceder con la selección.

1.02. Justificación

En la actualidad todas las empresas del mundo están en búsqueda de actualización e innovación, por ende el cambio debe empezar desde la raíz de las industrias u organizaciones que es el Talento Humano, la selección de personal, evaluación, asesoría y la generación de servicios que aportan valor y aumentan la productividad tanto para sí mismos y como para sus clientes, se ven en la necesidad de buscar técnicas de reformatión y modernización , donde el buscar personal calificado que cumpla con las exigencias del cargo para buscar la consolidación de los procesos habilitantes y agregadores de valor que hacen que las empresas e industrias sobresalgan del entorno que les rodea, es fundamental ya que en este proceso no solo apunta a satisfacer las necesidades de personal, sino que además busca fortalecer la imagen de la compañía.

Las entidades que obtienen este beneficio se verán inmersas en un mundo de éxito, donde sus empleados se sientan satisfechos en el desarrollo de sus actividades, y, a su vez la empresa pueda crecer teniendo como resultado la competitividad en el mercado, por los resultados que su talento humano aporte.

Con esta técnica de selección que busca la evaluación de la conducta del talento humano dentro de situaciones difíciles, se crea la necesidad de implementar un procedimiento



estandarizado, basado en evidencia, que permite aprovechar las competencias y experiencia del personal de selección y enfocarla a brindar un proceso más eficiente, justo y válido.

Por tanto, esta investigación se realiza por la necesidad de obtener más diversidad en los procesos de selección, ya que los métodos tradicionales no están satisfaciendo los requerimientos, en cuanto a la selección de personal para el aumento de producción y productividad de cada empresa. Por lo tanto, se va a diseñar un Assessment Center para aumentar su rentabilidad en el mercado y tener una satisfacción con los procesos que se llevan a cabo para la selección de personal calificado, la empresa como tal dotará de todo tipo de material y requerimiento que se necesite emplear en el proceso, e igualmente contando con el talento humano para el proceso.

El impacto del Assessment Center dentro de las organizaciones reside en que los procesos de selección tendrán:

- Mayor rapidez, objetividad y oportunidad de los resultados.
- Reducir el tiempo al minimizar las horas laborales “perdidas” al entrevistar a un candidato sin futuro.
- Determinación en forma clara y cuantitativa del nivel que alcanza cada entrevistado.



Comparación objetiva del entrevistado, tomando como marco de referencia el perfil general contra el que se va a contrastarlo. (IMAGEN INSTITUCIONAL, 2010)



Tabla 1 Matriz t



| Situación Empeorada | Situación Actual | | | | Situación Mejorada |
|---|-------------------------------------|----|---|----|---|
| Disminución de la productividad e incumplimiento de requerimientos de clientes. | Alto índice de rotación de personal | | | | Estabilidad laboral e incremento en la productividad y eficiencia |
| Fuerzas Impulsadoras | I | PC | I | PC | Fuerzas Bloqueadoras |
| Evaluación y diseño de puestos | 1 | 4 | 5 | 2 | Perfiles inadecuados |
| Diseño y ejecución de un sistema de capacitación en el departamento de RRHH | 1 | 4 | 5 | 2 | Desconocimiento de los procesos utilizados |
| Programas de incentivos que promuevan la aplicación de la técnica Assessment Center | 1 | 4 | 5 | 2 | Falta de compromiso y participación activa en capacitaciones |
| Presupuesto establecido para la ejecución de la nueva técnica. | 1 | 4 | 5 | 2 | Escasos recursos económicos para desarrollar las capacitaciones |

Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: Rolando Santacruz.

Elaboración de un Manual de Assessment Center para mejor el proceso de selección de personal en el Ministerio del Interior, D.M.Q 2017-2017



1.03.01 Análisis de la matriz T



En el Ministerio del Interior existe Alto índice de rotación de personal. Por lo que si no se realiza este proyecto se podría llegar a una situación empeorada que es la disminución de la productividad e incumplimiento de requerimientos con los clientes, pero si se lo aplica llevara a una situación mejorada que es la estabilidad laboral e incremento en la productividad y eficiencia

Se pudo determinar una fuerza bloqueadora que no permite que se dé una situación mejorada que son perfiles inadecuados por lo que la intensidad real es máxima y el potencial de cambio es mínimo, por otro lado, la fuerza impulsadora es evaluación y diseño de puestos por lo que la intensidad real es mínima y el potencial de cambio es máximo.

Desconocimiento de procesos utilizados es otra de las fuerzas bloqueadoras su intensidad real es máxima y el potencial de cambio es mínimo. Por otro lado, Diseño y ejecución de un sistema de capacitación en el departamento de RRHH la intensidad real es mínima y el potencial de cambio es máximo por lo que se considera como fuerza impulsadora.

Falta de compromiso y participación activa en capacitaciones por lo que la intensidad real es máxima y el potencial de cambio es mínimo. Por otro lado, Programas de



incentivos que promuevan la aplicación de la técnica Assessment Center por lo que la intensidad real es mínima y el potencial de Cambio es máximo.

Escasos recursos económicos para desarrollar las capacitaciones por lo que la intensidad real es máxima y el potencial de cambio es mínima. Por otro lado, Presupuesto establecido para la ejecución de la nueva técnica. por lo que la intensidad real es mínima y el potencial de cambio es máximo.



CAPITULO II

2. ANALISIS DE INVOLUCRADOS

2.01 Mapeo de involucrados

El mapeo es una técnica que ayuda a identificar los puntos clave de un sistema donde se puede analizar su importancia de todos los resultados obtenidos por una intervención ya que con ello verificara toda su influencia.

2.01.01. Mapeo de involucrados

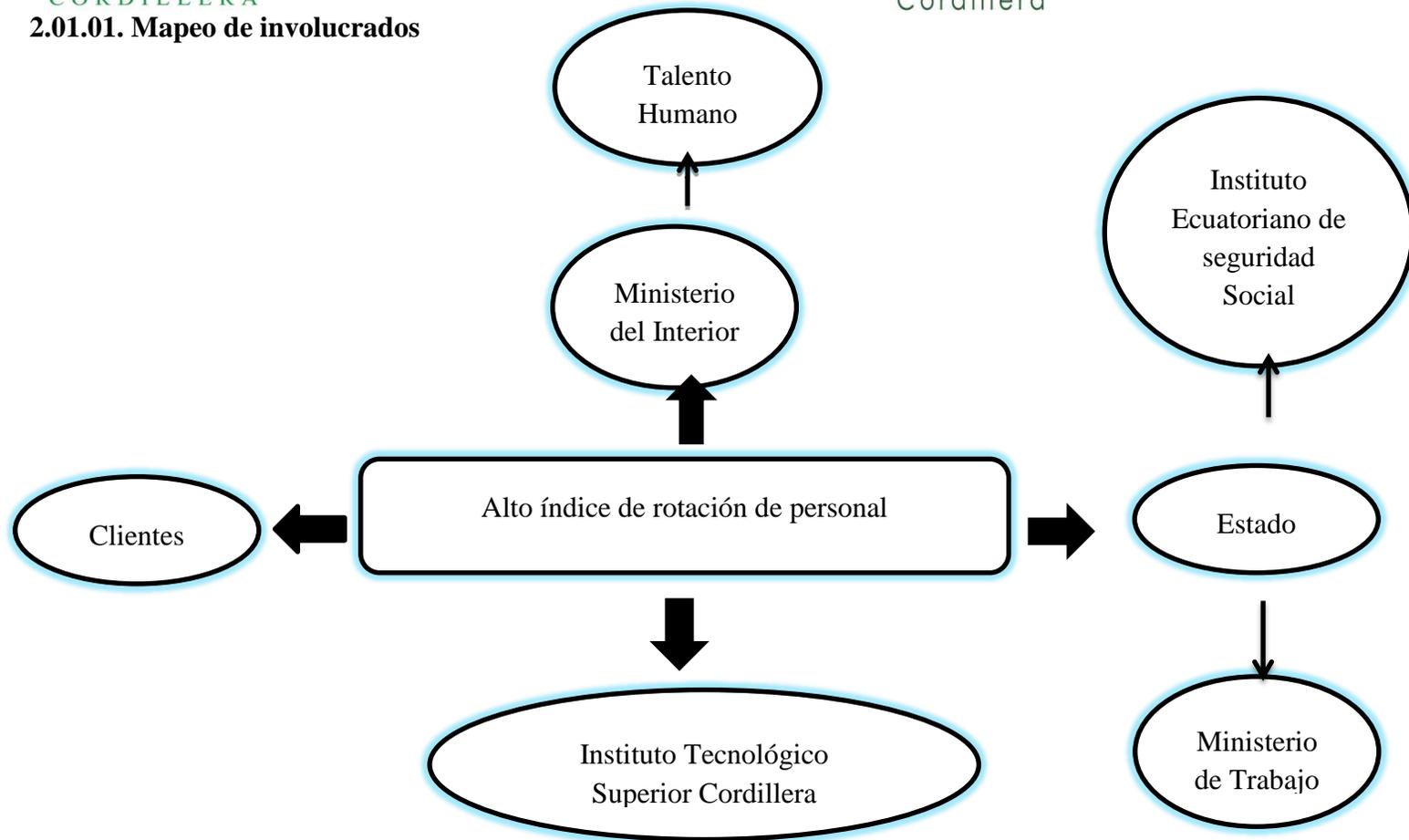


Figura 1 Mapeo de Involucrados
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Rolando Mauricio Santacruz Tamayo



2.02 MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS

2Matriz de Análisis Involucrados

| Actores involucrados | Intereses sobre el problema | Problema percibido | Recursos mandato y capacidad | Intereses sobre proyecto | Conflictos potenciales. |
|--|--|--|--|--|---|
| Talento Humano | Motivación para que exista personal calificado para un buen desempeño. | Falta de compromiso por parte de las autoridades | Derecho a recibir capacitaciones continuas Reglamento interno, Capítulo IV, Art. 6 del reglamento interno | Importación de la aplicación del Assessment Center en beneficio del Ministerio | Desinterés de otras áreas del Ministerio |
| Ministerio de Trabajo | Velar por los deberes y derechos de los colaboradores | Falta de conocimiento en los procesos de selección personal | Tiene derecho a recibir capacitación según la conveniencia de la empresa Inciso primero del artículo 33 de la ley 19.518 | Alto rendimiento en la selección de personal | Desobediencia del Código de trabajo en beneficios de los colaboradores |
| Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social | Mejorar la calidad de vida en el área de trabajo | Bajo rendimiento por parte de los colaboradores | Beneficios de trabajadores en su lugar de trabajo, La ley de Seguridad Social Art 2 y contando con personal altamente capacitado tanto en la parte administrativa como especialistas en medicina | Personal calificado para un buen rendimiento | Poco interés en los procesos de selección |
| ITSCO | Apoyar a los estudiantes en el desarrollo del proyecto para solucionar el problema en la empresa | Horarios de atención para alumnos en la tarde a partir de la 18hrs | Tutores para el desarrollo de los proyectos I+D+I Reglamento Institucional Capítulo XIII Art73 Profesionales altamente capacitados | Apoyar la elaboración y socialización de proyectos innovadores y factibles | Falta de recursos tecnológico adecuados para facilitar el desarrollo del proyecto |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Rolando Santacruz



Se realizó el mapeo de involucrados del cual se tomó 4 actores involucrados que son los más relevantes para el proyecto, el cual tiene como problema central “Alto índice de rotación de personal” por lo cual se formuló un tema “IMPLEMENTACION DEL ASSESSMENT CENTER PARA MEJORAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL MINISTERIO DEL INTERIOR, D.M.Q 2017-2017” en actores involucrados se tiene los siguientes:

Talento Humano del Ministerio del Interior el cual tiene como interés sobre el problema motivación para que exista personal calificado para un buen desempeño, el problema percibido es la falta de compromiso en los procesos de selección, en recursos, mandatos y capacidad donde se analizó el:

Reglamento interno del Ministerio del Interior

Capítulo IV

Art. 6

Todos los colaboradores que pertenecen al Ministerio del Interior tienen el derecho y la obligación de cumplir con un programa de capacitaciones establecidas por el departamento de Talento Humano las cuales serán previamente analizadas de acuerdo al requerimiento que tenga el puesto de trabajo o el departamento.



El interés sobre el proyecto es la importación de la aplicación del Assessment Center en beneficio del Ministerio del Interior.

Otro de los actores involucrados es el Ministerio de Trabajo el cual tiene como interés sobre el problema es velar por los deberes de los colaboradores, el problema percibido es la falta de conocimiento en los procesos de selección de personal, en recursos mandatos y capacidad tienen derecho a recibir capacitaciones según la conveniencia de la empresa

Inciso Primero

Art. 33

Ley 19518

Que fija nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo, los trabajadores destinatarios de la capacitación tienen la calidad de beneficiarios de estas acciones o actividades y no de obligados a las mismas.

El interés sobre el proyecto es el alto rendimiento en la selección de personal que es lo que busca el Ministerio del Interior para optimizar la productividad de sus colaboradores en todas y cada una de sus áreas de trabajo.



Otro de los actores involucrados es el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social que tiene como interés sobre el problema mejorar la calidad de vida en el área de trabajo, el problema percibido es el bajo rendimiento por parte de los colaboradores, en recursos, mandatos y capacidad beneficios de trabajadores en su lugar de trabajo

Ley de Seguridad Social

Art 2

Son sujetos obligados a solicitar protección del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular:

- a. Los trabajadores en relación de dependencia
- b. El trabajador autónomo
- c. El profesional en libre ejercicio
- d. El administrador o patrono de un negocio
- e. El dueño de una empresa unipersonal
- f. El menor trabajador independiente

El interés sobre el proyecto que tiene el IESS es tener un personal calificado para un buen rendimiento dentro de todos y cada uno sus puestos de trabajo.



Por ultimo actor involucrado tengo al Instituto Tecnológico Superior Cordillera que tiene como interés en el problema central apoyar a los estudiantes en el desarrollo de su propuesta para mejorar su problema en la empresa donde se están desempeñando un problema percibido es los horarios de atención para los alumnos en la tarde es a partir de 18:00. Como recursos, mandatos y capacidades estarían los tutores para el desarrollo de los proyectos I+D+I, Capitulo XIII

Art 73.- El estudiante tendrá 3 formas para desarrollar el trabajo de titulación, como se describe a continuación:

b) Proyectos I+D+I basados exclusivamente en el enfoque de desarrollar soluciones técnicas, tecnológicas y/o metodológicas a los problemas pasados, actuales y futuros de la sociedad y sus organizaciones. En este tipo de proyectos, prima el enfoque del marco lógico, para justificar la incidencia y el alcance que tiene la solución propuesta por el alumno. Al igual que ofrecer profesionales altamente capacitados. El interés sobre el proyecto por parte del ITSCO es fomentar la elaboración y socialización de proyectos innovadores y factibles y por conflictos potenciales es la falta de recursos tecnológicos adecuados para el desarrollo del proyecto.

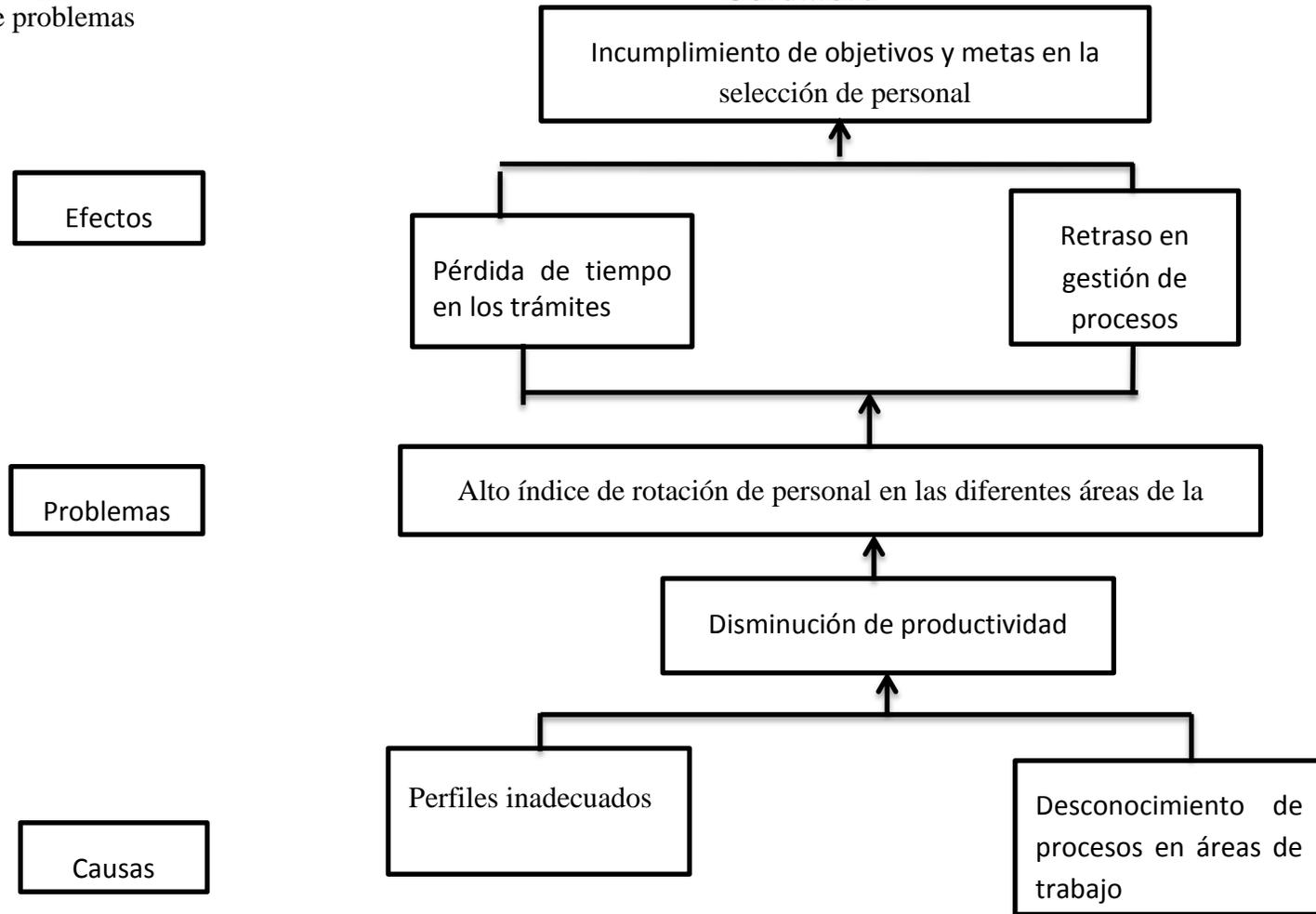


CAPITULO III

3. ARBOL DE PROBLEMAS Y ARBOL DE OBJETIVOS

3.01 Arbol de problemas

El árbol de problemas es una ayuda importante para entender la problemática que se debe resolver. En este esquema tipo árbol se expresan las condiciones negativas detectadas por los involucrados relacionados con un problema concreto (en una sucesión encadenada tipo causa/efecto). Una vez realizado, se ordenan los problemas principales sobre los cuales se van a encaminar los esfuerzos en forma de objetivos del proyecto. (eoi,2012)



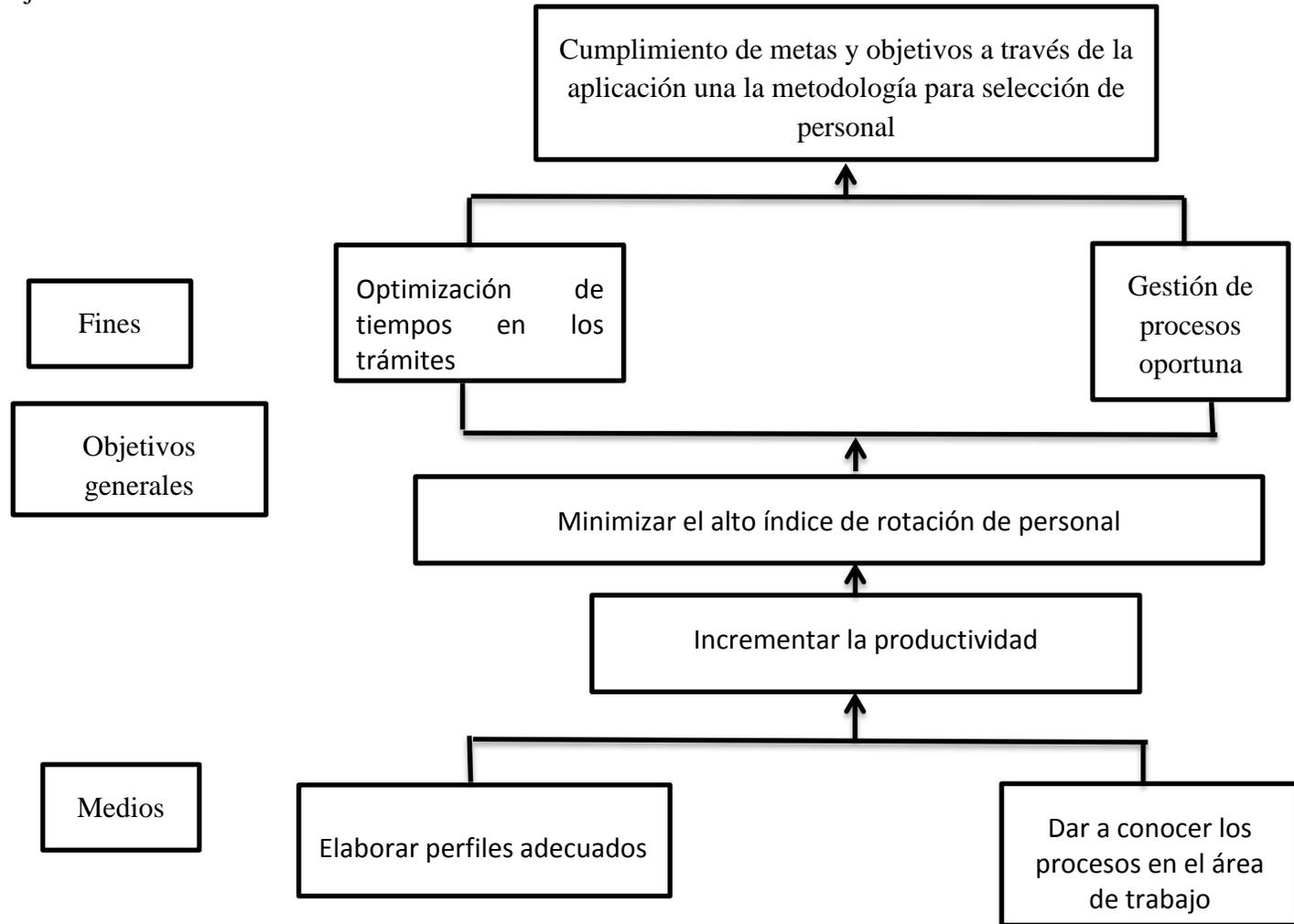


3.01.01 Análisis del árbol de problemas



Después de un profundo análisis se elaboró el árbol de problemas en el cual se visualiza un problema central el cual es “Alto índice de rotación de personal” las causas que producen este problema son: Desconocimiento de procesos en áreas de trabajo, así como también perfiles inadecuados y la disminución de productividad.

Esto conlleva a unos efectos que es la pérdida de tiempo en los tramites y retraso en gestión de procesos lo que lleva a un efecto más grande que es el incumplimiento de objetivos y metas dentro de los departamentos que conforman el Ministerio del Interior.





3.02.01 Análisis del árbol de objetivos



Con la estructuración del árbol de problemas y la información obtenida se elaboró el árbol de objetivos en el cual se observa un panorama más amplio de lo que se pretende conseguir con la aplicación de este proyecto en el Ministerio del Interior

Mediante la elaboración de perfiles adecuados, dar a conocer los procesos en el área de trabajo e incrementar la productividad se llegara a cumplir el objetivo general que es “Minimizar el índice de rotación de personal”

Todo esto me lleva a unos fines que son optimización de tiempo en los tramites, gestión de procesos oportuna lo que llega a un fin aún más grande que el cumplimiento de objetivos y metas en los departamentos que conforman el Ministerio del Interior.



OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Minimizar el alto índice de rotación de personal

OBJETIVO ESPECIFICO

- Incrementar la productividad dentro del área de Talento Humano
- Dar a conocer los procesos en el área de Talento Humano
- Elaborar perfiles adecuados que permitan el empoderamiento de las personas



CAPITULO IV

4. ALTERNATIVAS

4.01 Análisis de alternativas

Tabla 3 Alternativas

| OBJETIVOS | IMPACTO SOBRE EL PROPOSITO | FACTIBILIDAD TECNICA | FACTIBILIDAD FINANCIERA | FACTIBILIDAD SOCIAL | FACTIBILIDAD POLITICA | TOTAL | CATEGORIAS |
|--|----------------------------|----------------------|-------------------------|---------------------|-----------------------|-------|------------|
| Elaborar perfiles adecuados | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 | Medio alto |
| Dar a conocer los procesos en el área de trabajo | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 | Medio alto |
| Incrementar la productividad | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 | Medio alto |
| Minimizar el índice de rotación de personal | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | Medio |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rolando Santaacruz



4.01.01 Análisis de la matriz de análisis de alternativas

De acuerdo a los rangos dados en la matriz de análisis de alternativas obtuve lo siguiente: el primer componente es elaborar perfiles adecuados sobre el impacto en el propósito es muy alta si existen perfiles adecuados dentro del departamento se minimizará el alto índice de rotación de personal, la factibilidad técnica es media alta donde hay personal que se resista al cambio lo cual no ayudaría a realizar todas las encuestas. La factibilidad financiera es media alta donde se cuenta con un presupuesto establecido para el departamento. La Factibilidad social es muy alta se cuenta con la participación de la directora del departamento y la factibilidad política es media alta también se cuenta con el apoyo del instituto para desarrollar mi proyecto en lo que estipula en su reglamento y me da el derecho de tener acceso a un tutor.

Con el segundo componente donde se da a conocer los procesos en el área de trabajo por lo que el impacto sobre el propósito es muy alto si los colaboradores conocen sobre el desarrollo exacto de los procesos que utiliza la rotación de personal minimizara, la factibilidad técnica es media alta no se podrá acceder a una información 100% confiable en las respuestas de las encuestas, la factibilidad financiera es media alta donde se tendrá que incrementar gastos en la socialización, la factibilidad social es muy alta por tener los recursos y conocimientos contare con el apoyo de la dirección y la factibilidad política es



media alta ya con la cantidad de estudiantes necesitan un tutor es alta no se puede acceder con tiempos favorables para cada estudiantes y su tutor.

El tercer componente incrementar la productividad en el impacto sobre el propósito es muy alta si se logra incrementar la productividad de los colaboradores el alto índice de rotación de personal se disminuirá, la factibilidad técnica es media alta las encuestas no contarán con toda la sinceridad de las personas encuestadas, la factibilidad financiera es media alta incrementar la productividad requiere más recursos lo cual implica más gastos, la factibilidad social es muy alta se cuenta con el apoyo de los compañeros por el hecho de recibir más recursos para desarrollar su trabajo y la factibilidad política es media alta por que se tiene conocimiento del reglamento que estipula el Instituto.

El propósito minimizar el índice de rotación de personal el impacto sobre los fines es muy alta una vez realizado el proyecto todo dependerá de la captación de los colaboradores y así como se conseguirán los beneficios de ello, la factibilidad técnica es alta existirán personas a pesar de haberlo socializado que seguirán resistiéndose el cambio, la factibilidad técnica es alta después de socializar no se conseguirá la sinceridad deseada al momento de desarrollar las encuestas, la factibilidad financiera en todo el tiempo que tardara la aplicación del proyecto y hasta ver los resultados se darán gastos aún mayores, la factibilidad social es alta se necesitara el apoyo de todos los colaboradores y directivos en conjunto y la factibilidad política uno como estudiante necesita tener estabilidad financiera para poder acceder libremente .

4.02 Análisis de impacto de objetivos

Tabla 4 Impacto

| OBJETIVOS | FACTIBILIDAD DE LOGRARSE | IMPACTO DE GENERO | IMPACTO AMBIENTAL | RELEVANCIA | SOSTENIBILIDAD | TOTAL | CATEGORIA |
|--|---|---|---|--|--|-------|------------|
| Elaborar perfiles adecuados | Por qué ayudaría a los colaboradores a estar capacitados para desarrollar sus procesos (4) | Respeto al derecho de brindar una ergonomía adecuada a todos y cada uno de los colaboradores (4) | Brindar todo lo necesario para poder realizar el trabajo en óptimas condiciones para lograr una estabilidad física y emocional a los colaboradores (5) | Capacitación sobre los beneficios del desarrollo adecuado de los procesos (4) | Los colaboradores tendrán toda la apertura para otorgar su tiempo y compartir su experiencia con los compañeros (5) | 22 | Medio alto |
| Dar a conocer los procesos en el área de trabajo | Se pretende implementar Assessment Center para los colaboradores y tengan un mejor rendimiento para una buena selección (4) | Equidad de género en el trato justo fomentando valores corporativos a los colaboradores (4) | Establecer una comunicación asertiva dentro del departamento (5) | Dentro de la capacitación dar a conocer los valores corporativos haciendo énfasis en el compromiso entre compañeros (4) | Promover el programa de la capacitación sobre el tema y sus beneficios (4) | 21 | Medio alto |
| Incrementar la productividad | Mediante la aplicación de este manual y con el transcurrir del tiempo se adquirirá experiencia con la práctica lo cual hará apto a cualquier persona dentro de la empresa (4) | Respeto al derecho de otorgar oportunidades sin distinción de género (4) | Fomentar la ayuda entre compañeros para llegar todos a un mismo nivel de conocimiento referente a assessment center (5) | Capacitación relevante a los beneficios que trae consigo este el proceso de selección (4) | Los colaboradores recibirán la capacitación adecuada referente Assessment Center (4) | 21 | Medio alto |
| Minimizar el índice de rotación de personal | Con la socialización y cumpliendo con todos los requerimientos se podrá disminuir el alto índice de rotación de personal que los colaboradores tendrán el conocimiento y la experiencia de una buena ubicación (4) | Se respetaran todos los derechos y obligaciones de todos los colaboradores (4) | Con la colaboración y comunicación entre compañero se podrá optimizar los tiempos tanto que tendrá el personal que ingresa (5) | Con la aprobación de los jefes se dará la capacitación del proceso de selección (4) | Promover la retroalimentación entre compañeros (4) | 21 | Medio alto |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rolando Santacruz



4.02.01. Análisis de la matriz de análisis de impacto de los objetivos

Según el análisis de impacto de objetivos, el primer componente elaborar perfiles adecuados tiene como factibilidad de lograrse es media alta Por que ayudaría a los colaboradores a estar capacitados para desarrollar sus procesos, el impacto de género es medio alto por el Respeto al derecho de brindar una ergonomía adecuada a todos y cada uno de los colaboradores, el impacto ambiental es muy alta por lo que se pretende brindar todo lo necesario para poder realizar el trabajo en óptimas condiciones para lograr una estabilidad física y emocional a los colaboradores, la relevancia es media alta por que la capacitación sobre los beneficios del desarrollo adecuado de los procesos y la sostenibilidad es muy alto por que los colaboradores tendrán toda la apertura para otorgar su tiempo y compartir su experiencia con los compañeros.

El segundo componente es dar a conocer los procesos en el área de trabajo la factibilidad de lograrse es media alta por lo que se pretende implementar Assessment Center para los colaboradores y tengan un mejor rendimiento para una buena selección, el impacto de género es medio alto por que se pretende una equidad de género en el trato justo fomentando valores corporativos a los colaboradores, el impacto ambiental es muy alto ya que se establecerá una comunicación asertiva dentro del departamento, la relevancia es media alta ya que dentro de la capacitación dar a conocer los valores corporativos haciendo



énfasis en el compromiso entre compañeros y la sostenibilidad es media alta ya que se promoverá el programa la capacitación sobre el tema relevantes y sus beneficios.

El tercer componente es incrementar la productividad la factibilidad de lograrse es media alta porque mediante la aplicación de este manual y con el transcurrir del tiempo se adquirirá experiencia con la práctica lo cual hará apto a cualquier persona dentro de la empresa, el impacto de género es medio alto existe respeto al derecho de otorgar oportunidades sin distinción de género, el impacto ambiental es muy alto se va a fomentar la ayuda entre compañeros para llegar todos a un mismo nivel de conocimiento referente a assessment center, la relevancia es medio alto por lo que se va a dar capacitación relevante a los beneficios que trae consigo este el proceso de selección y la sostenibilidad es media alta porque los colaboradores recibirán la capacitación adecuada referente Assessment Center.

El propósito es minimizar el índice de rotación de personal la factibilidad de lograrse es media alta con la socialización y cumpliendo con todos los requerimientos se podrá disminuir el alto índice de rotación de personal que los colaboradores tendrán el conocimiento y la experiencia de una buena ubicación, el impacto de género es medio alto por que se respetaran todos los derechos y obligaciones de todos los colaboradores, el impacto ambiental es muy alto con la colaboración y comunicación entre compañero se podrá optimizar los tiempos tanto que tendrá el personal que ingresa, la relevancia es medio



alto con la aprobación de los jefes se dará la capacitación del proceso de selección y sostenibilidad es medio alto por qué se va a promover la retroalimentación entre compañeros.



4.03. Análisis de diagrama de estrategias

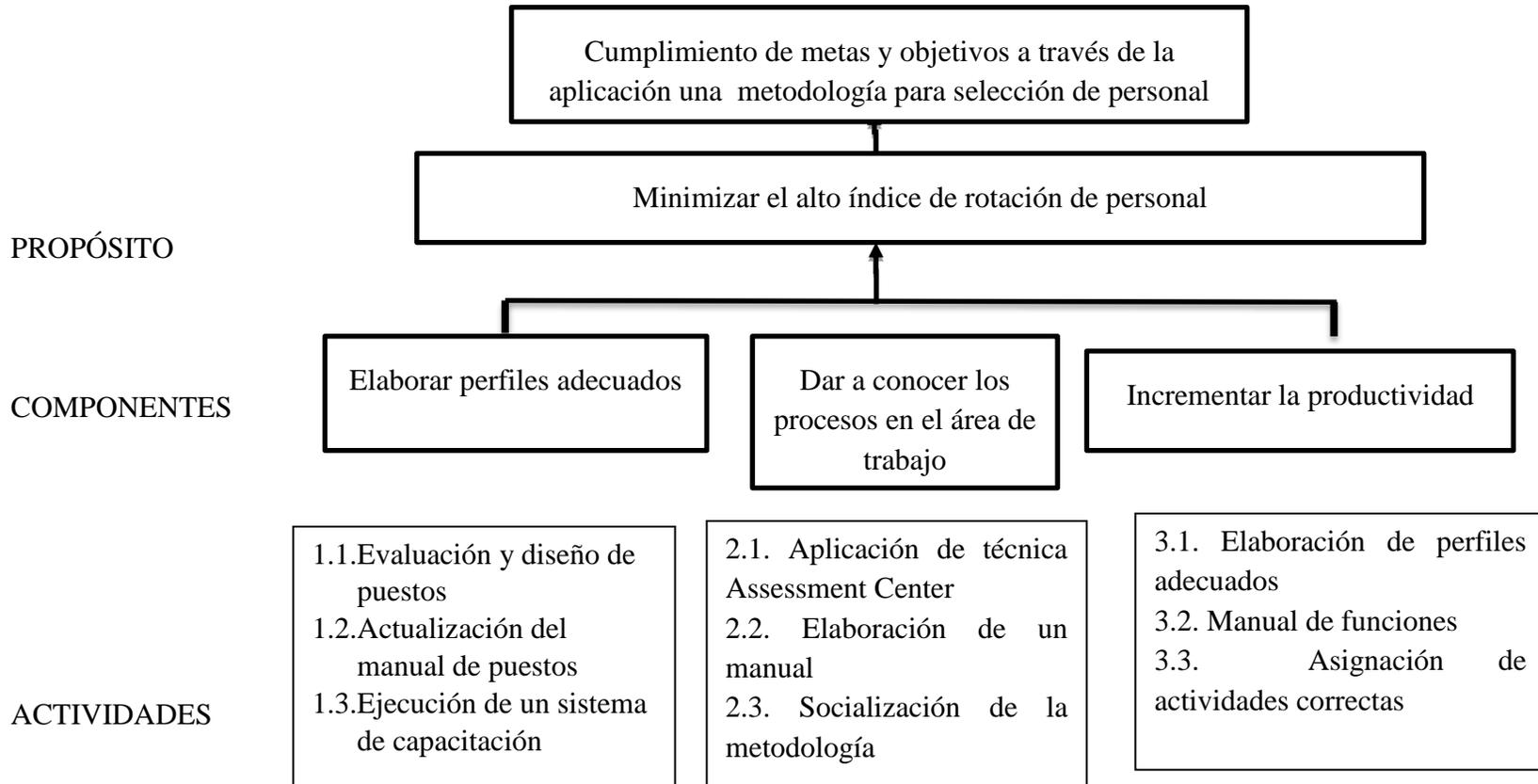


Figura 2 Diagrama de Estrategias
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Rolando Santacruz



4.03.01 Análisis del diagrama de estrategias

Según el diagrama de estrategias se pretende realizar como actividades evaluación y diseño de puestos, diseño y ejecución de un sistema de capacitación RRHH y establecer el manual para elaborar perfiles adecuados dentro del departamento; otras de las actividades programa de incentivos que promuevan la aplicación de Assessment Center, socialización y evaluaciones para dar a conocer los procesos en el área de trabajo y finalmente las actividades de Retroalimentación, aplicación de la técnica, encuestas y talleres para incrementar la productividad mediante el desarrollo de estas actividades y utilizando estos componentes se espera llegar a lograr el objetivo general que es “Minimizar el índice de rotación de personal” y una vez cumplido el objetivo general se conseguirá llegar a la finalidad que es el cumplimiento de metas y objetivos.



4.04 Matriz de marco lógico

Tabla 5 Marco Lógico



| FINALIDAD | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACION | SUPUESTO (+) (-) |
|---|---|---------------------------------|---|
| Cumplimiento de metas y objetivos a través de la aplicación de una metodología para selección de personal | <p>Mejorar y ayudar a incrementar la productividad para el cumplimiento de metas y objetivos</p> <p>Antes de socializar el Assessment Center los colaboradores desconocen los beneficios de la técnica en un 80% del total de 20 personas encuestadas</p> <p>Después de socializar el Assessment Center sobre el desarrollo y beneficios de la técnica ya conocen el 100% de las 20 personas encuestadas</p> <p>Este conocimiento promoverá a mediano plazo al cumplimiento de metas y objetivos del departamento</p> | Mediante encuestas estadísticas | Que se incorpore en el sistema de administración una retroalimentación sobre la aplicación adecuada de esta técnica |
| PROPOSITO | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACION | SUPUESTO (+) (-) |
| Minimizar el índice de rotación de personal | Implementar la técnica del Assessment Center ayudara a reducir el alto índice de rotación de personal | Mediante encuestas estadísticas | Que se realice periódicamente evaluaciones de conocimientos de los colaboradores |



| | | | |
|--|--|---------------------------------|--|
| | Antes de socializar el Assessment Center los colaboradores desconocían los beneficios de la técnica en un 80% del total de 20 personas encuestadas | | |
| | Después de socializar el Assessment Center ya tienen el conocimiento de los beneficios de la técnica en un 100% del total de 20 personas encuestadas | | |
| | Esta técnica ayudara a realizar los procesos de una manera óptima incrementando la productividad de todos y cada uno de los colaboradores del departamento | | |
| COMPONENTES | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACION | SUPUESTO (+) (-) |
| Elaboración Perfiles adecuados | <p>Implementar un capacitación sobre los beneficios que otorga tener personal con perfiles adecuados para el departamento</p> <p>Antes de socializar el Assessment Center los colaboradores desconocen de los beneficio que otorga tener personal con perfiles adecuados en un 70% desconocían de un total de 20 personas encuestadas</p> <p>Después de socializar el Assessment Center tienen conocimiento de los beneficios de tener personal con perfiles adecuados en un 100% del total de 20 personas encuestadas</p> <p>Este conocimiento promoverá a mediano plazo a conseguir un personal con perfiles adecuadas</p> | Mediante encuestas estadísticas | Que en el reglamento interno del ministerio se estipule un seguimiento adecuado a los conocimientos del personal |
| Dar a conocer los procesos en el área de trabajo | Brindar una información detallada y exacta del desarrollo de los procesos de cada puesto de trabajo | Mediante encuestas estadísticas | Que es las actividades del departamento de RRHH se realicen las respectivas capacitaciones sobre el buen |



| | | | uso de la técnica |
|------------------------------|---|---------------------------------|--|
| | Antes de socializar el Assessment Center no tenían claro del desarrollo correcto de los procesos en un 80% del total de 20 personas encuestadas | | |
| | Después de socializar el Assessment Center los colaboradores tienen conocimiento del desarrollo correcto de los procesos en un 100% del total de 20 personas encuestadas Con la socialización del Assessment se pretende llegar a un personal que pueda desarrollar eficientemente cada proceso que desarrolle dentro del departamento | | |
| Incrementar la productividad | Fomentar el trabajo en equipo para que conjuntamente se incremente la productividad | Mediante encuestas estadísticas | Que se fomente en el día a día el trabajo en equipo y el desarrollo adecuado de procesos para incrementar la productividad |
| | Antes de socializar la Assessment Center los colaboradores no sabían como incrementar su productividad en un 70% del total de 20 personas encuestas | | |
| | Después de socializar el Assessment Center los colaboradores saben exactamente como pueden incrementar su productividad en un 100% del total de 20 personas encuestadas | | |
| | Con la socialización de la técnica se pretende brindar las herramientas necesarias que ayuden a los colaboradores para que incrementen su productividad | | |



| ACTIVIDAD | PRESUPUESTO | MEDIOS DE VERIFICACION | SUPUESTO (+) (-) |
|--|-------------------------|------------------------|---------------------------------|
| | Recursos Audiovisuales: | Facturas | La información no puede ser al |
| 1.1.Evaluación y diseño de puestos | Proyector \$ 5 | Recibos | 100% verídica debido a que los |
| 1.2.Actualización del manual de puestos | Pantalla \$ 10 | | |
| 1.3.Ejecución de un sistema de capacitación | | | |
| 2.1. Aplicación de técnica Assessment Center | Memory flash \$ 3 | Comprobantes | trabajadores no colaboran en su |
| 2.2. Elaboración de un manual | | | |
| 2.3. Socialización de la metodología | | | |
| | | Etc... | totalidad |
| | Laptop \$ 10 | | |
| 3.1. Elaboración de | Gigantografias \$ 10 | | |

Elaboración de un Manual de Assessment Center para mejor el proceso de selección de personal en el Ministerio del Interior, D.M.Q 2017-2017



| | | | |
|--|---|---------------|--|
| perfiles adecuados | | | |
| 3.2. Manual de funciones | | | |
| 3.3. Asignación de actividades correctas | | | |
| | Útiles de oficina \$ 15 Infraestructura: Auditorio del ministerio Sillas Mesas Cafetera Vasos \$ 5 Servilletas \$ 6 Coffe Breack \$ 20 Material de apoyo \$ 30 | | |
| Total | | \$ 114 | |

Fuente: Investigación de campo
Elaboradopor: Rolando, Santacruz



4.04.01 Análisis del marco lógico

Mediante la matriz de marco lógico, la finalidad cumplimiento de metas y objetivos, los indicadores que se puede determinar es mejorar y ayudar a incrementar la productividad para el cumplimiento de metas y objetivos, antes de socializar el Assessment Center los colaboradores desconocen los beneficios de la técnica en un 80% del total de 20 personas encuestadas, después de socializar el Assessment Center sobre el desarrollo y beneficios de la técnica ya conocen el 100% de las 20 personas encuestadas, este conocimiento promoverá a mediano plazo al cumplimiento de metas y objetivos del departamento, los medios de verificación son los datos estadísticos sobre las tabulaciones de las encuestas realizadas a un total de 20 personas entregadas a la dirección de Recursos Humanos y los supuestos que se incorpore en el sistema de administración una retroalimentación sobre la aplicación adecuada de esta técnica

El propósito minimizar el índice de rotación de personal, los indicadores determinados implementar la técnica del Assessment Center ayudara a reducir el alto índice de rotación de personal, antes de socializar el Assessment Center los colaboradores desconocían los beneficios de la técnica en un 80% del total de 20 personas encuestadas, después de socializar el Assessment Center ya tienen el conocimiento de los beneficios de la técnica en un 100% del total de 20 personas encuestadas, esta técnica ayudara a realizar los procesos de una manera óptima incrementando la productividad de todos y cada uno de



los colaboradores del departamento, los medios de verificación mediante encuestas estadísticas y los supuestos que se realice periódicamente evaluaciones de conocimientos de los colaboradores.

El primer componente perfiles adecuados por lo que los indicadores determinados implementar un capacitación sobre los beneficios que otorga tener personal con perfiles adecuados para el departamento, antes de socializar el Assessment Center los colaboradores desconocen de los beneficio que otorga tener personal con perfiles adecuados en un 70% desconocían de un total de 20 personas encuestadas, después de socializar el Assessment Center tienen conocimiento de los beneficios de tener personal con perfiles adecuados en un 100% del total de 20 personas encuestadas, este conocimiento promoverá a mediano plazo a conseguir un personal con perfiles adecuadas, los medios de verificación mediante encuestas estadísticas y los supuestos que en el reglamento interno del ministerio se estipule un seguimiento adecuado a los conocimientos del personal.

El segundo componente dar a conocer los procesos en el área de trabajo por lo que los indicadores determinados brindar una información detallada y exacta del desarrollo de los procesos de cada puesto de trabajo, antes de socializar el Assessment Center no tenían claro del desarrollo correcto de los procesos en un 80% del total de 20 personas encuestadas, después de socializar el Assessment Center los colaboradores tienen conocimiento del desarrollo correcto de los procesos en un 100% del total de 20 personas



encuestadas, con la socialización del Assessment se pretende llegar a un personal que pueda desarrollar eficientemente cada proceso que desarrolle dentro del departamento, los medios de verificación mediante encuestas estadísticas y los supuestos que es las actividades del departamento de RRHH se realicen las respectivas capacitaciones sobre el buen uso de la técnica.

El tercer componente incrementar la productividad por lo que los indicadores determinados fomentar el trabajo en equipo para que conjuntamente se incremente la productividad, antes de socializar la Assessment Center los colaboradores no sabían cómo incrementar su productividad en un 70% del total de 20 personas encuestas, después de socializar el Assessment Center los colaboradores saben exactamente como pueden incrementar su productividad en un 100% del total de 20 personas encuestadas, con la socialización de la técnica se pretende brindar las herramientas necesarias que ayuden a los colaboradores para que incrementen su productividad, los medios de verificación mediante encuestas estadísticas y los supuestos que se fomente en el día a día el trabajo en equipo y el desarrollo adecuado de procesos para incrementar la productividad.

Las actividades: Evaluación y diseño de puestos, diseño y ejecución de un sistema de capacitación RRHH, establecer el manual, programa de incentivos que promuevan la aplicación de Assessment Center, socialización, evaluaciones, retroalimentación, aplicación de la técnica, encuestas y talleres



Recursos Audiovisuales:

Los recursos se utilizaran para la capacitación que se realizara dentro de la Institución

- | | |
|---------------------|------|
| ➤ Proyector | \$ 5 |
| ➤ Pantalla | \$10 |
| ➤ Memory flash | \$ 3 |
| ➤ Laptop | \$10 |
| ➤ Gigantografias | \$10 |
| ➤ Útiles de oficina | \$15 |

Infraestructura:

Para la realización la sociabilización del proyecto realiza se utilizara los siguientes materiales

Auditorio del ministerio

- | | |
|---------------------|------|
| ➤ Sillas | |
| ➤ Mesas | |
| ➤ Cafetera | |
| ➤ Vasos | \$ 5 |
| ➤ Servilletas | \$ 6 |
| ➤ Coffe Breack | \$20 |
| ➤ Material de apoyo | \$30 |



Con un total de:

\$ 114



Los medios de verificación facturas, recibos, comprobantes, etc. Y los supuestos la información no puede ser al 100% verídica debido a que los trabajadores no colaboran en su totalidad.



CAPÍTULO V

5. Propuesta

5.01 Antecedentes de la propuesta

El Assessment Center ha sido definido por diferentes autores como técnica de evaluación, método o metodología de la selección de personal.

Algunas de estas definiciones son:

El Assessment Center es una técnica de evaluación de competencias laborales, que tiene como fundamento la observación y registro de las conductas generadas por una persona a través de la aplicación de una serie de pruebas de tipo situacional que ponen a los participantes en situaciones similares a las del puesto o rol a ocupar. (Díaz, 2005)

El Assessment Center consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos e inputs. Varios observadores, consultores



y técnicos, especialmente entrenados, participan de esta evaluación y son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes. Los juicios que formulan los

Observadores/consultores los realizan principalmente a partir de actividades de simulación desarrolladas para ese fin. (Ramirez, 2009)

Esta última definición, identifica al Assessment Center como una metodología, más que una técnica o un método. De esta manera se destaca que se confiere esta condición es el hecho, de asumir un conjunto de métodos, integrados de forma sistémica para ofrecer un resultado, se refiere a una metodología de evaluación, utilizable además en el desarrollo competencial Según el Criterio de (Alles, 2006), un Assessment Center es una evaluación de tipo grupal donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo.

De esta manera los autores concuerdan que el Assessment Center es un proceso que permite evaluar los comportamientos por medio de situaciones simuladas con la participación de observadores, para que estos puedan identificar las competencias de los participantes en los procesos ya sea de selección, capacitación o promoción.



5.02 Justificación de la propuesta



El Assessment Center es una herramienta de gestión orientada a la evaluación de las Competencias Laborales de los candidatos tanto en procesos de selección de personal como en otros procesos de responsabilidad de quien lidera la administración del Recursos Humanos en las Organizaciones de hoy. Se basa en la observación, anotación, clasificación y evaluación de los comportamientos observables. Al aplicarla para evaluar competencias se pone en acción la demostración de la conducta de un candidato, por lo tanto, debe tener un umbral diferenciador, por lo que debe ser aplicada grupalmente y no de manera individual. Y así mejorar todo los conocimientos de acuerdo al puesto.

5.02.01. Objetivo general

Minimizar el alto índice de rotación de personal

5.02.02 Orientación para el estudio (marco lógico)

El tipo de Investigación es Explicativa ya es está dirigida a dar como respuesta que se realiza, que este caso es el Assessment Center. Como podemos ver por qué de la ocurrencia de esta variable están relacionadas a este proceso.

Técnicas e Instrumentos

Elaboración de un Manual de Assessment Center para mejorar el proceso de selección de personal en el Ministerio del Interior, D.M.Q 2017-2017



Entrevistas de Incidentes Críticos con la finalidad de obtener los primeros candidatos para el proceso de Selección, y posterior aplicación de Assessment Center.

Con el Assessment Center se tendrá conocimiento de las competencias más desarrolladas, requeridas para el puesto, en el que se aplicarán ejercicios de simulación individuales y grupales.

Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos

Con la finalidad de evaluar el grado de validez de esta técnica de Selección como lo es el Assessment Center se realizó una prueba piloto, para la selección de cargos

administrativos en la cual se garantizó que el Modelo de Assessment Center constituye una muestra calificada de lo que este pretendía evaluar.

De esta manera para el desarrollo de esta actividad se estableció un panel de expertos, los cuales realizaron aportes necesarios a la investigación y se verificó si el contenido se ajustaba al estudio ya planteado, y de igual manera la revisión y verificación de



todas las partes que constituyen esta técnica de selección y en especial los ejercicios de simulación destinados para cada cargo a ser seleccionado y las competencias y sus niveles que se requieren evaluar.

Con este método de selección se logró determinar en cada proceso cual sería el candidato ideal a ser seleccionado y que cuenten con las competencias que se requiere para ser personal calificado para el puesto.

La Confiabilidad del Assessment Center, se refiere a la obtención de resultados vs la aplicación repetida de esta técnica.

El Proceso del Assessment Center se lo aplicó en la selección de 10 procesos de selección, el cual ha sido bastante exitoso.

El enfoque metodológico con mayor validez y confiabilidad para identificar el nivel de desarrollo de competencias en un individuo es denominado Assessment Center que “Consiste en la Evaluación de un grupo de candidatos, por un grupo de evaluadores, mediante un conjunto variado de pruebas que miden una serie de dimensiones previamente explicadas y definidas” (Merino y Forteza, 1991).



Es un espacio controlado en donde se busca medir los comportamientos reales de las personas en ambientes que simulan las condiciones y situaciones de los ambientes reales de trabajo, a partir de una serie de herramientas e instrumentos seleccionados y /o contruidos especialmente.

Es un predictor de competencias en la medida en que permite registrar formas habituales de actuación de las personas.

5.02.03 Modalidad básica de la investigación

El proyecto está dirigido a la restructuración de las políticas para procesos reclutamiento y selección del Ministerio del Interior, de la ciudad de Quito, para agilizar los procesos; bajo la modalidad de investigación de campo y documental, a través de encuestas.

5.02.04 Tipo de investigación

Descriptiva: describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés. Aquí los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer



generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. (Descriptiva, 2017, pág. 3)

Diseño de Investigación

No experimental – Transversal

Este diseño es el escogido por cuanto al tratarse de una investigación no experimental estamos indicando que en ningún momento se manipularan las variables y también será una investigación de tipo transversal ya que se recolectará datos en un solo momento, se analizará la incidencia de los variables y su interrelación después de haberse aplicado el proceso de Assessment Center.

5.02.05 Etapas de la investigación

- Realizar el diagnóstico de la situación actual del Ministerio del Interior
- Realizando un análisis de las causas más representativas que generan la rotación de personal y la baja productividad en los aéreas administrativos..
- Desarrollar la propuesta el manual se de selección de personal en el Ministerio de Interior para la reducción de rotación de personal.
- Para la aplicación del manual se utilizarán documentos y guías que está establecido en el Ministerio del Interior



5.02.06 Población y muestra



Población. En sociología y biología, en grupo de personas, u organismo de especie particular, que vive en un área geográfica, o espacio, cuyo número de de denomina normalmente por un censo. La demografía es el estudio estadístico de poblaciones humanas. Aspectos varios del comportamiento humano en las poblaciones se estudian en sociología, economía y geografía en especial en la geografía de la población. El estudio de

poblaciones normalmente está gobernado por las leyes de la probabilidad, y las conclusiones de los estudios pueden no ser siempre aplicables a algunos individuos, grupos o países. (Poblacion, 2016, pág. 2)

La Muestra desde el punto de vista más genérico de la palabra, se trata de una representación a pequeña escala de algo que tiene la misma calidad pero en mayor cantidad, Las muestras sirven para demostrar que lo que se quiere obtener está bien sin necesidad de comprobar la calidad del producto completo. (Muestra, 2016, pág. 1)

Dentro del Ministerio del Interior en el departamento de talento humano en el área de reclutamiento y selección el total de los encuestados es de 20 personas



que forman parte administrativa donde hay mayor rotación de personal, donde no hay necesidad de utilizar el tamaño de la muestra.

5.02.07 Técnicas de recolección de la información

Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar. (Encuesta, 2016, pág. 3)

Encuestas antes de socializar con una sucesión de preguntas con la finalidad de hacer de conocer un manual de reclutamiento y selección de personal para el mejoramiento del Ministerio del Interior como a sus colaboradores.

Encuesta después de sociabilizar

La encuesta servirá para implementar el manual de reclutamiento y selección para el personal que labora en el Ministerio del Interior.

5.02.08 Validez de la información

Con la finalidad de evaluar el grado de validez de esta técnica de Selección como lo es el Assessment Center se realizó una prueba piloto, para la selección de cargos



administrativos en la cual se garantizó que el Modelo de Assessment Center constituye una muestra calificada de lo que este pretendía evaluar.

De esta manera para el desarrollo de esta actividad se estableció un panel de expertos, los cuales realizaron aportes necesarios a la investigación y se verificó si el contenido se ajustaba al estudio ya planteado, y de igual manera la revisión y verificación de todas las partes que constituyen esta técnica de selección y en especial los ejercicios de simulación destinados para cada cargo a ser seleccionado y las competencias y sus niveles que se requieren evaluar.

Con este método de selección se logró determinar en cada proceso cual sería el candidato ideal a ser seleccionado y que cuenten con las competencias que se requiere para ser personal calificado para el puesto.

La Confiabilidad del Assessment Center, se refiere a la obtención de resultados vs la aplicación repetida de esta técnica.

El Proceso del Assessment Center se lo aplicó en la selección de 10 procesos de selección, el cual ha sido bastante exitoso.



El enfoque metodológico con mayor validez y confiabilidad para identificar el nivel de desarrollo de competencias en un individuo es denominado Assessment Center que “Consiste en la Evaluación de un grupo de candidatos, por un grupo de evaluadores, mediante un conjunto variado de pruebas que miden una serie de dimensiones previamente explicadas y definidas” (Merino y Forteza, 1991).

Es un espacio controlado en donde se busca medir los comportamientos reales de las personas en ambientes que simulan las condiciones y situaciones de los ambientes reales de trabajo, a partir de una serie de herramientas e instrumentos seleccionados y /o contruidos especialmente.

Es un predictor de competencias en la medida en que permite registrar formas habituales de actuación de las personas.

Para la validez de un instrumento se refiere el grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir y se mide solo lo que se quiere medir. (HURTADO, 1998)

La validez en relación directa con el objetivo del instrumento



El instrumento de recolección de datos que se aplicara es una encuesta diseñada con preguntas cerradas y que permitan conocer la situación actual del problema.

5.02.09 Técnicas de análisis de dato

Los datos se obtendrán por medio de la clasificación de la información, tomando en cuenta sus características cuantitativas, así como la presentación de cuadros que arrojan las

Respuestas asociadas a los objetivos planteados analizando e interpretando cada uno de ellos.

El análisis de contenido según (ARIAS, 2004)

Se analizarán los datos de la información obtenida mediante encuestas e información histórica donde se tomarán valores representativos para la comparación de los problemas que por lo general se presentan sin una adecuada gestión del Talento Humano.

El análisis de datos consiste en la realización de las operaciones a las que el investigador someterá los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio.

5.02.10 Modelo de encuesta para

Analice cada pregunta y seleccione la respuesta marcando una x en la que usted piensa que es la mejor opción

1. ¿Cree usted que el proceso de selección de personal actual es el correcto?

si no

2. ¿Considera que la metodología de selección de personal no está dando los resultados esperados?

si no

3. ¿Le gustaría que el proceso de selección de personal sea modificado en relación a las necesidades de la empresa?

si no

4. ¿Considera que los perfiles deben ser actualizados a la realidad actual?

si no

5. ¿Cree usted que es importante evaluar los comportamientos dominantes de los candidatos al puesto?

si no

6. ¿Le gustaría aplicar entrevistas de incidentes críticos que permitan determinar las competencias más desarrolladas de los candidatos?



si

no

7. ¿Considera que es necesario realizar pruebas de simulación?

si

no

8. ¿Está dispuesto a conocer una nueva metodología que permita reforzar el proceso de selección de personal?

si

no

9. ¿Le gustaría conocer la metodología de Assessment Center?

si

no

10. ¿Estaría dispuesto al cambio de proceso de selección de personal?

si

no

5.02.11 Resumen, Gráficos y Análisis de las encuestas

Se tabula el total de encuestas

PREGUNTA N° 1

1. ¿Cree usted que el proceso de selección de personal actual es el correcto?

Tabla 6 Encuesta 1

| <i>INDICADORES</i> | <i>PERSONAS</i> | <i>PORCENTAJE</i> |
|--------------------|-----------------|-------------------|
| <i>SI</i> | <i>4</i> | <i>20%</i> |
| <i>NO</i> | <i>16</i> | <i>80%</i> |
| <i>TOTAL</i> | <i>20</i> | <i>100%</i> |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Rolando Santacruz

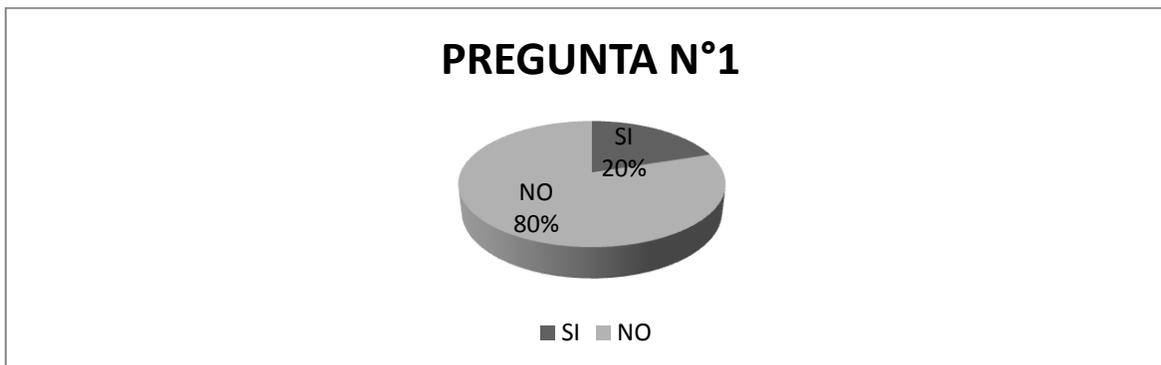


Figura 3 Encuesta 1
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Rolando Santacruz

Análisis estadístico: Referente a la pregunta 1. ¿Cree usted que el proceso de selección de personal actual es el correcto? De los encuestados un 80% no tiene conocimiento sobre un proceso de selección de personal y un 20% si tiene conocimiento de un total de 20 personas encuestadas.

PREGUNTA N° 2

2. ¿Considera que la metodología de selección de personal no está dando los resultados esperados?

Tabla 7Encuesta2

| INDICADORES | PERSONAS | PORCENTAJE |
|-------------|----------|------------|
| SI | 6 | 30% |
| NO | 14 | 70% |
| TOTAL | 20 | 100% |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: **Rolando Santacruz**

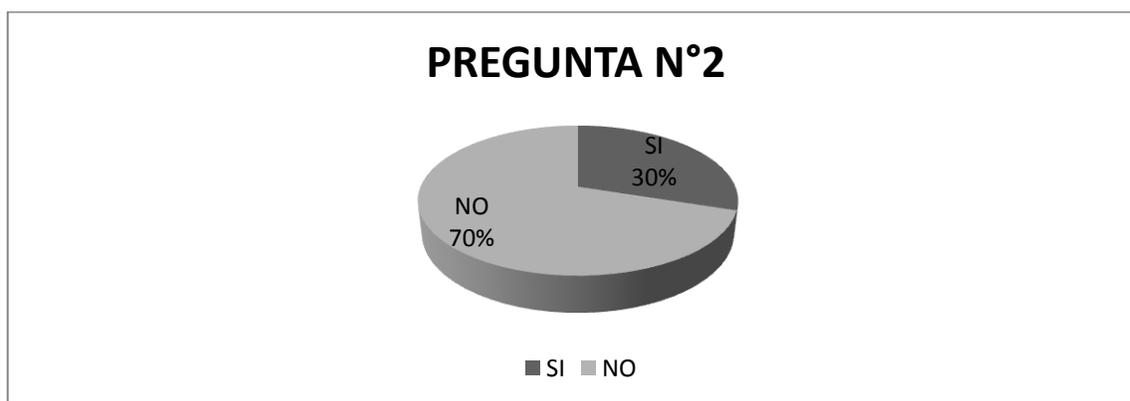


Figura 4Encuesta2

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: **Rolando Santacruz**

Análisis estadístico: Referente a la pregunta 2. ¿Considera que la metodología de selección de personal no está dando los resultados esperados? De los encuestados un 70% no saben los resultados que tienen la selección de personal y un 30% si tiene conocimiento de un total de 20 personas encuestadas.

PREGUNTA N° 3

3. ¿Le gustaría que el proceso de selección de personal sea modificado en relación a las necesidades de la empresa?

Tabla 8 Encuesta3

| <i>Tabla 9 INDICADORES</i> | <i>PERSONAS</i> | <i>PORCENTAJE</i> |
|----------------------------|-----------------|-------------------|
| <i>SI</i> | 4 | 20% |
| <i>NO</i> | 16 | 80% |
| <i>TOTAL</i> | 20 | 100% |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Rolando Santacruz

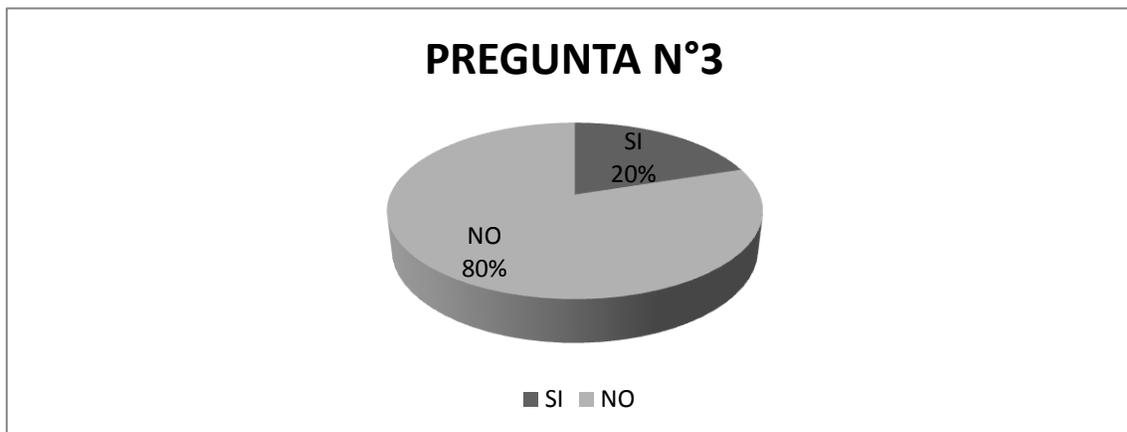


Figura 5 Encuesta3

Análisis estadístico: Referente a la pregunta 3. ¿Le gustaría que el proceso de selección de personal sea modificado en relación a las necesidades de la empresa? De los encuestados un 80% no están de acuerdo que la selección de personal sea modificado y un 20% si está de acuerdo de un total de 20 personas encuestadas.

PREGUNTA N° 4

4. ¿Considera que los perfiles deben ser actualizados a la realidad actual?

Tabla 10 Encuesta 4

| <i>INDICADORES</i> | <i>PERSONAS</i> | <i>PORCENTAJE</i> |
|--------------------|-----------------|-------------------|
| <i>SI</i> | <i>2</i> | <i>10%</i> |
| <i>NO</i> | <i>18</i> | <i>90%</i> |
| <i>TOTAL</i> | <i>20</i> | <i>100%</i> |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Rolando Santacruz

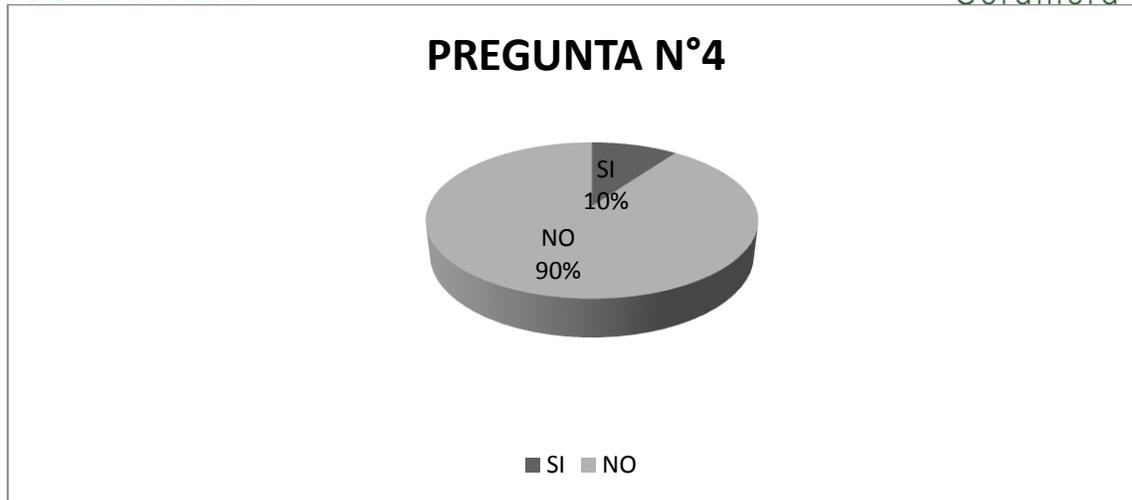


Figura 6 Encuestas 4
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Rolando Santacruz

Análisis estadístico: Referente a la pregunta 4. ¿Considera que los perfiles deben ser actualizados a la realidad actual? De los encuestados un 90% no considera que debería ser actualizado y un 10% si considera de un total de 20 personas encuestadas.

PREGUNTA N° 5

5. ¿Cree usted que es importante evaluar los comportamientos dominantes de los candidatos al puesto?

Tabla 11 Encuesta 5

| <i>INDICADORES</i> | <i>PERSONAS</i> | <i>PORCENTAJE</i> |
|--------------------|-----------------|-------------------|
| <i>SI</i> | 4 | 20% |
| <i>NO</i> | 16 | 80% |
| <i>TOTAL</i> | 20 | 100% |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Rolando Santacruz



Figura 7 Encuesta 5
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Rolando Santacruz

Análisis estadístico: Referente a la pregunta 5. ¿Cree usted que es importante evaluar los comportamientos dominantes de los candidatos al puesto? De los encuestados un 80% creen que no es importante la evaluación y un 20% si cree que sería importante de un total de 20 personas encuestadas.

PREGUNTA N° 6

6. ¿Le gustaría aplicar entrevistas de incidentes críticos que permitan determinar las competencias más desarrolladas de los candidatos?

Tabla 12 Encuesta 6

Elaboración de un Manual de Assessment Center para mejorar el proceso de selección de personal en el Ministerio del Interior, D.M.Q 2017-2017

| INDICADORES | PERSONAS | PORCENTAJE |
|-------------|----------|------------|
| SI | 4 | 20% |
| NO | 16 | 80% |
| TOTAL | 20 | 100% |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Rolando Santacruz

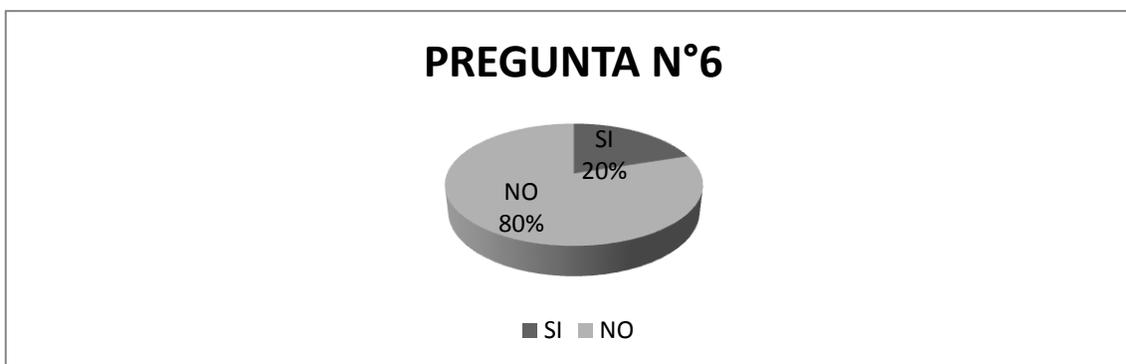


Figura 8 Encuesta 6

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Rolando Santacruz

Análisis estadístico: Referente a la pregunta 6. ¿Le gustaría aplicar entrevistas de incidentes críticos que permitan determinar las competencias más desarrolladas de los candidatos? De los encuestados un 80% no conoce los tipos de entrevista y un 20% si le gustaría aplicar tal entrevista de un total de 20 personas encuestado.

PREGUNTA N° 7

7. ¿Considera que es necesario realizar pruebas de simulación?

Tabla 13 Encuesta 7

| INDICADORES | PERSONAS | PORCENTAJE |
|-------------|----------|------------|
| SI | 4 | 20% |
| NO | 16 | 80% |
| TOTAL | 20 | 100% |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Rolando Santacruz

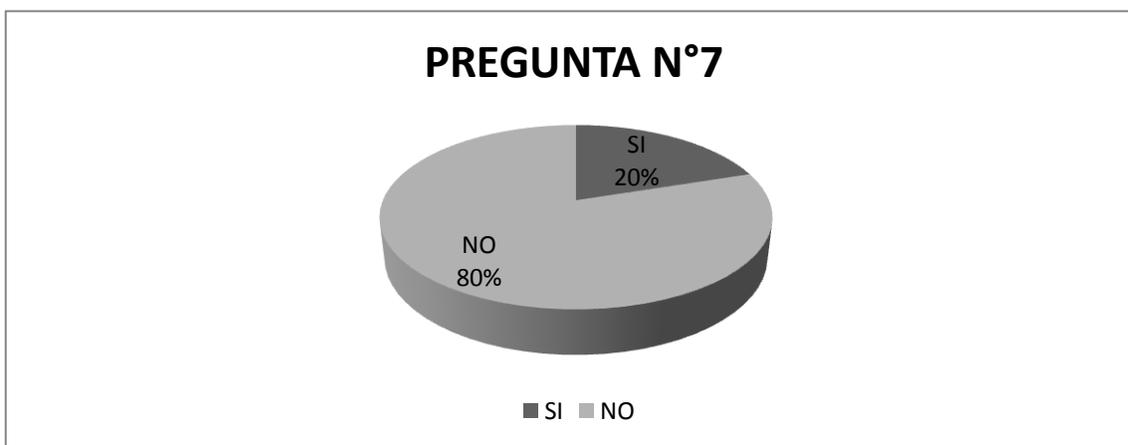


Figura 9 Encuesta 7

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Rolando Santacruz

Análisis estadístico: Referente a la pregunta 7. ¿Considera que es necesario realizar pruebas de simulación? De los encuestados un 80% no considera necesario y un 20% si considera necesario de un total de 20 personas encuestado.

PREGUNTA N° 8

8. ¿Está dispuesto a conocer una nueva metodología que permita reforzar el proceso de selección de personal?

Tabla 14 Encuesta 8

Elaboración de un Manual de Assessment Center para mejorar el proceso de selección de personal en el Ministerio del Interior, D.M.Q 2017-2017

| INDICADORES | PERSONAS | PORCENTAJE |
|-------------|----------|------------|
| SI | 6 | 30% |
| NO | 14 | 70% |
| TOTAL | 20 | 100% |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rolando Santacruz

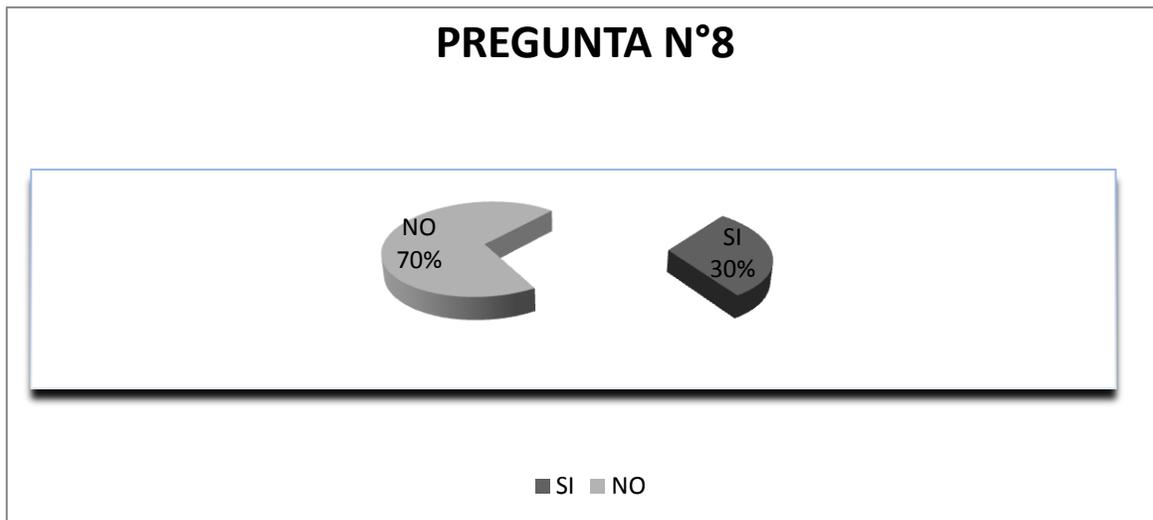


Figura 10 Encuesta 8

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rolando Santacruz

Análisis estadístico: Referente a la pregunta 8. ¿Está dispuesto a conocer una nueva metodología que permita reforzar el proceso de selección de personal? De los encuestados un 70% no está de acuerdo y un 30% si está de acuerdo de un total de 20 personas encuestadas.

PREGUNTA N° 9

9. ¿Le gustaría conocer la metodología de Assessment Center?

Tabla 15 Encuesta 9

| INDICADORES | PERSONAS | PORCENTAJE |
|-------------|----------|------------|
| SI | 6 | 30% |
| NO | 14 | 70% |
| TOTAL | 20 | 100% |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Rolando Santacruz

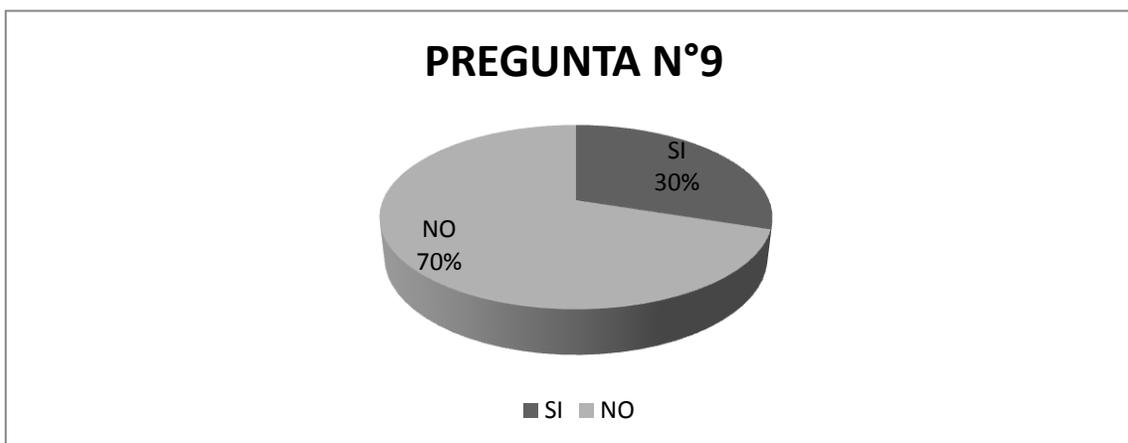


Figura 11 Encuesta 9

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Rolando Santacruz

Análisis estadístico: Referente a la pregunta 9. ¿Le gustaría conocer la metodología de Assessment Center? De los encuestados un 70% no está dispuesto a conocer la metodología y un 30% sí está de acuerdo de un total de 20 personas encuestadas.

PREGUNTA N° 10

10. ¿Estaría dispuesto al cambio de proceso de selección de personal?

Tabla 16 Encuesta 10

| <i>INDICADORES</i> | <i>PERSONAS</i> | <i>PORCENTAJE</i> |
|--------------------|-----------------|-------------------|
| <i>SI</i> | 4 | 20% |
| <i>NO</i> | 16 | 80% |
| <i>TOTAL</i> | 20 | 100% |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Rolando Santacruz

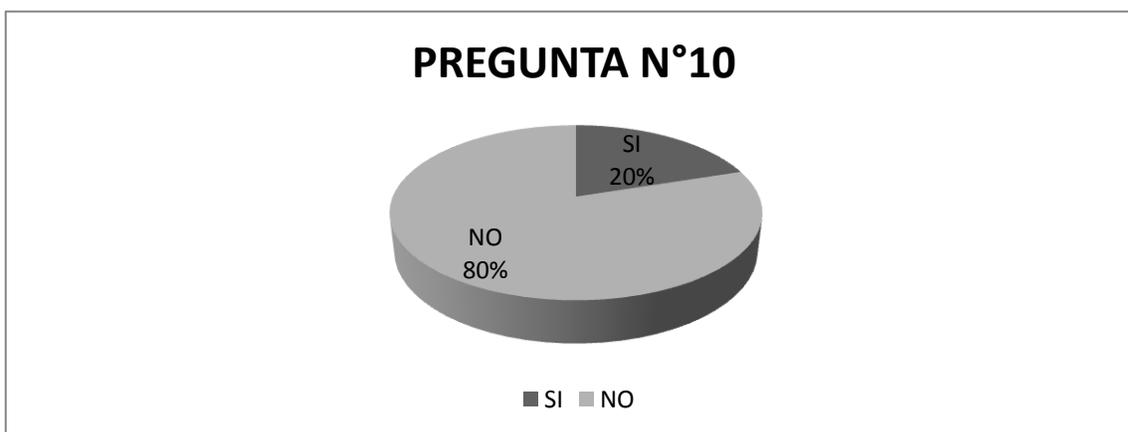


Figura 12 Encuesta 10

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Rolando Santacruz

Análisis estadístico: Referente a la pregunta 10. ¿Estaría dispuesto al cambio de proceso de selección de personal? De los encuestados un 80% no está dispuesto al cambio de proceso y un 20% sí está dispuesto de un total de 20 personas encuestadas.

5.3 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta



La elaboración del manual es para que cada trabajador tenga una actividad de acuerdo al puesto que se requiera, se diseñará con la finalidad de elegir el personal administrativo con más alto rendimiento. Por medio de esta Técnica de Selección de Personal se busca el implementar nuevas métodos de selección para dejar a un lado, métodos tradicionales y dejar en claro cuál será el beneficio tanto para la empresa y para los procesos.

Mediante esta técnica de Selección nos permitirá elegir personal calificado, de alto rendimiento.

Con esta técnica de selección que busca la evaluación de la conducta del talento humano dentro de situaciones difíciles, se crea la necesidad de implementar un procedimiento estandarizado, basado en evidencia, que permite aprovechar las competencias y experiencia del personal de selección y enfocarlas a brindar un proceso más eficiente, justo y válido.

Por tanto, esta investigación se realiza por la necesidad de obtener más diversidad en los procesos de selección, ya que los métodos tradicionales no están satisfacen los requerimientos, en cuanto a la selección de personal para el aumento de producción y productividad de cada empresa. Por lo tanto se va a diseñar un Assessment Center para aumentar su rentabilidad en el mercado y tener una satisfacción con los procesos que se llevan a cabo para la selección de personal calificado, la empresa como tal dotará de todo



tipo de material y requerimiento que se necesite emplear en el proceso, e igualmente contando con el talento humano para el proceso.

El impacto del Assessment Center dentro de las organizaciones reside en que los procesos de selección tendrán:

- Mayor rapidez, objetividad y oportunidad de los resultados.
- Reducir el tiempo al minimizar las horas laborales “perdidas” al entrevistar a un candidato sin futuro.
- Determinación en forma clara y cuantitativa del nivel que alcanza cada entrevistado.
- Comparación objetiva del entrevistado, tomando como marco de referencia el perfil general contra el que vamos a contrastarlo. (IMAGEN INSTITUCIONAL, 2010)

Perfiles de puesto

Misión

Identificar a la persona idónea para ocupar el cargo que va a desempeñar

Visión



Con este manual se llegara a obtener candidatos para ocupar el puesto de trabajo de acuerdo a la unidad requirente

5.03. Formulación del proceso de aplicación de la propuesta

La elaboración del manual es para que cada trabajador tenga una actividad de acuerdo al puesto que se requiera, se diseñará con la finalidad de elegir el personal administrativo con más alto rendimiento. Por medio de esta Técnica de Selección de Personal se busca el implementar nuevas métodos de selección para dejar a un lado, métodos tradicionales y dejar en claro cuál será el beneficio tanto para la empresa y para los procesos.

Mediante esta técnica de Selección nos permitirá elegir personal calificado, de alto rendimiento.

Con esta técnica de selección que busca la evaluación de la conducta del talento humano dentro de situaciones difíciles, se crea la necesidad de implementar un procedimiento estandarizado, basado en evidencia, que permite aprovechar las competencias y experiencia del personal de selección y enfocarlas a brindar un proceso más eficiente, justo y valido.

Por tanto, esta investigación se realiza por la necesidad de obtener más diversidad en los procesos de selección, ya que los métodos tradicionales no están satisfacen los



requerimientos, en cuanto a la selección de personal para el aumento de producción y productividad de cada empresa. Por lo tanto se va a diseñar un Assessment Center para aumentar su rentabilidad en el mercado y tener una satisfacción con los procesos que se llevan a cabo para la selección de personal calificado, la empresa como tal dotará de todo tipo de material y requerimiento que se necesite emplear en el proceso, e igualmente contando con el talento humano para el proceso.

El impacto del Assessment Center dentro de las organizaciones reside en que los procesos de selección tendrán:

- Mayor rapidez, objetividad y oportunidad de los resultados.
- Reducir el tiempo al minimizar las horas laborales “perdidas” al entrevistar a un candidato sin futuro.
- Determinación en forma clara y cuantitativa del nivel que alcanza cada entrevistado.
- Comparación objetiva del entrevistado, tomando como marco de referencia el perfil general contra el que vamos a contrastarlo.(IMAGEN INSTUTUCIONAL, 2010)



Contenido del Manual de Funciones.

Es trascendental obtener información importante y relevante de cada puesto de trabajo, para ello detallamos los elementos más importantes que debe contener el manual.

- **Identificación.-** hace referencia al logotipo, nombre de la empresa, título del manual y de ser necesario la fecha de elaboración.
- **Información del puesto.-** aquí se detallara el código, el nombre del puesto, el área, las relaciones y supervisiones a su cargo.
- **Objetivo.-** se menciona el objetivo del puesto de trabajo.
- **Responsabilidades.-** se detalla de manera sintética y ordenada las principales funciones o responsabilidades que abarca el puesto.
- **Perfil.-** es el nivel de instrucción, conocimientos requeridos, tiempo de experiencia y las competencias del cargo.
- **Relaciones laborales.-** en esta fase se detalla la relación interna y externa más significativas.

Importancia del Manual de Funciones.

El Manual de Funciones constituye una herramienta muy importante en el área de recursos humanos ya que con la utilización apropiada de este documento se obtendrán



resultados favorables que beneficien al empleado y se sienta a gusto y su satisfacción se sienta reflejada en un mejor desempeño laboral.

Selección de personal.

Es un proceso en la cual podemos realizar la selección del personal requerido para un puesto específico, las fases son:

Identificación de necesidades.-hacer un estudio previo del puesto, asignación de funciones, aspectos básicos para planear cada puesto en la organización.

Requisición y perfil de valoración.- el departamento de Talento Humano verifica los requisitos, salarios y el cargo que debe cubrir.

Reclutamiento y preselección.- el reclutamiento es un proceso en la cual se realiza el respectivo llamamiento por cualquier medio, analiza y estudia las hojas de vida recibidas, es necesario tener mínimo 3 candidatos que cumplan con los requisitos solicitados.

El reclutamiento puede ser interno y externo, al referirnos al reclutamiento interno nos referimos a la búsqueda del candidato dentro de la organización, el concurso interno generalmente se aplica para cargos gerenciales y administrativos. El reclutamiento externo



se lo realiza mediante un llamamiento por los medios apropiados en las cuales los interesados pueden participar en el proceso de selección.

Pruebas y técnicas de selección.- se utilizan para realizar una óptima selección, en este proceso se aplicaran las entrevistas y pruebas necesarias que permita escoger al candidato idóneo para el puesto. Tanto las pruebas como las entrevistas nos proporcionaran la información de sus conocimientos, experiencia, perfil profesional y demás que nos ayudara a verificar si cuenta con el perfil que estamos buscando. Selección del mejor candidato.- finalmente debemos verificar la autenticidad de los documentos entregados por los candidatos, así se garantiza la seguridad y confiabilidad de la información.

Análisis de Puestos.

Es el proceso de estudio, identificación e investigación de todos los componentes del puesto como son las responsabilidades, tareas y funciones, en este proceso se determina la información más relativa, para realizar el análisis de puestos es necesario conocerlas 4 áreas de requisitos:



- Requisitos intelectuales.- en esta se detalla la instrucción, la experiencia, adaptación e iniciativa.
- Requisitos Físicos.- detallamos a los esfuerzos físicos, concentración visual, destrezas y habilidades.
- Responsabilidades.- aquí se encuentra la supervisión, materiales, herramientas, contactos internos y externos y la información.
- condiciones de Trabajo.- el ambiente laboral y los riesgos.

Desarrollo del Manual de Funciones.

El Manual de Funciones es un documento normativo que describe las funciones específicas de acuerdo al cargo o puesto de trabajo, tiene por finalidad proporcionar información al personal sobre sus funciones y la ubicación dentro de la estructura organizacional, la interrelación con otras áreas , esto facilita el proceso de inducción y capacitación del personal nuevo.

Propósito.

Asegurar que el personal de la empresa conozca y aplique las normas, procedimientos que regulan las actividades.



Aplicación del formato.

Esta información se recopilara de acuerdo a las necesidades y tipo de información, las mismas que tendrán formatos exclusivos de la empresa.

Perfil del cargo.

Aquí se detallara los requisitos mínimos que deben poseer el cargo y las exigencias del puesto, midiendo el grado de complejidad, responsabilidad, y esfuerzos en las conducciones que se ejecutan.

Perfiles de puesto

Desarrollo estratégico del Talento Humano

Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía (Perfil, 2015)

| No. | NIVEL | COMPORTAMIENTO OBSERVABLE |
|-----|-------|--|
| 1 | Alto | Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico. |
| 2 | Medio | Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo. |
| 3 | Bajo | Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas. (Perfil, 2015) |

Orientación / Asesoramiento

Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones. (Perfil, 2015)

| | | |
|---|-------|--|
| 4 | Alto | Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas. |
| 5 | Medio | Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros. |
| 6 | Bajo | Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja. (Perfil, 2015) |

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos. (Perfil, 2015)

| | | |
|---|-------|--|
| 7 | Alto | Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros. |
| 8 | Medio | Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo. |
| 9 | Bajo | Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo. (Perfil, 2015) |

Planificación y Gestión

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|---|
| 10 | Alto | Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos. |
| 11 | Medio | Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información. |
| 12 | Bajo | Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas. (Perfil, 2015) |

Generación de Ideas



Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|---|
| 13 | Alto | Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales. |
| 14 | Medio | Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos. |
| 15 | Bajo | Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios. (Perfil, 2015) |

Pensamiento Conceptual

Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|--|
| 19 | Alto | Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros . Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil. |
| 20 | Medio | Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros. |
| 21 | Bajo | Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto. (Perfil, 2015) |

Habilidad Analítica

(Análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)

Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos. (Perfil, 2015)



| | | |
|----|-------|---|
| 22 | Alto | Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización. |
| 23 | Medio | Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos. |
| 24 | Bajo | Presenta datos estadísticos y/o financieros. (Perfil, 2015) |

Organización de la Información

Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.

| | | |
|----|-------|--|
| 25 | Alto | Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso. |
| 26 | Medio | Clasifica y captura información técnica para consolidarlos. |
| 27 | Bajo | Clasifica documentos para su registro. (Perfil, 2015) |

Recopilación de Información

Conocer cómo localizar e identificar información esencial. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|---|
| 28 | Alto | Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada. |
| 29 | Medio | Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.) |
| 30 | Bajo | Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias. (Perfil, 2015) |

Manejo de Recursos Materiales



Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|---|
| 31 | Alto | Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución. |
| 32 | Medio | Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos. |
| 33 | Bajo | Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos. (Perfil, 2015) |

Pensamiento Crítico

Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|--|
| 34 | Alto | Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica. |
| 35 | Medio | Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica. |
| 36 | Bajo | Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica. (Perfil, 2015) |

Pensamiento Analítico

Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|---|
| 37 | Alto | Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos. |
| 38 | Medio | Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla. |
| 39 | Bajo | Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza. (Perfil, 2015) |

Identificación de Problemas

Identificar la naturaleza de un problema.

| | | |
|----|-------|---|
| 40 | Alto | Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias. |
| 41 | Medio | Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones. (Perfil, 2015) |
| 42 | Bajo | Compara información sencilla para identificar problemas. (Perfil, 2015) |

Percepción de Sistemas y Entorno

Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|--|
| 43 | Alto | Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización. |
| 44 | Medio | Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros. |
| 45 | Bajo | Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día. (Perfil, 2015) |

Diseñar o rediseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|--|
| 46 | Alto | Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo. |
| 47 | Medio | Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales. |
| 48 | Bajo | Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para eliminar agilizar las actividades laborales. (Perfil, 2015) |

Mantenimiento de Equipos

Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|--|
| 49 | Alto | Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales. |
| 50 | Medio | Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros. |
| 51 | Bajo | Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos. (Perfil, 2015) |

Instrucción

Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|--|
| 52 | Alto | Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución |
| 53 | Medio | Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso. |
| 54 | Bajo | Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación. (Perfil, 2015) |

Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|--|
| 55 | Alto | Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas. |
| 56 | Medio | Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos. |
| 57 | Bajo | Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño. (Perfil, 2015) |

Selección de Equipos

Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|--|
| 58 | Alto | Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos. |
| 59 | Medio | Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades. |
| 60 | Bajo | Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo. (Perfil, 2015) |

Inspección de Productos o Servicios

Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.

| | | |
|----|-------|--|
| 61 | Alto | Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución. (Perfil, 2015) |
| 62 | Medio | Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes. |
| 63 | Bajo | Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos. (Perfil, 2015) |

Manejo de Recursos Financieros

Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|--|
| 64 | Alto | Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario. |
| 65 | Medio | Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo . |
| 66 | Bajo | Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos. (Perfil, 2015) |

Diseño de Tecnología

Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|---|
| 67 | Alto | Crea nueva tecnología. |
| 68 | Medio | Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización. |
| 69 | Bajo | Rediseña el portal web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información. (Perfil, 2015) |

Analizar demandas y requerimientos de producto o servicio para crear un diseño. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|---|
| 70 | Alto | Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional. |
| 71 | Medio | Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario. |
| 72 | Bajo | Seleccionar un equipo para la oficina (Perfil, 2015) |

Destreza Matemática

Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.

| | | |
|----|-------|--|
| 73 | Alto | Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas. |
| 74 | Medio | Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.) |
| 75 | Bajo | Contar dinero para entregar cambios. (Perfil, 2015) |

Comprensión Oral

Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|---|
| 76 | Alto | Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos. |
| 77 | Medio | Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes. |
| 78 | Bajo | Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento. (Perfil, 2015) |



Expresión Oral



Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|---|
| 79 | Alto | Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones. |
| 80 | Medio | Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores. |
| 81 | Bajo | Comunica en forma clara y oportuna información sencilla (Perfil, 2015). |

Expresión Escrita

Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|---|
| 82 | Alto | Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos) |
| 83 | Medio | Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares) |
| 84 | Bajo | Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando) (Perfil, 2015) |

Juicio y Toma de Decisiones

Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial. (Perfil, 2015)



| | | |
|----|-------|---|
| 85 | Alto | Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución. |
| 86 | Medio | Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa. |
| 87 | Bajo | Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad. (Perfil, 2015) |

Detección de Averías

Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|---|
| 88 | Alto | Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo. |
| 89 | Medio | Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja. |
| 90 | Bajo | Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla. (Perfil, 2015) |

Reparación

Inspeccionar las fuentes que ocasionan daños en maquinaria, equipos y otros para repararlos. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|---|
| 91 | Alto | Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa. |
| 92 | Medio | Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros; observando las especificaciones técnicas. (Perfil, 2015) |
| 93 | Bajo | Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros. (Perfil, 2015) |



Instalación



Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|--|
| 94 | Alto | Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad. |
| 95 | Medio | Instala cableados y equipos sencillos. |
| 96 | Bajo | Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros. (Perfil, 2015) |

Comprobación

Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos técnicos - administrativos están funcionando correctamente. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|---|
| 97 | Alto | Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos |
| 98 | Medio | Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos. |
| 99 | Bajo | Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente. (Perfil, 2015) |

Comprensión Escrita

La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.

| | | |
|-----|-------|--|
| 100 | Alto | Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión |
| 101 | Medio | Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes. |
| 102 | Bajo | Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión. (Perfil, 2015) |

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Trabajo en Equipo

Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. (Perfil, 2015)

| | | |
|---|-------|---|
| 1 | Alto | Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. |
| 2 | Medio | Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás. |
| 3 | Bajo | Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información. |

Orientación de Servicio

Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos. (Perfil, 2015)

| | | |
|---|-------|---|
| 4 | Alto | Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas. |
| 5 | Medio | Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. |
| 6 | Bajo | Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas. (Perfil, 2015) |

Orientación a los Resultados

Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia. (Perfil, 2015)

| | | |
|---|-------|---|
| 7 | Alto | Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia. |
| 8 | Medio | Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos. |
| 9 | Bajo | Realiza bien o correctamente su trabajo. (Perfil, 2015) |

Flexibilidad

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|---|
| 10 | Alto | Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización. |
| 11 | Medio | Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación. |
| 12 | Bajo | Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades. (Perfil, 2015) |



Construcciones de Relaciones



Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|---|
| 13 | Alto | Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución. |
| 14 | Medio | Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro. |
| 15 | Bajo | Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores. (Perfil, 2015) |

Conocimiento del Entorno Organizacional

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de proveer la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|--|
| 16 | Alto | Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan. |
| 17 | Medio | Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución. |
| 18 | Bajo | Utiliza las normas, la cadena de mando y el procedimiento establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos. (Perfil, 2015) |

Iniciativa

Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas. (Perfil, 2015)



| | | |
|----|-------|---|
| 19 | Alto | Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. |
| 20 | Medio | Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo. |
| 21 | Bajo | Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar. (Perfil, 2015) |

Aprendizaje Continuo

Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia. (Perfil, 2015)

| | | |
|----|-------|--|
| 22 | Alto | Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías. |
| 23 | Medio | Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. |
| 24 | Bajo | Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otro, para aumentar su conocimiento básico. (Perfil, 2015) |

| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | 3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS | | 4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA | |
|---|---|--|---|---|--|
| Código: | | INTERFAZ: | | Nivel de Instrucción: | N/A |
| Denominación del Puesto: | Analista de Talento Humano 3 | | | | N/A |
| Nivel: | Profesional | | | | Tercer Nivel |
| Unidad Administrativa: | Administración de Talento Humano | | | | |
| Rol: | Ejecución y Coordinación de Procesos | | Autoridades, Directores técnicos y análisis de área, Usuarios internos y externos, Organismos de Control del Sector Público | | |
| Grupo Ocupacional: | Servidor Público 7 | | | | Psicología Industrial, Psicología Organizacional, Administración, Gestión del Talento Humano, Empresarial. |
| Grado: | 13 | | | | |
| Ámbito: | Nacional | | | | |
| 2. MISIÓN | | | | | |
| Coordinar la ejecución de los procesos relacionados con el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, mediante la aplicación de la normativa laboral vigente, a fin de potenciar las habilidades y conocimientos de los servidores de la institución en el marco de sus derechos y obligaciones. | | | | | |
| 7. ACTIVIDADES ESENCIALES | | 8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES | | 5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | |
| Emite criterios a las autoridades y servidores de la institución en materia de gestión del talento humano. | Normativa laboral, Subsistemas del talento humano, Gestión por procesos, Participación Estratégica. | Dominación de la Competencia | Nivel | Comportamiento Observable | |
| Formula reformas y estrategias para el manejo del modelo de gestión organizacional y subsistemas de talento humano | Normativa laboral, Subsistemas del Talento Humano, Gestión por procesos, Participación Estratégica. | Desarrollo estratégico del talento humano | Alto | Realiza un proyecto de trabajo que requiere de recursos humanos considerando diferentes escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico. | |
| Establece planes de mejoramiento y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano | Normativa laboral, Subsistemas del talento humano, Gestión por procesos, Participación Estratégica. | Presentamiento Conceptual | Alto | Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hecho que las situaciones o casos complejos están claros, sean simples y comprensibles. Incluye ideas, citas clave y observaciones. | |
| Emite estudios técnicos de aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano | Normativa laboral, Subsistemas del talento humano, Gestión por procesos, Participación Estratégica. | Organización de Sistemas | Alto | Describe o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo. | |
| Opera sistemas de información y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano | Normativa laboral, Subsistemas del talento humano, Gestión por procesos, Participación Estratégica. | Planamiento Estratégico | Alto | Comprende y aplica los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso, proyectos y establece directrices estratégicas para la ejecución de planes, programas y otros. | |
| Opera sistemas de información y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano | Normativa laboral, Subsistemas del talento humano, Gestión por procesos, Participación Estratégica. | Percepción de Sistemas y Entorno | Alto | Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones externas afecta a la organización. | |
| Opera sistemas de información y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano | Normativa laboral, Subsistemas del talento humano, Gestión por procesos, Participación Estratégica. | 10. COMPETENCIAS CONDUCTIVALES | | | |
| Opera sistemas de información y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano | Normativa laboral, Subsistemas del talento humano, Gestión por procesos, Participación Estratégica. | Dominación de la Competencia | Nivel | Comportamiento Observable | |
| Opera sistemas de información y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano | Normativa laboral, Subsistemas del talento humano, Gestión por procesos, Participación Estratégica. | Trabajo en Equipo | Alto | Con un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación, Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo del equipo de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otros áreas de la institución. Las acciones que motiva determinan competencias en los grupos de trabajo. Los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades y formas de poder que los afectan. | |
| Opera sistemas de información y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano | Normativa laboral, Subsistemas del talento humano, Gestión por procesos, Participación Estratégica. | Conocimiento del Entorno Organizacional | Alto | Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyen a mejorar el rendimiento. | |
| Opera sistemas de información y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano | Normativa laboral, Subsistemas del talento humano, Gestión por procesos, Participación Estratégica. | Orientación a los Resultados | Alto | Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo, actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Evalúa planes de contingencia. Es proclive a ideas innovadoras. | |
| Opera sistemas de información y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano | Normativa laboral, Subsistemas del talento humano, Gestión por procesos, Participación Estratégica. | Orientación de Servicio | Alto | Diminuye índices en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica con detenimiento la necesidad y plantea soluciones adecuadas. | |

| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | 3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS | | 4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA | | | | | | | |
|--|----------------------------------|---|--|---|--|------------------|--------------------|--------------|--------|--------|---------------|
| Código: | Analista de Talento Humano 1 | INTERFAZ: | | Nivel de Instrucción: | Técnico Superior Tecnólogo Superior Tercer Nivel | | | | | | |
| Denominación del Puesto: | Profesional | | | Área de Conocimiento: | Psicología Industrial, Psicología Organizacional, Administración, Gestión del Talento Humano, Empresarial. | | | | | | |
| Nivel: | Administración de Talento Humano | | | | | | | | | | |
| Unidad Administrativa: | Ejecución de Procesos | | Directores Técnicos y analistas de Área, Unidades técnicas y externas, Organismos de Control del Sector Público. | | | | | | | | |
| Rob: | Servidor Público 3 | | | | | | | | | | |
| Grupo Ocupacional: | 9 | | | | | | | | | | |
| Grado: | Nacional | | | | | | | | | | |
| Ámbito: | | | | | | | | | | | |
| 2. MISIÓN | | | | | | | | | | | |
| Ejecutar los procesos de gestión del Talento Humano a través de la aplicación de la normativa laboral vigente, a fin de alcanzar los objetivos institucionales. | | | | | | | | | | | |
| 7. ACTIVIDADES ESSENCIALES | | 8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESSENCIALES | | 5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | | | | | | |
| Elabora planes, programas, proyectos y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano. | | Normativa laboral, Subsistemas del talento humano, Gestión por procesos, Planificación Estratégica. | | <table border="1"> <tr> <td>Técnico Superior</td> <td>Tecnólogo Superior</td> <td>Tercer Nivel</td> </tr> <tr> <td>4 años</td> <td>3 años</td> <td>1 año 6 meses</td> </tr> </table> | | Técnico Superior | Tecnólogo Superior | Tercer Nivel | 4 años | 3 años | 1 año 6 meses |
| Técnico Superior | Tecnólogo Superior | Tercer Nivel | | | | | | | | | |
| 4 años | 3 años | 1 año 6 meses | | | | | | | | | |
| Realiza disposiciones del talento humano, funcionamiento de la estructura organizacional y de la planificación | | Normativa laboral, Subsistemas del talento humano, Gestión por procesos, Planificación Estratégica. | | 6. CARACTERIZACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO | | | | | | | |
| Realiza la implementación de los diferentes momentos de personal mediante la elaboración de la respectiva acción de personal como: vacaciones, licencias, permisos, sanciones y otros. | | Normativa laboral, Subsistemas del talento humano, Gestión por procesos, Planificación Estratégica. | | <p>Temática de la Capacitación</p> <p>Subsistemas del Talento Humano, Gestión por procesos, Competencias laborales, Normativa Laboral.</p> | | | | | | | |
| Elabora los informes técnicos del talento humano a fin de tomar decisiones acertadas en contrataciones, movimientos de personal, sumos administrativos, auditorías de trabajo, acciones de personal, certificados de trabajo, etc. | | Normativa laboral, Subsistemas del talento humano, Gestión por procesos, Planificación Estratégica. | | 9. COMPETENCIAS TÉCNICAS | | | | | | | |
| Realiza el ingreso de la información al Sistema Informático Integrado de Talento Humano. | | Normativa laboral, Subsistemas del talento humano, Gestión por procesos, Planificación Estratégica. | | <p>Denominación de la Competencia</p> <p>Nivel</p> <p>Comportamiento Observable</p> <p>Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las sesiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene comunicados a los demás. Comparte información. Identifica las necesidades del cliente interno o externo, en ocasiones se involucra en las actividades del cliente interno o externo. Apoya para lograr y superar metas de desempeño y plazos establecidos. Identifica los recursos y utiliza las técnicas de poder y influencia para resolver problemas y conflictos con el cliente interno o externo que se reflejan en la práctica. Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.</p> | | | | | | | |
| Ejecuta procesos técnicos en base al funcionamiento de la estructura organizacional. | | Normativa laboral, Subsistemas del talento humano, Gestión por procesos, Planificación Estratégica. | | 10. COMPETENCIAS CONDUCTIVALES | | | | | | | |
| | | Denominación de la Competencia | | Nivel | | | | | | | |
| | | Comportamiento Observable | | | | | | | | | |
| | | Desarrollo estratégico del talento humano | | Medio | | | | | | | |
| | | Recepción de sistemas y Entorno | | Medio | | | | | | | |
| | | Operación de bases | | Medio | | | | | | | |
| | | Planamiento Anual | | Medio | | | | | | | |
| | | Planamiento Conceptual | | Bajo | | | | | | | |

| 1. DATOS DE DENOMINACIÓN DEL PUESTO | | DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO | | 4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA | |
|---|---|---|--------------|---|--|
| Código: | Análisis de Talento Humano 2 | INTERFAZ: | | Nivel de Instrucción: | Tercero Superior Tercero Superior Tercer Nivel |
| Denominación del Puesto: | Profesional | | | Área de Conocimiento: | Psicología Industrial, Psicología Organizacional, Administración, Gestión del Talento Humano, Empresarial |
| Nivel: | Administración de Talento Humano | | | | |
| Unidad Administrativa: | Ejecución de Procesos | | | | |
| Rel.: | Servidor Público 5 | | | | |
| Grupo Ocupacional: | 11 | | | | |
| Grado: | Nacional | | | | |
| Ámbito: | Nacional | | | | |
| 2. MISIÓN | | Analizar y evaluar los procesos de gestión del Talento Humano a través de la aplicación de la normativa laboral vigente, a fin de mantener un ambiente laboral favorable que proporcione al desarrollo humano e intelectual para adecuar los objetivos institucionales. | | 5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | |
| | | | | Tiempo de Experiencia: | Tercero Superior 2 años 6 meses Tercero Superior 5 años |
| | | | | Especialidad de la experiencia | Gestión de los subsistemas de Talento Humano, Aplicador de la normativa laboral, Gestión por procesos, Gestión del talento humano y demás. |
| | | | | 6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO | Técnicas de la Especialidad |
| | | | | | Subsistema del Talento Humano, Gestión por procesos, Competencias laborales, Normativa Laboral |
| 7. ACTIVIDADES ESENCIALES | | 8. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS PARA ACTIVIDADES ESENCIALES | | 9. COMPETENCIAS TÉCNICAS | |
| Análisis la información pertinente sobre la ejecución de procesos técnicos relacionados a los subsistemas de talento humano. | Normativa laboral, Subsistemas del talento humano, Gestión por procesos, Planificación Estratégica. | Desarrollo estratégico del Talento Humano | Medio | Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los procesos de talento humano, en los subsistemas de la organización. Promueve acciones de desarrollo. | |
| Identificar acciones de trabajo para mejorar planes y programas, referidos a la administración del sistema integrado de Desarrollo de Talento Humano. | Normativa laboral, Subsistemas del talento humano, Gestión por procesos, Planificación Estratégica. | Percepción de Sistemas y Entorno | Medio | Identifica situaciones que pueden afectar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional, implica la colaboración y consultorio. | |
| Realiza informes técnicos sobre la gestión y administración del talento humano, y de los subsistemas de talento humano. | Normativa laboral, Subsistemas del talento humano, Gestión por procesos, Planificación Estratégica. | Organización de Sistemas | Medio | Define e rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales. | |
| Realiza estudios técnicos de aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano. | Normativa laboral, Subsistemas del talento humano, Gestión por procesos, Planificación Estratégica. | Planeamiento Estratégico | Alto | Comprende y rediseña los procesos de desarrollo, las oportunidades, procesos propios y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros. | |
| Aplica reformas a políticas, reglamentos internos, normas e instrumentos técnicos relacionados a los subsistemas de talento humano. | Normativa laboral, Subsistemas del talento humano, Gestión por procesos, Planificación Estratégica. | Planeamiento Conceptual | Alto | Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las competencias, tengan ideas, datos claros y observaciones. | |
| Analiza estudios demográficos del talento humano y de planificación estadística interna. | Normativa laboral, Subsistemas del talento humano, Gestión por procesos, Planificación Estratégica. | 10. COMPETENCIAS CONDUCTIVALES | | | |
| | | Denominación de la Competencia | Nivel | Comprometimiento Observable | |
| | | Comprometimiento de la Competencia | Medio | Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Visiona sinceramente las ideas y experiencias de los demás, mantiene un actitud abierta para aprender de los demás. | |
| | | Orientación de Servicio | Medio | Identifica las necesidades del cliente interno o externo, en condiciones se anticipa a ellos, apoya las soluciones a la medida de sus requerimientos. | |
| | | Organización a las Realidades | Alto | Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. | |
| | | Conocimiento del Entorno Organizacional | Medio | Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia. | |
| | | Iniciativa | Alto | Propone y ejecuta las acciones de poder, influencia, liderazgo dentro de la institución, con un sentido claro de lo que se quiere influir en la institución. | |
| | | | | Se anticipa a las situaciones con una visión del futuro, está para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Establece planes de contingencia. El promedio de días productivos. | |

| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | 3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS | | 4. INSTRUMENTACIÓN FORMAL REQUERIDA | |
|---|--|---|--|--|--|
| Código: | | INTERFAZ: | | Nivel de Instrucción: | N/A |
| Denominación del Puesto: | Analista de Talento Humano 3 | | | | N/A |
| Nivel: | Profesional | | | Tercer Nivel: | |
| Unidad Administrativa: | Administración de Talento Humano | | | | |
| Rol: | Ejecución y Coordinación de Procesos | | Autoridades, Directores técnicos y análisis de área, Usuarios internos y externos, Organismos de Control del Sector Público. | | |
| Grupo Ocupacional: | Servidor Público 7 | | | | |
| Grado: | 13 | | | | |
| Ámbito: | Nacional | | | | |
| 2. MISIÓN | | | | 6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | |
| Coordinar la ejecución de los procesos relacionados con el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, mediante la aplicación de la normativa laboral vigente, a fin de potenciar las habilidades y conocimientos de los servidores de la institución en el marco de sus derechos y obligaciones. | | | | Tempo de Experiencia: | N/A |
| | | | | Especificidad de la experiencia | Participación Estratégica, Diseño de Procesos y Estructuras Organizacionales, Gestión de Talento Humano por Competencias, Coordinación de Procesos de Talento Humano, Manejo de equipos de trabajo. |
| | | | | 6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO | |
| | | | | Tematica de la capacitación | |
| | | | | Psicología Industrial, Psicología Organizacional, Administración, Gestión del Talento Humano, Empresarial. | |
| 7. ACTIVIDADES ESENCIALES | | 8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES | | 9. COMPETENCIAS TÉCNICAS | |
| Emite criterios a las autoridades y servidores de la institución en materia de gestión del talento humano. | Normativa laboral, Subistemas del talento humano, Gestión por procesos, Participación Estratégica. | Diseño estratégico del talento humano | Nivel | Comportamiento Observable | Realiza una propuesta de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico. |
| Formula reformas y estrategias para el manejo del modelo de gestión organizacional y subsistemas de talento humano | Normativa laboral, Subistemas del Talento Humano, Gestión por procesos, Participación Estratégica. | Parametrismo conceptual | Alto | | Diseñaría conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones. |
| Establece planes de mejoramiento y otros referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano | Normativa laboral, Subistemas del talento humano, Gestión por procesos, Participación Estratégica. | Organización de sistemas | Alto | | Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo. |
| Emite estudios técnicos de aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano | Normativa laboral, Subistemas del talento humano, Gestión por procesos, Participación Estratégica. | Parametrismo Estratégico | Alto | | Compara y aplica los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización/ unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aplicación de planes, programas y otros. |
| | | Percepción de Sistemas y Entorno | Alto | | Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones externas afectará a la organización. |
| | | 10. COMPETENCIAS CONDUCTIVALES | | | |
| | | Denominación de la Competencia | Nivel | Comportamiento Observable | |
| | | Trabajo en Equipo | Alto | Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con clara afección de la identidad de los actores que motivan determinadas comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o desafíos de poder que los afectan. | |
| | | Conocimiento del Entorno Organizacional | Alto | Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyen a mejorar la eficiencia. | |
| | | Orientación a los Resultados | Alto | Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evita problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es precursor de ideas innovadoras. | |
| | | Orientación de Servicio | Alto | Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, disposición y recomendando la necesidad y pronta solución adecuada. | |

| DESCRIPCIÓN Y PERIL DEL PUESTO | | 4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA | |
|--|--|--|--|
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO Código: Asistente de Talento Humano Denominación del Puesto: No Profesional Nivel: Administrador de Talento Humano Unidad Administrativa: Técnico Rol: Servidor Público de Apoyo Grupo Ocupacional: 4 Grado: 6 Ambiente: Provincial | | 3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS INTERFAZ: Gobernación, Analistas, Asistentes, usuarios internos y externos. | |
| 2. MISIÓN Apoyar en actividades técnicas administrativas de la gestión del Talento Humano. | | 5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA Tiempo de Experiencia: 3 meses Especificidad de la experiencia: Administración del talento humano o Gestión administrativa. | |
| 7. ACTIVIDADES ESENCIALES Procesa la nómina del personal de la gobernación. Apoya con información que se requiera en la unidad. Procesa informes y reportes de la unidad. | | 6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO Tendencias de la Capacitación Planificación estratégica o procesos o administración del talento humano. | |
| 8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES Conocimientos básicos de computación. Técnicas de Administración. Redacción y ortografía. | | 9. COMPETENCIAS TÉCNICAS Comportamiento Observable Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos técnicos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros. Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.) Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución. | |
| 10. COMPETENCIAS CONDUCTIVALES Comportamiento Observable Promueve la colaboración de los estilos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás, mantiene un actitud abierta para aprender de los demás. Mantiene su formación técnica. Realiza una gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejores. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos. | | 11. COMPETENCIAS CONDUCTIVALES Comportamiento Observable Promueve la colaboración de los estilos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás, mantiene un actitud abierta para aprender de los demás. Mantiene su formación técnica. Realiza una gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejores. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos. | |
| 12. COMPETENCIAS CONDUCTIVALES Comportamiento Observable Promueve la colaboración de los estilos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás, mantiene un actitud abierta para aprender de los demás. Mantiene su formación técnica. Realiza una gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejores. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos. | | 13. COMPETENCIAS CONDUCTIVALES Comportamiento Observable Promueve la colaboración de los estilos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás, mantiene un actitud abierta para aprender de los demás. Mantiene su formación técnica. Realiza una gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejores. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos. | |



| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO | | 4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA | |
|---|---|---|---|---|--------------|
| Código: | Analista de Talento Humano 3 | INTERFAZ: | | Nivel de Instrucción: | N/A |
| Denominación del Puesto: | Profesional | | | | N/A |
| Nivel: | Administración de Talento Humano | | | | Tercer Nivel |
| Unidad Administrativa: | Ejecución y Coordinación de Procesos | | | | |
| Red: | Servidor Público 7 | | | | |
| Grupo Ocupacional: | 13 | | | | |
| Grado: | Nacional | | | | |
| Ámbito: | Nacional | | | | |
| 2. MISIÓN | | <p>Conducir la ejecución de los procesos relacionados con el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano; mediar la aplicación de la normativa laboral vigente, en el marco de las instancias y competencias de los servidores de la institución en el marco de sus funciones y responsabilidades.</p> | | <p>5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</p> <p>Tiempo de Experiencia: N/A N/A Tercer Nivel 4 años</p> <p>Especificidad de la experiencia: Participación Estratégica, Diseño de Procesos y Estructuras Organizacionales, Gestión de Talento Humano por Competencias, Coordinación de Procesos de Talento Humano, Manejo de equipos de trabajo.</p> <p>6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO</p> <p>Tercer Nivel de la Capacitación</p> | |
| 7. ACTIVIDADES ESENCIALES | | 8. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ESPECÍFICAS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES | | 9. COMPETENCIAS TÉCNICAS | |
| Emite criterios a las autoridades y servidores de la institución en materia de gestión organizacional y procedimientos de talento humano. | Normativa laboral. Substituir de talento humano. Gestión por procesos. Participación Estratégica. | Normativa laboral. Substituir de talento humano. Gestión por procesos. Participación Estratégica. | Normativa laboral. Substituir de talento humano. Gestión por procesos. Participación Estratégica. | Dimensión de la Competencia: | Nivel |
| Formula informes y estrategias para el manejo del modelo de gestión organizacional y procedimientos de talento humano. | Normativa laboral. Substituir de talento humano. Gestión por procesos. Participación Estratégica. | Normativa laboral. Substituir de talento humano. Gestión por procesos. Participación Estratégica. | Normativa laboral. Substituir de talento humano. Gestión por procesos. Participación Estratégica. | Competencia Observada: | |
| Establece planes de mejoramiento y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano. | Normativa laboral. Substituir de talento humano. Gestión por procesos. Participación Estratégica. | Normativa laboral. Substituir de talento humano. Gestión por procesos. Participación Estratégica. | Normativa laboral. Substituir de talento humano. Gestión por procesos. Participación Estratégica. | 10. COMPETENCIAS CONDUCTIVAS | |
| Emite estudios técnicos de aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano. | Normativa laboral. Substituir de talento humano. Gestión por procesos. Participación Estratégica. | Normativa laboral. Substituir de talento humano. Gestión por procesos. Participación Estratégica. | Normativa laboral. Substituir de talento humano. Gestión por procesos. Participación Estratégica. | Dimensión de la Competencia: | Nivel |
| Determina lineamientos y procedimientos para llevar a cabo los diferentes subsistemas de talento humano. | Normativa laboral. Substituir de talento humano. Gestión por procesos. Participación Estratégica. | Normativa laboral. Substituir de talento humano. Gestión por procesos. Participación Estratégica. | Normativa laboral. Substituir de talento humano. Gestión por procesos. Participación Estratégica. | Competencia Observada: | |
| Coordinar la elaboración de los informes técnicos ligados para los momentos de personal. | Normativa laboral. Substituir de talento humano. Gestión por procesos. Participación Estratégica. | Normativa laboral. Substituir de talento humano. Gestión por procesos. Participación Estratégica. | Normativa laboral. Substituir de talento humano. Gestión por procesos. Participación Estratégica. | 10. COMPETENCIAS CONDUCTIVAS | |

| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | 3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS | | 4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA | |
|---|---|---|---|--|--|
| Código: | Asistente de Talento Humano | INTERFAZ: | | Nivel de Instrucción: | Tercer año aprobado o Certificado de Culminación de Educación Superior |
| Denominación del Puesto: | No Profesional | | | | N/A |
| Nivel: | Administración de Talento Humano | | | | N/A |
| Unidad Administrativa: | Ejecución de Procesos de Apoyo | | Directores técnicos y analistas de área, Unidades Internas y externas, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Finanzas. | | |
| Rol: | Servidor Público 1 | | | Área de Conocimiento: | Psicología Industrial, Psicología Organizacional, Administración, Gestión del Talento Humano, Empresarial. |
| Grupo Ocupacional: | 7 | | | | |
| Grado: | Nacional | | | | |
| Ambito: | | | | | |
| 2. MISIÓN | | | | | |
| Asistir en actividades de apoyo administrativo y técnico a la gestión de talento humano. | | | | | |
| 7. ACTIVIDADES ESENCIALES | | 8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES | | 6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | |
| Actualizar la nómina del personal de la institución. | Manejo de paquete informático-sistemas de administración de talento humano. | Denominación de la Competencia | Nivel | Comportamiento Observable | |
| Almacena y consolida información de evaluación de desempeño. | Manejo de paquete informático-sistemas de administración de talento humano. | Diseño estratégico del Talento Humano | Bajo | Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el seguimiento de las mismas. | |
| Recopila y consolida información para la elaboración de planes, programas, proyectos y otros, inherentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos. | Análisis de información y técnicas de documentación y archivo. | Organización de la información | Medio | Clasifica y captura información técnica para consolidarla. | |
| Colabora en la elaboración de informes de selección de personal. | Análisis de información y técnicas de documentación y archivo. | Recopilación de información | Medio | Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos, etc.) | |
| Colabora en el desarrollo de eventos de capacitación, proporcionando apoyo técnico y logístico. | Análisis de información y técnicas de documentación y archivo. | Habilidad Analítica (análisis de propiedad, criterio lógico, sentido común) | Medio | Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos requeridos para el desarrollo de programas y proyectos. | |
| | | Generación de ideas | Bajo | Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos y servicios a los clientes usuarios. | |
| | | | | 10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES | |
| | | Denominación de la Competencia | Nivel | Comportamiento Observable | |
| | | Iniciativa | Medio | Se adelanta y se propone para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Actúa de forma de trabajo con una visión de mediano plazo. | |
| | | Organización de los Recursos | Medio | Modifica los ritmos de trabajo para conseguir mejores Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos. | |
| | | Conocimiento del Entorno Organizacional | Bajo | Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos específicos. | |
| | | Orientación de Servicio | Medio | Identifica las necesidades del cliente interno o externo, un consumidor anticipa a éste, ofreciendo soluciones a la medida de sus requerimientos. | |
| | | Trabajo en Equipo | Bajo | Cooptar, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información. | |



5.03.01 Elaboración de un Manual de Assessment Center para mejora el proceso de selección de personal en el Ministerio del Interior, D.M.Q 2017-2017

5.03.02. Introducción

El Assessment Center es una técnica de evaluación que tuvo sus orígenes en Alemania, en el ámbito militar, en la finalización de la segunda guerra mundial, y como consecuencia del Tratado de Versalles en el año de 1919, la tropa de este país no contaba con un buen desempeño, por lo que se llegó a la conclusión de que los militares no tenían una adecuada calificación para los cargos que desempeñaban.

5.03.03 Información de la Empresa

El Ministerio del Interior es un ministerio del Ecuador y la columna vertebral del Estado, responsable de velar por la gobernabilidad de la nación, la paz y seguridad ciudadana, el mantenimiento del régimen democrático y el irrestricto respeto a la Constitución y a los Derechos Humanos. Antes era conocido como Ministerio de Gobierno.

5.03.04 Nombre de la Empresa

Ministerio del Interior

El Ministerio tuvo su origen en la Constitución Política de Colombia de 1886, la cual en el título XII 'De los Ministros del Despacho' definió que los Departamentos Administrativos de la rama Ejecutiva serían ejercidos por Ministerios. Posteriormente, la Ley 7ª del 25 de agosto del mismo año, aprobada por el Presidente Rafael Núñez, reglamentó la conformación de dichas entidades, entre las que se encontraba el Ministerio de Gobierno.

En su creación, el Ministerio fue encargado de las funciones de policía y gendarmería nacional. También dependían de ese despacho: el Archivo Nacional, Correos y Telégrafos y los temas de higiene y salubridad.

El Ministerio de Gobierno estuvo también encargado de la Corte Suprema, de tribunales, juzgados, del sistema penitenciario, de notarías, del Ministerio Público, de registradores de instrumentos públicos y privados, y de los anotadores de hipotecas. De igual forma tuvo a su cargo la organización de las elecciones y la identificación electoral o de negocios electorales. Esto último hasta que se creó la organización electoral en 1948.

Hasta 1975, cuando se creó el Departamento Administrativo de Intendencias y Comisarías (DAINCO), el Ministerio controlaba las Intendencias, Comisarías y los Territorios Nacionales. Tras la reorganización del Departamento Administrativo de la



Presidencia de la República (1991), le fueron asignadas al Ministerio las funciones de Prevención y Atención de Desastres.

A la estructura interna del Ministerio de Gobierno se adicionó la Dirección de Asuntos para las Comunidades Negras, orientada a formular políticas para este grupo poblacional, de acuerdo con la Comisión Consultiva de Alto Nivel.

En 1995, bajo la administración del Presidente Andrés Pastrana Arango, y mediante la Ley 199, se transformó el Ministerio de Gobierno en el Ministerio del Interior. Esta vez, le correspondía formular y adoptar las políticas correspondientes a las siguientes materias: ordenamiento y autonomía territorial; relaciones entre la Nación y las entidades territoriales en materia de la política de descentralización y desarrollo institucional, entre otros.

En 2003, dando cumplimiento a la Ley 790 de 2002, sancionada por el Presidente Álvaro Uribe Vélez, se fusionaron los Ministerio del Interior y de Justicia y del Derecho.

El 4 de mayo de 2011, el Presidente de la República, Juan Manuel Santos Calderón, sancionó la Ley 1444, con la cual se ordenó la escisión del Ministerio del Interior y de Justicia, para finalmente, el 11 de agosto de 2011, bajo el Decreto 2893, revivir el Ministerio del Interior. (Reseña, 2017)



5.03.06 Visión

Ser la institución rectora y coejecutora de la política integral de seguridad ciudadana y convivencia social pacífica en el marco del respeto a los derechos, libertades fundamentales y participación ciudadana promoviendo la convivencia y apropiación pacífica de espacios públicos para reducir el delito y erradicar la violencia, garantizando la construcción de una sociedad democrática. (Vision, 2017, pág. 1)

5.03.07 Objetivo General de la implementación

El objetivo del Assessment Center es evaluar los comportamientos dominantes de los candidatos para que estos sean aprovechados en procesos tanto de selección, promoción e igualmente de formación.

5.03.08 Objetivo Específico de la implementación

- Incrementar la productividad.
- Dar a conocer los procesos en el área de trabajo
- Elaborar perfiles adecuados



5.03.09 Alcance



- Los alcances que se va a lograr obtener es para tener candidatos de acuerdo a los puestos de trabajo mediante la elaboración del manual se podrá verificar los tiempos que se realiza para la realización de un proceso. Con esta elaboración del manual también nos ayuda a ver cómo está la empresa y así mejorar la selección de personal y tener candidatos con un rendimiento excelente.

5.03.10 Políticas

El Ministerio del Interior es el área del Poder Ejecutivo encargado de las normas y acciones sobre políticas internas orientadas a mantener el orden público, la seguridad y la paz social. Es también el encargado de gestionar las relaciones del jefe de gobierno con las organizaciones políticas de un país. También se le denomina Secretaría de Asuntos Internos, Secretaría del Interior, Secretaría de Gobernación o de Gobierno.

El encargado de este órgano es comúnmente denominado ministro del interior, cuyas funciones, en oposición a las del ministro de relaciones exteriores, para significar que sus funciones consisten en gestionar las relaciones con las fuerzas políticas y sociales internas. Es también el encargado del orden interior del Estado, lo que significa que suele estar al mando de las fuerzas policiales y de inteligencia nacionales.



Sus funciones dependen de la legislación de cada país. Algunas ellas pueden ser:

- En casos en que no haya un vice-jefe de gobierno, suplir al titular del Poder Ejecutivo cuando éste se ausente del país, o en los casos de necesidad que indique la Constitución Política de la nación.
- Representar el Poder Ejecutivo en las negociaciones políticas con el Poder Legislativo o el Judicial.
- Coordinar los servicios nacionales de inteligencia y las fuerzas de seguridad pública que resguardan los recursos en posesión del gobierno nacional; así como las que investigan y persiguen delitos considerados como graves en el país.
- Coordinar al gabinete del Poder Ejecutivo, es decir, el colegio de los secretarios o ministros de Estado. (MDI, 2017, pág. 1)

5.03.11 Normativa

Partiendo de lo dispuesto en el artículo 226 de la Constitución de la República del Ecuador, esta Cartera de Estado, aplica todas las disposiciones constitucionales, de acuerdo al trámite asignado. Que, el Art. 226 de la Constitución de la República determina que las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras y servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y



ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución: Que, la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público-LOSCCA, publicada en el Registro Oficial No. 16 de 12 de mayo del 2005, regula la relación de las servidoras y servidores públicos con las instituciones del estado que se encuentran dentro de su ámbito; Que, de acuerdo con el Art. 58 literal a) de la LOSCCA y Arts. 70 y 103 de su reglamento, es atribución de la Unidad de Administración de Recursos Humanos, preparar los reglamentos internos en materia de recursos humanos; Que, mediante Acuerdo Ministerial No. 1693, publicado en el Registro Oficial No. 514 de 4 de septiembre de 1990, se dictó el Reglamento de Administración de Personal del Ministerio de Gobierno, Policía y Cultos, el mismo que regula la relación laboral disciplinaria y administrativa de las servidoras y servidores que prestan sus servicios en esta Cartera de Estado; Que, es necesario actualizar las normas y procedimientos reglamentarios que permitan optimizar el manejo y la administración de los recursos humanos de este Ministerio con sujeción a lo previsto en la LOSCCA, su reglamento y normas conexas; Que, mediante oficio No. MRL-AJ-2010-0004204 de 31 de mayo del 2010, el señor Viceministro del Servicio Público del Ministerio de Relaciones Laborales, indica que el proyecto de Reglamento Interno de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Gobierno, Policía y Cultos (Actual Ministerio del Interior), se sujeta a las disposiciones legales establecidas en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, su reglamento y normas conexas emitidas por la ex SENRES y por el actual



Ministerio de Relaciones Laborales; Que, por disposición del Presidente Constitucional de la República, mediante Decreto Ejecutivo No. 410 de 30 de junio del 2010, publicado en Registro Oficial No. 235 de 14 de julio del 2010, esta Secretaría de Estado cambia su denominación por la de "Ministerio del Interior"; y, En ejercicio de la facultad contemplada en el numeral 1 del Art. 154 de la Constitución de la República, y Art.

17 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva. (Normativo, 2017, págs. 2-4)

5.03.12 Requerimientos para la implementación

Entrevistas de Incidentes Críticos con la finalidad de obtener los primeros candidatos para el proceso de Selección, y posterior aplicación de Assessment Center.

Con el Assessment Center se tendrá conocimiento de las competencias más desarrolladas, requeridas para el puesto, en el que se aplicarán ejercicios de simulación individuales y grupales.

5.03.13 Etapas de aplicación

PROCESO DE SELECCIÓN



Una vez realizado el primer filtro del proceso de selección, con los candidatos preseleccionados se seguirá el siguiente proceso:

Instrumentos de Selección.

En la mayoría de los procesos de selección además de realizar una evaluación de los datos proporcionados en cada Hoja de Vida, se realizará la aplicación de instrumentos de selección dependiendo de la complejidad del puesto.

Prueba de Conocimientos Técnicos.- esta evaluación consta de una serie de preguntas de conocimientos técnicos con la finalidad de medir la capacidad de un candidato, el cual es destinado para su cuantificación, estos instrumentos puede ser un material de apoyo para las unidades de Recursos Humanos, los mismos deben ser elaborados previamente por la jefatura de la unidad requirente.

Estos instrumentos nos permitirán conocer la información y los resultados de idoneidad.

Cada instrumento de evaluación deberá estar diseñado en conformidad al cargo al que aplica. Los resultados finales de los instrumentos de evaluación son deben ser informados



al Jefe de Recursos Humanos, identificando los puntajes del máximo al mínimo, mediante el diseño de una hoja de cálculo.

Prueba Psicométricas: Los test psicométricos son instrumentos estructurados en los cuales la persona evaluada tiene que escoger, entre alternativas de respuestas, aquella que considera se ajusta mejor en su caso particular. (Llanesa, 2007)

La aplicación de pruebas psicométricas es la medición de una muestra de comportamiento y de las habilidades, bajo ciertas normativas, este instrumento deberá realizarlo una persona que este altamente capacitado.

En la mayoría de casos las pruebas aplicadas son test proyectivos y estos parten de la creencia de que:

Existe una estructura básica y estable de personalidad. Tal estructura está integrada por ciertas dimensiones o rasgos que se encuentran organizados en forma idiosincrásica. Las respuestas de los sujetos a estas técnicas permiten explotar esa estructura.

Facilitan alcanzar distintos niveles de profundidad en el análisis de la estructura de la personalidad.



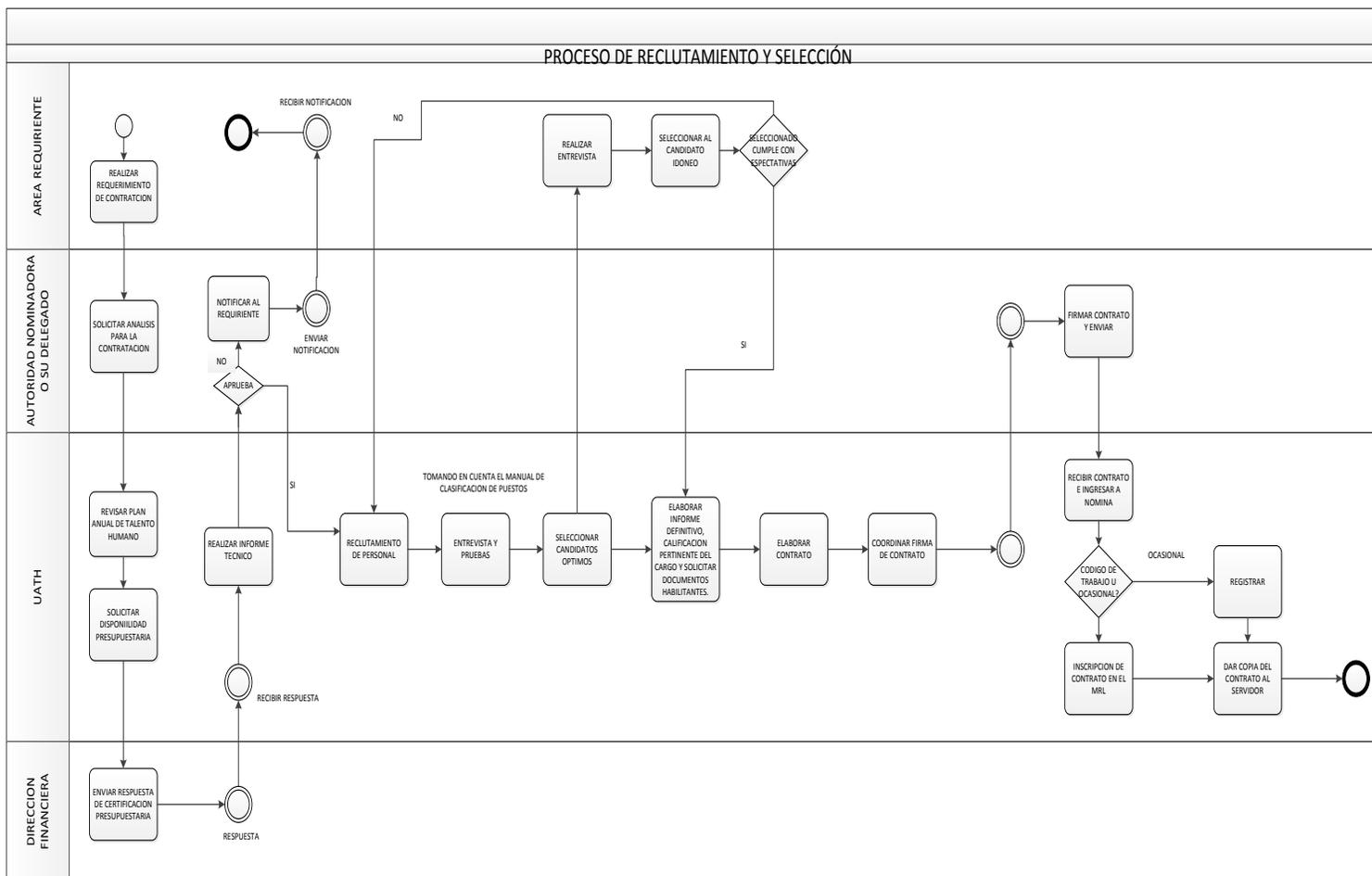
Permiten establecer una relación entre el producto de la ejecución en las pruebas y lo inobservable de la estructura de la personalidad. El análisis de la estructura de la personalidad obtenida de esta forma permitirá la predicción del comportamiento.

Toda respuesta ante el material proyectivo no es casual, sino que es significativa y será entendida como un signo de la personalidad del sujeto.

Cuando más ambiguos sean los estímulos de una técnica proyectiva, tanto más reflejarán las respuestas del sujeto, la personalidad del mismo.

El análisis al que son sometidas las respuestas de los sujetos a las técnicas proyectivas tienen que ser fundamentalmente cualitativo y global. (Llanesa, 2007)

5.03.14 Flujo grama de procesos



Elaboración de un Manual de Assessment Center para mejor el proceso de selección de personal en el Ministerio del Interior, D.M.Q 2017-2017



Dentro del proceso de reclutamiento y selección tenemos:

Requerimiento para la contratación, solicitar la contratación, revisar plan anual del talento humano, solicitar disponibilidad presupuestaria, enviar requerimiento de la certificación presupuestaria, esperar respuesta, realizar el informe técnico, aprueba, notificar al requirente, reclutamiento de personal, entrevista y prueba, selección candidato optimo, elaborar informe definitivo, elaborar contrato, coordinar firma de contrato, firma de contrato, recibir contrato e ingreso nomina, registro al Ministerio de Trabajo, registrar, dar una copia al funcionario.

5.03.15 Responsables

Dentro del Ministerio del Interior los responsables encargados es la Dr. Silvana Polit donde se encargaran de que dicho proceso se ejecutado donde el Ing. José Saltos se encarga de verificar de cómo está avanzando con el proceso de selección de personal.

5.03.16 Cronograma de actividades

Dentro del cronograma se realizara mediante el cuadro detallado

| CRONOGRAMA | | | |
|------------|---------------|---|---------------|
| FECHA | HORA | ACTIVIDADES | OBSERVACIONES |
| | 8:00 - 10:00 | BIENVENIDA A CANDATOS AL PROCESO DE SELECCIÓN | |
| | 10:00 - 12:00 | ENTREVISTAS POR INCIDENTES CRITICOS | |
| | 12:00 - 13:00 | REFRIGERIO | |
| | 13:00 - 13:30 | DEATLLE DE EJERCICIOS DE EVALUACION | |
| | 13:30 - 14:00 | EJERCICIOS DE PRESENTACION | |
| | 14:00 - 15:00 | DESARROLLO DE EJERCICIOS DE SIMULACION EQUIPO 1 | |
| | 15:00 - 16:00 | DESARROLLO DE EJERCICIOS DE SIMULACION EQUIPO 2 | |

5.03.17 Glosario

A

Assessment Center: evaluación de tipo grupal donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo.

C

Convocatoria: Anuncio o escrito con que se convoca.

Competencias: Competencias técnicas: aquellas competencias relacionadas con conocimientos o destrezas aprendidas por formación académica o experiencia laboral.



D

Datos Personales: Nombre y apellidos, lugar y fecha de nacimiento, estado civil, dirección personal, número de teléfono de contacto, dirección de correo electrónico, etc.

Denominación de Puesto: Es el término o nombre con el que se conoce cada puesto o cargo en la empresa.

Disponibilidad Presupuestaria: Es el documento mediante el cual se garantiza el principio de legalidad, es decir, la existencia del rubro y la apropiación presupuestal suficiente para atender un gasto determinado.

E

Entrevista: es una herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto vacante.

Entrevista de Incidentes Críticos: consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular.



Entrevista Focalizada: es una entrevista estructurada que valora si los candidatos cuentan o no con las competencias que se requieren para el puesto de trabajo. Esta entrevista se utiliza para encontrar las competencias en los candidatos al puesto de trabajo, por lo que se le pide que recuerde experiencias pasadas que fueron importantes según su punto de vista.

Entrevista Situacional: es una variación de la entrevista estructurada es la entrevista situacional. Con este método se plantea al aspirante un caso hipotético y se le pregunta como respondería. Luego se evalúa la respuesta con relación a parámetros establecidos con anticipación.

Entrevista Tradicional: consiste en que un representante de la empresa (un tercero o un departamento interno) averigüe aspectos sobre los candidatos tales como experiencia, capacidades o habilidades mediante preguntas específicas. Es usado para conocer a una persona basada en su Currículum Vitae.

H

Hoja de Vida: es un resumen escrito y ordenado de la capacitación profesional y de la experiencia laboral. De su correcta elaboración y presentación, dependerá el éxito en la búsqueda de empleo.

I



Inducción: es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo.

M

Método de Reclutamiento: como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

P

Perfil por Competencias: está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo. Esto se traduce tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo.

Perfil de Puesto: también llamado perfil ocupacional de puesto vacante, es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.



Planificación de Recursos Humanos: proceso que se utiliza en las empresas para asegurarse de que tengan el número y el tipo adecuado de personas para proporcionar un determinado nivel de bienes y servicios en el futuro.

Preselección: etapa de selección que comprende desde la lectura de currículum vitae u hojas de vida, la aplicación de filtros en bases digitales, hasta las primeras entrevistas o aplicación de exámenes.

Prueba de conocimiento técnico: son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Prueba psicométrica: son una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas.

R

Rapport: cuando sus pensamientos o sentimientos armonizan entre sí o cuando presentan una serie de puntos de vista compartidos.

Reclutamiento: es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Referencias: La referencia es un número, un dato, que puede ser un nombre, que permitirá la posterior localización de una cosa u objeto cuando sea necesaria en cualquier ámbito.



Remuneración: todo aquello que una persona recibe como pago por un trabajo o actividad realizada.

S

Selección de Personal: son las normativas que hay que seguir que consiste en evaluaciones para ocupar el puesto vacante.

T Test de aptitudes: buscan medir determinadas capacidades del individuo a través de pruebas orientadas según la capacidad intelectual que se desee evaluar.

Test de personalidad: tratan de indagar sobre tu mundo sentimental y afectivo, tus reacciones, comportamientos, actitudes, traumas representativos de tú carácter; en general, interesa tu forma de actuar ante el mundo.

V Vacante: Empleo o cargo que permanece libre, sin que nadie lo ocupe.

CAPÍTULO VI

6. RECURSOS

Dentro de la población encontramos los siguientes datos

| | |
|------------------|-------------|
| - Población | 17 personas |
| - Director | 1 persona |
| - Investigadores | 1 persona |
| - Asesores | 1 persona |

6.01 Recursos audiovisuales

La utilización de los materiales serán los siguientes:

- Proyector
- Laptop
- Memory Flash
- Pantalla
- Gigantografías



6.02 Infraestructura



Dentro de la misma infraestructura del Ministerio del Interior se realizara todo las actividades en donde se utilizara los implementos como:

- Auditorio (Ministerio del Interior)
- Cafetera (1)
- vasos (25)
- servilletas
- sanduche (22)
- gaseosas (22)

6.03 Material de apoyo

| |
|--|
| <i>MATERIALES</i> |
| <i>Computador: Sistema de Pruebas Técnicas y Psicológicas</i> |
| <i>Anuncios en Bolsas de Empleo</i> |
| <i>Insumos de Oficina:</i> <i>Esféros</i> <i>Lápices</i> <i>Carpetas</i> <i>Grapadora</i> <i>Perforadora</i> <i>Papel</i> <i>Tinta de Impresora</i> <i>Saca Grapas</i> |
| <i>Internet</i> |
| <i>Impresora</i> |
| <i>Teléfono</i> |

6.04 Presupuesto

| <i>Cantidad</i> | <i>Descripción</i> | <i>Valor unitario</i> | <i>Valor total</i> |
|--|---------------------------------|-----------------------|--------------------|
| <i>1 impresora</i> | <i>Epson</i> | <i>150.00</i> | <i>150.00</i> |
| <i>1 cámara fotográfica</i> | <i>Panasonic</i> | <i>90.00</i> | <i>90.00</i> |
| SUMINISTROS Y MATERIALES | | | |
| <i>2 resmas de papel bond</i> | <i>50 gramos</i> | <i>3.75</i> | <i>7.50</i> |
| <i>25 esteros</i> | <i>Marca Bic</i> | <i>0.35</i> | <i>8.75</i> |
| <i>25 cuadernos</i> | <i>Norma pequeño</i> | <i>0.60</i> | <i>15.00</i> |
| <i>1 corrector</i> | <i>Bic</i> | <i>1.50</i> | <i>1.50</i> |
| <i>1 caja de grapas</i> | <i>Stander</i> | <i>1.00</i> | <i>1.00</i> |
| <i>1 resaltador</i> | <i>Bic</i> | <i>0.80</i> | <i>0.80</i> |
| <i>800 copias</i> | <i>Papelería</i> | <i>0.02</i> | <i>16.00</i> |
| <i>1 caja de clips</i> | <i>Pelikan</i> | <i>1.00</i> | <i>1.00</i> |
| <i>Internet</i> | <i>Cnt</i> | <i>24.50</i> | <i>24.50</i> |
| <i>Recarga de impresora</i> | <i>Papelería</i> | <i>15.00</i> | <i>15.00</i> |
| <i>23 Sandwiches</i> | <i>Panadería san Carlos</i> | <i>1.20</i> | <i>27.60</i> |
| <i>23 Gaseosas personales</i> | <i>Coca cola</i> | <i>0.50</i> | <i>11.50</i> |
| RECURSOS HUMANOS Y LOGISTICA | | | |
| TOTAL PARCIAL: \$ 370.15 | | | |
| + 10 % DE IMPREVISTOS: \$ 37.00 | | | |
| TOTAL GENERAL: 407.15 | | | |

Los gastos que generan este proyecto serán cubiertos por el autor del mismo.

6.05 Cronograma

| MES | Octubre | | | | noviembre | | | | Diciembre | | | | Enero | | | | Febrero | | | | marzo | |
|--|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|
| SEMANA | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 |
| ACTIVIDAD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| REUNIÓN CON GERENCIA DE EMTET, PRESENTACIÓN DE PROPUESTA | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DISEÑO Y ELABORACIÓN DE LOS TALLERES | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GENERACIÓN DE ESPECTATIVA | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CONFIRMACIÓN DE HORARIOS | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESERVA DE LOCAL | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COORDINACIÓN DE BREAK | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ELABORACIÓN DE MATERIAL DE APOYO (ESFEROS, CARPETAS, GIGANTOGRAFÍAS) | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| INVITACIÓN AL PERSONAL | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| REUNIÓN DE COORDINACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PRESENTACIÓN DEL CONTENIDO DE LOS TALLERES A LOS ALUMNOS DEL SEXTO CICLO DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO DE LA UPS | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EJECUCION DE LOS TALLERES | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ELABORACIÓN DEL ESQUEMA DEL PRODUCTO | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| PRESENTACIÓN Y REVISIÓN DEL ESQUEMA DEL PRODUCTO POR PARTE DEL CONSEJO DE CARRERA | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| DESARROLLO DEL ESQUEMA DEL PRODUCTO | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |



CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.01 Conclusiones

CONCLUSIONES

- Aplicado este Trabajo de Investigación se comprueba que, por medio de esta técnica, se puede mejorar el proceso de selección de personal y elegir candidatos de alto rendimiento, es decir que la hipótesis, es afirmativa.
- Se pudo cumplir con el objetivo general del proyecto que fue minimizar el alto índice de rotación de personal y llegar a contar con colaboradores con conocimientos y experiencia requerida para un óptimo desempeño de procesos.



- Se determinó que por medio del Assessment Center, la permanencia de las personas contratadas en la Institución creció a diferencia de las personas contratadas por medio de la selección tradicional.

7.02 Recomendaciones

- Realizar unas nuevas formas de selección de puestos optimizando recursos y tiempo, para la mejora de los procesos.
- Se recomienda utilizar retroalimentación sobre temas que tal vez no quedaron claros sobre la técnica del Assessment Center y sus beneficios.
- Se recomienda motivar a los colaboradores en el campo de experiencia con capacitaciones ya que los beneficiados serían toda la empresa.



Bibliografía

Alles, M. (2006). *Administración de Personal, Recursos Humanos*. Argentina, Buenos Aires: Granica.

ARIAS, F. (2004).

Descriptiva. (20 de Agosto de 2017). <https://varieduca.jimdo.com/art%C3%ADculos-de-inter%C3%A9s/la-investigacion-descriptiva/>. Recuperado el 21 de Agosto de 2017,

Díaz, P. M. (2005). *Assessment Center, Paso a Paso* (Vol. 1). Colombia: Psicom Editores.

Diaz, Panilla Mariela. (15 de 09 de 2005). *Assessment center, paso a paso*. Colombia: Psicom Editorial.

Encuesta. (26 de Mayo de 2016). <https://www.questionpro.com/es/encuesta.html>. Recuperado el 20 de Agosto de 2017, de <https://www.questionpro.com/es/encuesta.html>: <https://www.questionpro.com/es/encuesta.html>

HURTADO, J. (1998).

Imagen Institucional . (20 de 08 de 2016). *Imagen Institucional* . Recuperado el 20 de Agosto de 2017, de Imagen Institucional : Fuente

IMAGEN INSTITUCIONAL. (15 de 08 de 2006). <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3143/1/000110328.pdf>. Recuperado el 28 de 06 de 2017, de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3143/1/000110328.pdf>: <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3143/1/000110328.pdf>

IMAGEN INSTITUCIONAL. (19 de Agosto de 2010). *IMAGEN INSTITUCIONAL PROFESIONALES EN RECURSOS HUMANOS*. Recuperado el 3 de Agosto de 2014, de IMAGEN INSTITUCIONAL PROFESIONALES EN RECURSOS



HUMANOS:

<http://www.imageninstitucional.com/human%20correo/ASSESSMENT%20CENTER%20def.htm>



IMAGEN INSTITUCIONAL. (19 de Agosto de 2010). *IMAGEN INSTITUCIONAL PROFESIONALES EN RECURSOS HUMANOS*. Recuperado el 3 de AGOSTO de 2014, de IMAGEN INSTITUCIONAL PROFESIONALES EN RECURSOS HUMANOS:

<http://www.imageninstitucional.com/human%20correo/ASSESSMENT%20CENTER%20def.htm>

Llanesa, D. F. (2007). *Instrumentos de Evaluación Psicológica*. La Habana: Ciencias Médicas.

MDI, P. (20 de Agosto de 2017). https://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio_del_Interior. Recuperado el 21 de Agosto de 2017, de https://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio_del_Interior: https://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio_del_Interior

Muestra. (5 de Enero de 2016). <http://conceptodefinicion.de/muestra/>. Recuperado el 21 de Agosto de 2017, de <http://conceptodefinicion.de/muestra/>: <http://conceptodefinicion.de/muestra/>

Normativo, M. (20 de Agosto de 2017). <http://www.ministeriointerior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Regulaciones-y-Procedimientos-Internos.pdf>. Recuperado el 21 de Agosto de 2017, de <http://www.ministeriointerior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Regulaciones-y-Procedimientos-Internos.pdf>: <http://www.ministeriointerior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Regulaciones-y-Procedimientos-Internos.pdf>

Población. (15 de Febrero de 2016). <https://www.definicionabc.com/general/poblacion.php>. Recuperado el 20 de Agosto de 2017, de <https://www.definicionabc.com/general/poblacion.php>: <https://www.definicionabc.com/general/poblacion.php>



Ramirez, P. C. (05 de 12 de 2009). *¿Qué es un Assessment Center?* Recuperado el 27 de Marzo de 2013, de *¿Qué es un Assessment Center?*: <http://www.hugotorrente.com.ar/Que-es-un-Assessment-Center.pdf>

Reseña, M. (18 de Abril de 2017). <http://www.mininterior.gov.co/el-ministerio/informacion-institucional/historia>. Recuperado el 20 de Julio de 2017, de <http://www.mininterior.gov.co/el-ministerio/informacion-institucional/historia>: <http://www.mininterior.gov.co/el-ministerio/informacion-institucional/historia>

Vision, M. (15 de Abril de 2017). <http://www.ministeriointerior.gob.ec/valores-mision-vision/>. Recuperado el 21 de Agosto de 2017, de <http://www.ministeriointerior.gob.ec/valores-mision-vision/>: <http://www.ministeriointerior.gob.ec/valores-mision-vision/>



Benalcázar N4-24 entre Espejo y Chile
PBX 593-2 295-5666 295-0470
www.ministeriodelinterior.gob.ec

RUC: 1760000660001

Señores
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA
Presente.-

De mi consideración:

Por medio del presente, me permito emitir el certificado de entrega de el “ Manual de Assessment Center ”, para mejorar el proceso de Selección de Personal del Ministerio del Interior, desarrollado en el instituto Tecnológico Superior Cordillera, por el Señor **ROLANDO MAURICIO SANTACRUZ TAMAYO**, ya que ha cumplido con los requisitos exigidos por parte de nuestra Institución.

El trabajo sobre el “ Manual de Assessment Center ”, se encuentra terminado e implantado satisfactoriamente en esta Cartera de Estado.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Quito, 28 de septiembre de 2017

Srta. Andrea Cisneros Meneses

DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

Telefono 2 582-817 ext. 104

BVM





Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS ROLANDO RRHH.docx (D30390918)
Submitted: 2017-09-06 00:00:00
Submitted By: rolandosantacruz92@hotmail.com
Significance: 2 %

Sources included in the report:

tesis final pdf.pdf (D26832775)
<http://www.dspace.cordillera.edu.ec/bitstream/123456789/2485/1/MKT-16-17-1718450305.pdf>
http://www.ccu.mx/virtual/claroline/work/user_work.php?cmd=exDownload&authId=964&assignId=2&workId=75&cidReset=true&cidReq=INVC

Instances where selected sources appear:

8