



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Resolución: RPC-SO-22-No. 477-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del Proyecto:

Diseño de un proceso de contratación integral para la compañía “PHAWAY”

Aviación

Línea de Investigación:

Gestión de Talento Humano

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Ing. María Belén Guaita Santillán

Tutor/a:

Mg. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas

Quito – Ecuador

2022

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Mg. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas con C.I: 1721529186 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Diseño de un Proceso de Contratación Integral para la compañía “PHAWAY” Aviación.

Elaborado por: María Belén Guaita Santillán, de C.I: 1716136872, estudiante de la Maestría: Gestión de Talento Humano, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 23 de septiembre de 2022

Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, María Belén Guaita Santillán con C.I: 1716136872, autor/a del proyecto de titulación denominado: Diseño de un Proceso de Contratación Integral para la compañía “PHAWAY Aviación. Previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 23 de septiembre de 2022

Firma

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iii
INFORMACIÓN GENERAL	1
Contextualización del tema	1
Problema de investigación	2
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:	6
1 CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	8
1.1 Contextualización general del estado del arte	8
1.1.1 Las empresas de hoy	8
1.1.2 Empleabilidad	9
1.1.3 Proceso de contratación integral	9
1.1.4 Reclutamiento	10
1.1.5 Selección de personal.....	11
1.1.6 Selección por competencias	11
1.1.7 Referencias Laborales.....	12
1.1.8 La Entrevista	12
1.1.9 La entrevista por competencias.....	12
1.1.10 El Modelo STAR.....	13
1.1.11 Assessment Center.....	14
1.1.12 Ejercicios de Simulación o estudio de caso	14
1.1.13 Método del Caso	14

1.1.14	Herramientas de evaluación	14
1.1.15	Evaluaciones Técnicas o de conocimientos.....	14
1.1.16	Evaluaciones psicométricas.	15
1.1.17	Evaluación médica pre- ocupacional.	15
1.1.18	Selección final.....	15
1.1.19	Involucramiento del líder en el proceso de selección	16
1.1.20	Contrato de Trabajo	16
1.1.21	Contrato con periodo de prueba:.....	17
1.1.22	Incorporación y seguimiento después de la contratación	17
1.1.23	Proceso de inducción.	18
1.1.24	<i>La integración laboral inicial.</i>	18
1.2	Proceso investigativo metodológico.....	18
1.2.1	Tipo de Investigación:.....	18
1.2.2	Diseño de la investigación.	19
1.2.3	Método de la investigación.	19
1.3	Análisis de resultado	22
1.3.1	<i>Encuesta General:</i>	22
1.3.2	Resultados de la Encuesta General	22
1.3.3	Entrevista a directores:.....	29
1.3.4	Interpretación de la entrevista.....	31
1.3.5	Benchmarking de Recursos Humanos	32
2	CAPÍTULO II: PROPUESTA	35
2.1	Fundamentos teóricos aplicados.....	35
2.2	Selección por competencias	35
2.3	Entrevista por competencia basada en el método STAR	36
2.3.1	Técnicas de evaluación vivenciales	36
2.4	Gamificación	36

2.4.1	Assessment center	37
2.4.2	Reclutamiento 4.0	37
2.5	Social Recruiting	37
2.5.1	Networking online y presencial	37
2.6	Contratación de <i>personal</i> :	38
2.7	Inducción.....	38
2.8	Descripción de la propuesta	38
2.8.1	Estructura general	39
2.8.2	Estrategias y/o técnicas	40
2.8.3	Paso 1 previo a la contratación: Categorización de los cargos	40
2.8.4	Paso 2 Previo a la contratación: Requisitos mínimos por categorización de cargos	41
2.8.5	Paso 3 previo a la contratación: Definición de responsables durante todo el proceso de contratación de personal.	45
2.8.6	Paso 4 previo a la contratación: Bases éticas del proceso de contratación integral.	45
2.9	Descripción del proceso de contratación integral.	46
2.10	PASO 1. Requerimiento de personal.	46
2.11	PASO 2. Reclutamiento.....	48
2.11.1	Reclutamiento de pilotos y personal de tripulación.....	49
2.11.2	Depuración de hojas de vida	51
2.11.3	Acercamiento telefónico basado en competencia	51
2.12	PASO 3. Preselección de personal	54
2.12.1	Entrevista por competencias:	54
2.12.2	Referencias.....	56
2.13	PASO 4. Evaluaciones.....	57
2.13.1	Test psicométrico	57
2.14	EAE. Escalas de Apreciación del Estrés	57

2.14.1	WAIS (Wechsler Adult Intelligence Scale).....	57
2.15	Personalidad.....	57
2.15.1	NEO PI-R.....	57
2.15.2	<i>Test de Bender</i>	57
2.15.3	Test de Roger	57
2.15.4	Evaluaciones Médicas:.....	58
2.15.5	Evaluaciones técnicas y de conocimientos	59
2.16	PASO 5. Decisión Final.....	59
2.16.1	Reunión de Feedback, para conocer a la terna final	59
2.16.2	Pruebas vivenciales	60
2.16.3	Entrevista Final dirigida por el Líder del área	63
2.16.4	Selección y Comunicación de la Decisión a los Candidatos.	63
2.17	PASO 6. Contratación	66
2.17.1	Recopilación de documentación (carpeta del personal).....	66
2.17.2	Firma del contrato	67
2.17.3	Carta de bienvenida por parte del Gerente General	67
2.18	PASO 7. Inducción	68
2.19	PASO 8. Evaluación del período de prueba	70
2.19.1	Reunión de feedback con el empleado.....	71
2.19.2	Fin del proceso.....	72
2.20	Validación de la propuesta	73
2.20.1	Proceso de validación de la propuesta	73
2.21	Socialización.....	76
2.21.1	Diseño de la socialización.....	76
2.22	Matriz de articulación de la propuesta.....	78
3	CONCLUSIONES.....	80
4	RECOMENDACIONES	82

5	REFERENCIAS	84
---	-------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Colaboradores de la empresa</i>	20
Tabla 2.	Matriz de articulación Matriz de articulación.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Pasos de la entrevista conductual.....	13
Ilustración 2 Organigrama PHAWAY AVIACION	20
Ilustración 3 ¿Phaway Aviación contrata a su personal a través de proceso de selección estructurada?	22
Ilustración 4 Percepción sobre los valores en la selección de personal	23
Ilustración 5 Atracción de talento en PHAWAY AVIACION	24
Ilustración 6 Tiempo para cubrir una vacante.....	24
Ilustración 7 Existencia del proceso de inducción	25
Ilustración 8 Recibimiento y Bienvenida.....	25
Ilustración 9 Atraer al mejor talento	26
Ilustración 10 Evaluación del personal al finalizar el periodo de prueba	26
Ilustración 11 Fortalezas de PHAWAY AVIACION.....	27
Ilustración 12 Oportunidades de mejora (debilidades)	27
Ilustración 13 Formato encuesta de diagnóstico análisis del proceso de contratación actual	28
Ilustración 14 Entrevista a directores.....	29
Ilustración 15 Comparativo bibliográfico	34
Ilustración 16 Proceso de contratación integral	39
Ilustración 17 Categorización de cargos PHAWAY AVIACION.....	40
Ilustración 18 Distribución de puestos de acuerdo con la familia de cargos	41
Ilustración 19 Formato de Requisitos Mínimos para cargos Ejecutivos.....	42
Ilustración 20 Formato de Requisitos Mínimos para cargos Administrativos.....	43
Ilustración 21 Formato de Requisitos Mínimos para cargos Operacionales.....	44
Ilustración 22 responsables en cada etapa del Proceso de Contratación Integral	45
Ilustración 23 Formato Requerimiento de personal.....	47
Ilustración 24 Fuentes de Reclutamiento	48
Ilustración 25 Cronograma de eventos para atraer Talento (pilotos y tripulación)	49
Ilustración 26 Frases del Proceso de Reclutamiento Interno	50
Ilustración 27 Componentes de la cultura organizacional para Marca Empleo.....	51
Ilustración 28 Formato de Acercamiento telefónico.....	53
Ilustración 29 Etapas de la entrevista.....	54
Ilustración 30 Formato de Entrevista por competencias.....	55

Ilustración 31	Formato de Indagación de referencias	56
Ilustración 32	Exámenes médicos por categorización de cargos.....	58
Ilustración 33	Matriz de recopilación de datos	60
Ilustración 34	Matriz de pruebas vivenciales.....	60
Ilustración 35	Fases de aplicación de evaluaciones vivenciales	61
Ilustración 36	Formato de evaluación de Assessment Center	62
Ilustración 37	Carta de Agradecimiento	64
Ilustración 38	Oferta Laboral Final.....	65
Ilustración 39	Listados de documentos requeridos para la contratación	66
Ilustración 40	Pilares de Inducción.....	68
Ilustración 41	Cronograma de Inducción.....	69
Ilustración 42	Evaluación de periodo de prueba.....	71
Ilustración 43	Presupuesto Contratación integral	73
Ilustración 44	Perfil de los validadores.....	74
Ilustración 45	Criterios de validación de la propuesta.....	74
Ilustración 46	Encuesta de validación dirigida a los directivos de la empresa PHAWAY AVIACION.....	74
Ilustración 47	Resultados de la encuesta de validación	75
Ilustración 48	Itinerario de la socialización del proceso de contratación integral.....	76
Ilustración 49	Constancia de la socialización	77

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

El mundo laboral es dinámico y diverso, fruto de la evolución las organizaciones y los profesionales se encuentran en un entorno competitivo y selectivo que se mueve rápidamente. Es por ello, que la modificación en los procesos de gestión de talento humano debe ser constante y al mismo tiempo versátil.

Como tal, la sociedad está expuesta a cambios y es evidente que las compañías y los profesionales debe ir a la par con la tecnología y las nuevas tendencias, partiendo de esto los procesos de gestión de talento humano también deben adaptarse a una sociedad que indudablemente está cambiando a causa de la nuevas generaciones y desarrollo de negocios.

Muy probablemente, el método y las herramientas de contratación han ido evolucionando totalmente desde hace algunos años, hoy por hoy, no basta con tener títulos y experiencia laboral, se debe evidenciar competencias y habilidades específicas para el cargo y la cultura organizacional, como lo son los idiomas, estudios específicos, certificaciones e incluso relaciones interpersonales.

El empresario se encuentra inmerso en una búsqueda constante de talento para poder solventar las necesidades que un mundo de negocios le exige diariamente, el encontrar y retener al mejor talento es una tarea estratégica, hasta el momento, a pesar de los innumerables intentos por remplazar la máquina por el ser humano. El ingenio, la capacidad de resolver problemas y de crear nuevos productos y servicios solo el SER HUMANO lo puede hacer, es por esto, la gran relevancia de contratar a las personas adecuadas y desarrollar en ellas capacidades que faciliten el crecimiento del negocio y se adapten rápidamente al entorno.

La dinámica laboral sin duda alguna ha cambiado trascendentalmente en el mundo entero después de la crisis sanitaria ocasionada por el virus COVID -19, en donde el teletrabajo, el trabajo bajo proyectos y la digitalización de servicios, han tomado una gran importancia en adaptarse a estos estilos, ya que ha sido una necesidad tanto para empleadores y colaboradores, el enfocarse en un ambiente digitalizado no es una sugerencia es una realidad.

La gestión eficiente del Talento Humano es un atractivo y factor de enganche para profesionales de alto nivel, es por ello, que toma gran relevancia un proceso de contratación

integral basado en valores como, la transparencia, la objetividad, la equidad en oportunidades resulta ser un engranaje fundamental para el desarrollo estratégico de las organizaciones.

Definitivamente, el mercado laboral ecuatoriano es competitivo por tanto los procesos de selección tienen una gran importancia, ya que al tener una infinidad de opciones se debe ser muy cauteloso al momento de decidir. Un proceso de contratación integral definido de acuerdo con las necesidades del negocio facilita el desenvolvimiento del nuevo colaborador y también acorta la brecha de adaptación y aprendizaje inicial.

El reclutamiento, la selección, la evaluación, la contratación y la inducción no pueden ser procesos aislados, se convierten en un solo cuerpo, ya que el éxito del uno, garantiza el éxito del proceso siguiente, sin embargo hay muchas veces que el proceso de contratación se da eficientemente pero el empleado nuevo decide salir de la organización prematuramente a causa de un déficit en la inducción y orientación inicial, pues si la persona nueva no tiene acompañamiento inicial corre el riesgo de no adaptarse, desmotivarse o no rendir de manera eficaz desde el inicio. Por esa razón, es necesario que todo el proceso de contratación sea visto de manera integral y con una sola línea de ejecución que garantice los parámetros de eficiencia e integridad durante cada una de las etapas.

La evaluación de competencias durante todo el proceso debe ser tomado con un factor primordial ya que las competencias se miden desde el reclutamiento, el ojo clínico del reclutador debe valorar desde el primer contacto con los candidatos sus capacidades con instrumentos y herramientas que faciliten la evaluación de estas. Incluso, durante el proceso de período de prueba que corresponde a los tres primeros meses también se deberá evaluar competencias, de esta manera el proceso tendrá un hilo conductor coherente y bien alineado.

Las empresas actuales no quieren equivocarse al momento de contratar y retener al talento porque saben que es muy complicado encontrar a la persona ideal para su compañía.

Problema de investigación

La empresa “PHAWAY AVIACIÓN” es una compañía que se dedica a la transportación de carga vía aérea y está expandiendo sus operaciones en el Ecuador, lo que obliga a la compañía a establecer estrategias agresivas y eficientes relacionadas a la gestión de Talento Humano, el reto es inmenso para PHAWAY AVIACIÓN, ya que no solo debe asentarse en un mercado nuevo y desconocido, sino que también adaptar sus estrategias a una nueva cultura y mercado laboral. A partir del mes de marzo 2022 la empresa fue constituida legalmente en el Ecuador sin embargo su experiencia en el campo de la aviación viene por

décadas siendo un icono de la transportación aérea en varios lugares del mundo como lo son; Colombia, Estados Unidos, España y demás países en donde sus operaciones han venido en creciente desarrollo. Los accionistas de PHAWAY AVIACIÓN han visto una oportunidad inmensa de inversión en nuestro país “Ecuador” es por ello, que deciden fundar sus operaciones como símbolo de confianza en las bondades que tiene el Ecuador para los emprendedores e inversionistas. Se manifiesta que una de las fortalezas que evidencian en Ecuador y por la que toman la decisión de invertir fue sin duda: su gente, gente trabajadora y muy preparada, “Ecuador tiene un amplio mercado laboral y es evidente que PHAWAY AVIACIÓN contará con personal capacitado y comprometido y ese será el diferenciador que llevará al éxito a la compañía”, menciona el Capitán Diego Barrera, Gerente General.

Una empresa en etapa de iniciación como lo es PHAWAY AVIACIÓN, indudablemente tiene una necesidad grande de contratar personal de manera eficaz, ya que está instaurando una marca y abriéndose mercado, siendo esta una etapa crucial para cualquier organización es por ello, que la contratación será un factor clave para el desarrollo del negocio como tal.

Tomando en cuenta la expectativa de la compañía, es una necesidad establecer un proceso de contratación integral que sirva como insumo estratégico para la puesta en marcha de la compañía en sus nuevos retos organizacionales y que acompañe el crecimiento del negocio. La importancia de atraer, evaluar e incorporar al mejor talento del mercado es una realidad, la competitividad entre profesionales es un desafío que enfrentan día a día las compañías, cada vez es más difícil decidir a quién contratar porque a pesar de que hay muchas alternativas en el mercado laboral el proceso de contratación juega con varios factores tanto personales como laborales que muchas veces son subjetivos, contratar a una persona implica adquirir una responsabilidad por un total desconocido y a su vez también puede llegar a ser un acto de fe, es por ello, que un proceso de contratación integral bien definido, estricto y bien delimitado sin duda minimiza el riesgo que ya es inherente al momento de incorporar a una persona.

Es importante darle la relevancia que se merece al proceso de contratación ya que una buena selección de personal y adaptación inicial eficiente es como tener un semillero organizacional que servirá de soporte para el desarrollo de la compañía y dará flexibilidad a los planes a corto, mediano y largo plazo, adicionalmente minimiza conflictos laborales que podría desviar el enfoque del negocio actual y la pérdida de recursos, porque el contratar erróneamente no solo tiene un impacto tangible económicamente sino que genera pérdida de

esfuerzo, fuga de información, malestar y desmotivación e incluso puede dañar la reputación de la compañía en un punto tan delicado que es; el arranque de la operación en el nuevo entorno de negocio. Considerando lo expuesto, no es una alternativa el contratar bien o mal a la gente sino más bien es una necesidad, para lograr eso debe contar con un plan práctico e integral de contratación que tome en cuenta todos los procesos que este conlleva desde la atracción de talento en base a técnicas de reclutamiento eficientes e innovadores, pasando por procesos de evaluación alineados a la naturaleza del negocio y cargos, así como el cumplimiento de la leyes laborales ecuatorianas, terminando con un proceso de inducción eficiente que facilite el desempeño y adaptación inicial del personal nuevo, reteniendo así al mejor talento del mercado. El proceso de contratación integral que se propone en esta investigación busca precautelar la eficiencia en el proceso de selección, pero también velar por el bienestar del nuevo colaborador, así la compañía PHAWAY AVIACIÓN también se convierte en una empresa atractiva para el mercado laboral ya que no hay que olvidar que no solo la empresa selecciona al candidato idóneo, sino que también el candidato decide trabajar ahí, así que es una decisión bilateral.

Sin duda de esto dependerá el éxito o fracaso de la compañía, todo lo invertido, cada esfuerzo realizado y cada estrategia implementada para el talento humano es una inversión, por lo que definitivamente la gente es la que hace a la compañía y reflejo de su gestión son los resultados de la empresa. Asimismo, es necesario analizar las particularidades de las organizaciones ya que hoy por hoy son ágiles y audaces, entonces los modelos de gestión de talento humano deben ser modelos emergentes y vivaces, capaces de adaptarse a los cambios rápidamente siendo 100% flexibles, ya que las organizaciones y su gente deben tener la capacidad de moverse rápidamente para responder a las existencias del mercado, los negocios y la globalización.

Es importante reconocer que el punto de partida para una gestión estratégica de los recursos humanos es LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL, en la medida que la empresa sea agresiva al momento de atraer el mejor talento del mercado y posteriormente desarrollar y generar empoderamiento en su personal será una realidad su éxito como negocio, ya que no es una novedad que las organizaciones son el reflejo de las personas quienes las componen.

El contratar bien a una persona facilitará su integración al cargo y a la cultura organizacional, minimizando problemas interpersonales y situaciones de bajo desempeño, es evidente que un colaborador bien integrado es un colaborador productivo, ya que cada persona es un activo para la compañía y también una inversión importante por lo que se deberá ver el retorno de inversión lo más pronto posible, es por ello, que la evaluación de

competencias desde el primer acercamiento es crucial para definir el perfil del candidato y concatenarlo con las necesidades y requerimientos tanto de la posición como de la organización en general. Al momento de seleccionar deben ser muy precisos y orientados al detalle ya que es importante llevar un registro cauteloso de cada candidato para que el proceso tenga coherencia y sea confiable antes de tomar la decisión final.

Además el proceso debe ser secuencial y bien estructurado de tal manera que no se pierda de vista ni un solo detalle, por lo tanto este estudio determina el paso a paso de la contratación de personal, considerando los subsistemas claves del mismo como son: la atracción del talento a través de técnicas eficientes de reclutamiento, la selección, la evaluación y contratación de personal así como el acompañamiento en el proceso de inducción y adaptación inicial del nuevo colaborador durante los tres primeros meses desde su incorporación, logrando así proveer de una herramienta integral de contratación que garantice el éxito del proceso.

Fidelizar a los colaboradores desde el primer momento es una buena opción, ya que según estadísticas el 20% de los nuevos colaboradores corren el riesgo de dejar la empresa durante los tres primeros meses desde su incorporación, pues es ahí en donde la eficiencia de la contratación se verá reflejada, al tener nuevos colaboradores comprometidos incluso antes de ser contratados.

Objetivo general

Diseñar un proceso de contratación integral para la empresa PHAWAY AVIACIÓN.

Objetivos específicos

- Definir la base teórica y conceptual que sustenta la importancia de la existencia de un proceso de contratación integral para las organizaciones y las partes que lo conforman.
- Determinar cuáles son los componentes y factores por tomar en cuenta antes, durante y después de la contratación del personal a través de herramientas de diagnóstico que permitan identificar el proceso ideal alineado a la naturaleza de la compañía “PHAWAY AVIACIÓN”.
- Diseñar un proceso de contratación integral estructurado de tal manera que sea utilizado como base para la búsqueda, evaluación, selección e incorporación del personal de la empresa PHAWAY AVIACIÓN.

- Entregar y socializar el proceso de contratación integral al equipo directivo de PHAWAY AVIACIÓN, con la finalidad de que sea un insumo estratégico para el crecimiento del negocio.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

Esta investigación es un aporte a la comunidad académica que busca conocer un poco más, sobre la Gestión de Talento Humano específicamente sobre la contratación y selección del personal, que es un tema muy extenso y que conlleva muchas variables a tomar en cuenta como la administración, la psicología, la sociología, las finanzas, el marketing, entre otras, todas estas influyen en la gestión estratégica del Talento Humano dentro de una organización, el mismo que se convierte en un factor clave en el desarrollo del negocio, ya que en la medida de que las personas se desarrollen las empresas se mantendrán también.

Una empresa tiene un proceso natural de evolución, nacer- crecer- reproducir- morir. De la misma manera, la empresa tiene su propia identidad, su propia trascendencia, su propio propósito y su propia personalidad.

Las empresas deben cambiar rápidamente para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, o simplemente perderán competitividad y llegar a su posterior declive, lo mismo aplica a las organizaciones ya que deben contar con la misma capacidad que tiene un ser vivo para sobrevivir en medio de la incertidumbre y convivir con competidores que son vistos como depredadores.

Esta investigación es un aporte para cualquier empresario, administrador, emprendedor y líder de grupo que se interese genuinamente en el crecimiento de su negocio o emprendimiento, no importa el tamaño de la organización, hasta el negocio más pequeño necesita gestionar al talento de manera coherente y eficiente, por ende, debe llevar sobre sus hombros la gran responsabilidad que significa; contratar personal.

Si bien es cierto, dependiendo la naturaleza, características y giro de negocio se adaptará el proceso de contratación, ya que este debe estar alineado a cada realidad, sin embargo, esta investigación podrá servir como guía a quien le interese para gestionar de manera integral la contratación de su personal y adaptar las herramientas y estrategias a su propio entorno.

“PHAWAY AVIACIÓN” será el principal beneficiado de esta investigación ya que después de la entrega del proceso de contratación integral, contará con una guía clara, estandarizada y estructurada sobre el mismo. La empresa tendrá un insumo estratégico para

contratar a su personal y las personas encargadas del reclutamiento y selección podrán aplicar el mismo con miras a minimizar los errores de contratación que frecuentemente existen y la rotación de personal durante los primeros meses de involucramiento en la compañía.

Los directivos de la empresa, así como los líderes departamentales y el equipo de trabajo en general se verán favorecidos con esta investigación ya que influenciará sin duda en la transparencia de los procesos de selección y por ende en el desempeño y clima laboral.

Para maestros, alumnos y comunidad académica de la Universidad Israel, también será un recurso de investigación ya que está a la disposición para posibles proyectos o próximas investigaciones.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 Contextualización general del estado del arte

1.1.1 Las empresas de hoy

La empresa es comparable con la célula de la sociedad, es un organismo vivo que genera y desarrolla vida a través de la industria, la economía y los negocios. "Lograr creación de valor para el asociado, los empleados, el cliente y la comunidad en general es un enfoque a largo plazo de toda compañía". (Rivera, 2018)

El acrecentamiento de los avances tecnológicos es el responsable de los cambios sociales, culturales, educativos y en el ámbito de servicios a una rapidez inmensurable, esto impulsa el progreso de nuevas carreras, oficios y, por el contrario, la desaparición de otras, así como el apareamiento de nuevas maneras de trabajo. (Martinez, 2022)

Mencionando también que existen cambios en el estilo y método de trabajo que deben ser tomados en cuenta al momento de contratar porque se deberá determinar que el empleado cuenta con las características necesarias para adaptarse al mismo y dar los mejores resultados a corto plazo, estas condiciones pueden ser: El Home Office, trabajo bajo objetivos, trabajo por proyectos, estructuras organizacionales planas, trabajo colaborativo, prácticas de innovación y desarrollo constante, nuevo concepto de liderazgo, cambios en las relaciones laborales etc.

La evolución de la sociedad es un proceso constante y dinámico en el que cada etapa histórica dada por un acontecimiento específico ha venido transformando el mundo industrial y por ende empresarial, actualmente, en pleno siglo XXI, evidencia la Sociedad del Conocimiento y la revolución de la innovación, en donde un impulso significativo brinda la capacidad de aprendizaje a la puerta de entrada a un desarrollo sostenible e integral, la necesidad de individuos altamente educado se ha convertido en el recurso central de la sociedad de hoy. La mente humana es el instrumento más poderoso de desarrollo y las grandes empresas se encuentran en un constante esfuerzo por desarrollar y retener talento” . (Enciso, 2016, p. 14)

En base a los criterios analizados se puede mencionar que el tener personas competentes en la organización no es negociable sino es una necesidad inherente al desarrollo organizacional, es por ello, la importancia de atraer al mejor talento, siendo atractivo en el mercado laboral, ya que no es una tarea fácil, llamar la atención de los cientos y miles de profesionales que se encuentra en una búsqueda constante del mejor lugar para trabajar, así lo menciona la encuesta de Indeed, encontrando que el 71% de los empleados siempre están buscando trabajos que brinden mejores salarios, programas elásticos y mejor lugar, la gente buena siempre está en el mercado laboral activamente, ya que el perfil de un empleado de alto potencial está orientado al constante cambio y a la búsqueda incansable de retos y

oportunidades así como la motivación por enfrentar desafíos y aprender nuevas cosas, "hoy por hoy, los profesionales se mueven rápido y también son exigentes al momento de decidir en donde trabajar" (Jaramillo, 2017)

1.1.2 Empleabilidad

La empleabilidad se refiere a su capacidad para obtener un empleo inicial o mantenerse en su empleo, y obtener un nuevo empleo si es necesario. En términos simples, la empleabilidad se trata de ser capaz de obtener y mantener un trabajo satisfactorio. "La empleabilidad es tener un conjunto de habilidades, conocimientos, comprensión y atributos personales que hacen que una persona tenga más probabilidades de elegir y asegurar ocupaciones en las que pueda sentirse satisfecho y exitoso". (González, Ideas, 2011)

Es un esfuerzo contrastante de los profesionales el ser empleables de acuerdo con las necesidades del mercado y también del desarrollo de las industrias, sociedad y el país.

1.1.3 Proceso de contratación integral

El talento no es universal, por ejemplo: Un excelente director financiero no tiene por qué serlo como comercial, e incluso, en una determinada compañía se valora el comportamiento que son muy distintos a los que se reconocen en otras. Entonces, el talento debe ir atado con la cultura y desafíos de la empresa generando resultados superiores de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa y del cargo.

"Cuando una persona tiene capacidad para desarrollar algo, pero por cualquier motivo, no lo lleva a cabo, no se considera talento, sino potencial, porque el talento se lo ve en resultados". (Jericó, 2002)

Entonces, es crucial identificar al mejor talento e involucrarlo en nuestra compañía, para identificar al talento es necesario contar con herramientas de evaluación eficientes y con procesos de selección de personal orientado hacia el detalle, siguiendo una coherencia entre cada proceso de evaluación y correlacionando constantemente los resultados. Un factor clave también es la evaluación cruzada y la multidireccional que quiere decir que el candidato sea evaluado en varios puntos y por varias personas, así se minimiza las posibles contrataciones sesgadas por un solo criterio.

Mientras más involucrados existan en el proceso de contratación, es mucho mejor siempre y cuando estén relacionados a la posición a contratar o a la estrategia de la compañía.

Hay que tomar en cuenta también que el proceso de selección inicia desde el reclutamiento, el reclutador debe tener la capacidad de evaluar competencias desde el primer

momento así se va creando un historial evaluativo a lo largo del proceso, así pues, la evaluación es menos manipulable y subjetiva.

El proceso de contratación se convierte en un conjunto de subprocesos que funcionan como un engranaje perfecto e integral desde el reclutamiento hasta la inserción laboral definitiva después del periodo de prueba en que el caso de Ecuador son los 3 meses de trabajo.

"Cada parte del proceso es crucial e importante para garantizar una contratación coherente y objetiva, alineada a las políticas laborales del país y las propias políticas internas de talento humano". (Coronado Vigil, 2019)

Es necesario, por otro lado, adaptar las herramientas de selección y técnicas de evaluación a la estructura organizacional y a los cargos tomando en cuenta los niveles jerárquicos, responsabilidades y funciones.

1.1.4 Reclutamiento

El reclutamiento corresponde a las habilidades y modos que una organización utiliza para incrementar el número de candidatos al momento de cubrir una vacante esto significará “multiplicar las posibilidades”, entre más opciones de talento más probabilidad de encontrar al mejor. Entonces, se podría decir que es la suma de estrategias y herramientas que utiliza un reclutador para captar la atención del mercado laboral de interés y se logrará el mayor número de postulantes a la compañía y a la posición vacante.

Dependiendo del tamaño de una organización, el reclutamiento es responsabilidad de una variedad de trabajadores. Las organizaciones más grandes pueden tener equipos completos de reclutadores, mientras que otras solo tienen un solo reclutador. En equipos pequeños, el gerente de contratación puede ser responsable de la contratación. Además, muchas organizaciones subcontratan el reclutamiento a firmas externas. Las empresas casi siempre reclutan candidatos para nuevos puestos a través de anuncios, bolsas de trabajo, sitios de redes sociales y otros. Muchas empresas utilizan software de reclutamiento para buscar a los mejores candidatos de manera más efectiva y eficiente. Independientemente, el reclutamiento generalmente funciona en conjunto con Recursos Humanos o como parte de ellos (Crespo, 2021).

El reclutamiento es el proceso de buscar activamente, encontrar y contratar candidatos para un puesto o trabajo específico. La definición de reclutamiento incluye todo el proceso de contratación, desde el inicio hasta la integración del recluta individual en la empresa. El

insumo principal para el reclutamiento es el perfil de cargos, el mismo que detalla las características específicas y necesidades de cada posición.

1.1.5 Selección de personal

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar la persona que cubre el puesto vacante, encontrando coincidencia entre el perfil del profesional, competencias personales y características del cargo o la organización, es por ello, por lo que es muy común escuchar "la persona conveniente para el puesto adecuado", pero ¿qué significa adecuado? es encontrar el equilibrio entre lo que puede hacer el talento y lo que la compañía le ofrece y necesita. La eficiencia en la selección también significa para el trabajador, un adecuado lugar para realizar sus actividades en el ejercicio de sus tareas y la posibilidad de encontrar motivación.

"La psicología, en relación con el mundo del trabajo, se legitima como un esfuerzo científico asociado al progreso económico, al proyecto de felicidad y al éxito personal. Así, se tendrá que seleccionar a los mejores e impedir que los prejuicios y las discriminaciones sociales interfieran en el derecho al trabajo". (Carvajal, 2016)

Otro tema importante de resaltar es que a pesar de que se contrata puestos claves o estratégicos como puestos operativos y tácticos, todos los cargos deben ser cubiertos a través de una selección, desde el cargo más bajo en la jerarquía hasta el más alto, obviamente que los instrumentos de evaluación serán diferentes o variarían en los tiempos de evaluación entre un cargo y otro, pero todos serán contratados por un proceso, esta política estimula un sentido de equidad y compromiso en la empresa, ya que todos tienen las mismas posibilidades y todos fueron medidos por la misma vara, así el personal nuevo también inicia sus funciones con la certeza de que son los mejores y si están ahí es porque se lo merecen, facilitando así el empoderamiento y compromiso con la compañía que le abrió las puertas.

1.1.6 Selección por competencias

Las competencias están asociadas a la "capacidad", es decir, de que la persona en concreto pueda llegar a hacer algo porque sea potencialmente apta para ello. Las competencias se relacionan por tanto con la idea del "poder hacer". Es importante distinguir entre "el deseo de hacer" y "la habilidad para hacerlo". El hecho de que una persona quiera hacer algo puede determinar su motivación hacia una determinada tarea, pero no determinará

su capacidad de poder llevarla a cabo exitosamente. (Ramos P. R., Técnicas de selección de personal, 2012)

1.1.7 Referencias Laborales.

La verificación de las referencias laborales suele hacerse a través del contacto directo con el antiguo empleador del trabajador con el objetivo de verificar el desempeño anterior y las condiciones laborales con las que ha trabajado anteriormente el candidato.

Es recomendable que esta evaluación sea realizada no únicamente al jefe directo, sino que se realice una indagación más minuciosa si es posible con compañeros de trabajo, clientes o proveedores, para evitar sesgos.

Incluso es importante que se realicen preguntas orientadas a medir competencias, ya que el pedir referencia relacionadas a tiempo en la empresa o cargo que ocupada se podrá levantar de otro lugar como historial de trabajo, es por esa razón que las referencia deben ser utilizadas para recabar más información de valor.

1.1.8 La Entrevista

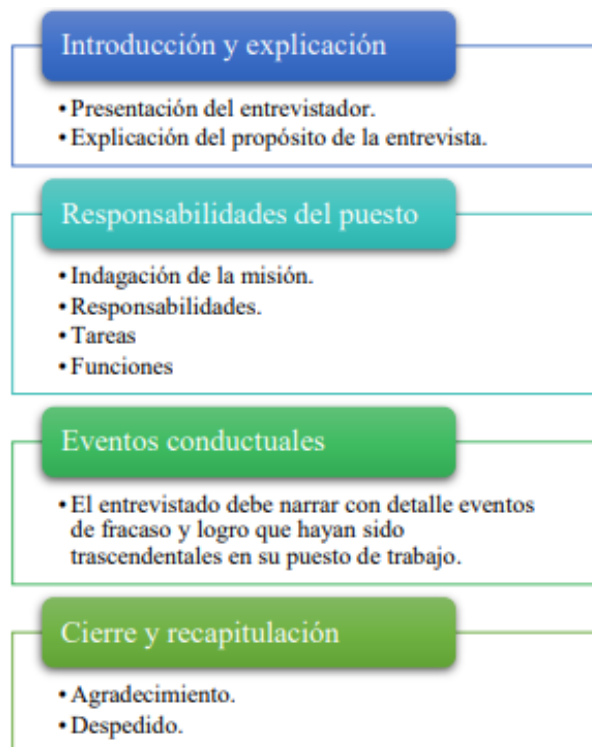
La entrevista es un encuentro formal entre dos personas (entrevistador y entrevistado). La entrevista se lleva a cabo para hacer preguntas y obtener información del entrevistado. Un entrevistador es quien hace preguntas y un entrevistado es quien responde las preguntas. (CRESPO, 2021)

1.1.9 La entrevista por competencias.

Lo ideal es que las personas contratadas permanezcan por un largo tiempo y que puedan aportar lo más rápido posible a la organización, para eso es necesario contar con un modelo de entrevista que permita evaluar el comportamiento futuro del empleado. La entrevista por competencias también llamada conductuales es un tipo de entrevista que emplean los responsables de selección de personal para inferir cómo será el desempeño futuro de un candidato a un puesto de trabajo. Por lo tanto, es necesario que el perfil defina las competencias que serán evaluadas y en función de eso sincronizar la entrevista con las competencias necesarias en cada cargo.

Ilustración 1

Pasos de la entrevista conductual



Fuente: (Alles, 2006) .

Nota. Secuencia de una entrevista por competencias. Adaptada de grafico de entrevista conductual del libro “Comportamiento Organizacional” de Martha Alles. (Alles, 2006) .

1.1.10 El Modelo STAR.

Existen varias formas de plantear las preguntas de las entrevistas por competencias El primero es la estrategia, que determina la dirección. El segundo es la estructura, que determina la ubicación del poder de toma de decisiones. El tercero son los procesos, que tienen que ver con el flujo de información; son los medios para responder a las tecnologías de la información. El cuarto son las recompensas y los sistemas de recompensas, que influyen en la motivación de las personas para desempeñarse y abordar los objetivos de la organización. La quinta categoría del modelo está formada por políticas relativas a las personas (políticas de recursos humanos), que influyen y, con frecuencia, definen la mentalidad y las habilidades de los empleados. definir la mentalidad y las habilidades de los empleados. (UNIR, UNIR revista, 2022)

1.1.11 Assessment Center.

Se recomienda aplicar a cargos ejecutivos sin embargo puede ser adaptado de acuerdo con necesidades de la posición a través del estudio de casos o técnicas de role play.

El éxito del proceso está en la planificación de la dinámica de la evaluación y en la coordinación de los evaluadores.

1.1.12 Ejercicios de Simulación o estudio de caso

Es direccionar a los candidatos en situaciones de trabajo semejantes, a resolver en su puesto para el cual han sido seleccionados, con el objetivo de lograr una simulación.

1.1.13 Método del Caso

Es una representación escrita de las diferentes situaciones a las que podría estar expuesto el candidato, se basan en ensayos, problemas a resolver y descripción de posibles situaciones reales.

1.1.14 Herramientas de evaluación

Para seleccionar bien a una persona hay una infinidad de técnicas y herramientas de evaluación que van desde un análisis de conocimiento técnico, hasta un análisis psicosocial de la persona así como, factores de salud y logística que sin duda podrían ser determinantes al momento de la decisión final, cada ser humano es un mundo y va a interactuar y relacionarse con otros individuos ya sean clientes, compañeros de trabajo y subordinados o superiores, es ahí cuando la complejidad de la evaluación se convierte en un reto más grande, cuando se involucran variables personales. Pues no basta con tener un resumen laboral y académico intachable ya que es necesario saber si la persona se adaptará a la cultura, al equipo y a los nuevos retos que la compañía enfrentará o por el contrario cuántas veces se ha visto que excelentes prospectos tiene que salir del proceso por la ubicación de su vivienda, hay muchos factores por evaluar y que solo haciendo un proceso de selección exhaustivo y muy meticuloso se podrá minimizar el riesgo en la contratación.

1.1.15 Evaluaciones Técnicas o de conocimientos.

En el caso de las pruebas de conocimiento o técnicas son herramientas específicas de evaluación adaptadas a las necesidades del cargo si, por ejemplo, un nivel alto de inglés es requisito para el puesto, a fin de cubrir este requisito es preciso efectuar una evaluación previamente a la entrevista personal para descartar a todos aquellos candidatos que no cumplan con ese requisito. Así también se puede diseñar pruebas orientadas a medir

conocimiento de acuerdo con el cargo como lo pueden ser normativas, reglamentos o conocimientos académicos.

1.1.16 Evaluaciones psicométricas.

Los test psicotécnicos miden aptitudes y capacidades del candidato en aspectos como la atención, el cálculo numérico, la memoria. Las capacidades que se miden con los test psicotécnicos son capacidades innatas de la persona, sin embargo, en función de la edad o de las actividades que realice la persona de manera ordinaria, unas pueden estar más desarrolladas que otras, pueden medir habilidades numéricas, verbales, agilidad mental, así como su capacidad de análisis, síntesis y la personalidad.

La salud mental de los pilotos es una preocupación que ha venido cobrando relevancia, ya que se menciona que en algún momento de su carrera han experimentado sentimientos de suicidio y depresión severa.

1.1.17 Evaluación médica pre- ocupacional.

Un examen médico pre-ocupacional se realiza antes de la contratación con la finalidad de evaluar la aptitud medica del empleado de acuerdo con las condiciones de trabajo.

Los exámenes ocupacionales obligatorios están regulados por el IESS especialmente para la unidad de riesgo de trabajo, los mismo que se encargan de la prevención y tratamiento de la enfermedad laboral en el Ecuador.

Dentro del marco legal, los exámenes médicos pre- ocupacionales son exámenes obligatorios que deben realizar las empresas públicas y privadas a sus trabajadores y son el insumo principal para determinar futuras complicaciones referentes a la salud del colaborador, por lo que se debe considerar un documento de alta importancia en el historial del trabajador.

1.1.18 Selección final

Se recomienda realizar un informe de evaluación, este es un documento de gran importancia y decisivo y servirá como insumo para la toma de decisiones, este documento debe ser claro, objetivo (basado en hechos y datos), debe mantener un orden y coherencia de la información.

Este es el documento final del reclutamiento y selección, en sus páginas aparecen valoraciones de los candidatos, detalles de las entrevistas, observaciones, recomendaciones,

así como cualquier información relevante que ocurrió durante el proceso para aumentar la comprensión del procedimiento.

El proceso final está direccionado por parte del reclutador quién da su recomendación, sin embargo, el que posee la decisión final debe ser el jefe directo de la posición, así el podrá tomar la responsabilidad del desarrollo y adaptación de la persona dentro de su equipo de trabajo y ejecutar su liderazgo antes incluso de ser contratado. Es por ello, que la comunicación es un elemento crucial entre quienes realizan el proceso y el área que requiere cubrir la vacante, solo de esta manera se cubrirán vacantes de manera real y eficiente alejando un gran problema que se da habitualmente en la organización que es: SELECCIÓN POR PAPELES más no en la vida real.

1.1.19 Involucramiento del líder en el proceso de selección

El líder de la posición que se va a cubrir desempeña un papel importante en el desarrollo del proceso de selección ya que el conoce de primera mano el detalle del cargo y la interacción con el equipo de trabajo.”. (PIZZETE, 2019).

El responsable de seleccionar al candidato deberá ser el propio líder o jefe directo de la posición, ya que él conoce a perfección la definición del cargo y las expectativas organizacionales, pues es responsabilidad del jefe de área incorporar personal competente para cada posición. Por estas y varias razones el líder debe comprometerse con la contratación y formar parte activamente del equipo multidisciplinario que evalúa y selecciona.

1.1.20 Contrato de Trabajo

“El contrato de trabajo es el acuerdo jurídico entre una persona y otra con fines de dar y recibir un servicio lícito y personal, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por acuerdo entre las partes, la misma que no podrá ser menor al salario básico unificado del Ecuador ”. (Isch, 2020)

Características del contrato de trabajo:

- Dependencia jurídica.
- Se realiza la tarea en base a una orden.
- Retribución de forma mensual o quincenal.
- Especifica horario y lugar de trabajo

La documentación y la claridad en los términos de la contratación como horarios, responsabilidad, remuneración y naturaleza del trabajo, beneficios etc., es crucial al momento de incorporar a una persona, ya que es necesario establecer lineamientos claros entre el colaborador y la empresa desde el primer día, minimizando así posibles malestares o malos entendidos causados por la falta de comunicación y ambigüedad en los procesos. El código de trabajo del Ecuador es la principal fuente de consulta para establecer el tipo de relación laboral y sus detalles legales, estableciendo muy explícitamente los roles y responsabilidades tanto del trabajador como del empleador.

El firmar un contrato evidentemente tiene muchas implicaciones es por ello, que debe ser tomado con mucha seriedad por las partes, ya que se convertirá en un documento legal que define los alcances de cada rol.

1.1.21 Contrato con periodo de prueba:

Generalmente en todo contrato de plazo indefinido, cuando se celebra por primera vez, las partes pueden señalar un tiempo de prueba, de una duración máxima de noventa (90) días, considerando que no puede exceder al 15% del total de su nómina y no podrá establecer más de un período de prueba con el mismo empleador. Durante el período de prueba el patrono puede dar por terminado el contrato unilateralmente sin que sea necesario aplicar un despido intempestivo. Hoy en día también se habla mucho del **contrato psicológico**, que es el conjunto de expectativas alineadas entre la organización y el empleado de una manera implícita y de manera natural, por cuanto no es escrita sino es una sensación de compromiso de las dos partes, cuando se logra mantener un contrato psicológico el empleado y el empleador siente un compromiso tal que refuerza la relación y el empoderamiento. Esta teoría fue definida por Schein, en su libro “Contrato psicológico”.

1.1.22 Incorporación y seguimiento después de la contratación

La orientación inicial o actualmente conocida como **Onboarding**, influyen directamente en el involucramiento del empleado nuevo con la organización, su cultura, normas, reglamentos, así como información clave y procedimientos, es necesario dar a conocer para evitar ineficiencia en la etapa laboral inicial.

1.1.23 Proceso de inducción.

Es el conjunto de actividades que realiza la empresa al momento de acoger a un nuevo integrante con miras a darle a conocer aspectos relevantes sobre la compañía. Las empresas esperan que el recién llegado sea un ente productivo lo más rápidamente, sin embargo, esto puede llevar a tener componentes emocionales que afecten el proceso de integración y la capacidad de aprendizaje. Por ello, es indispensable que las primeras opiniones sean positivas, logrando que los nuevos empleados estén bien informados, cómodos y comprometidos reduciendo el riesgo de la fuga de talentos por esta causa. (Crespo, 2021)

1.1.24 *La integración laboral inicial.*

La integración laboral inicial dependerá de la cultura organizacional y del tiempo destinado para el aprendizaje, así como del presupuesto, cada empresa puede aplicar la orientación de diferente manera, sin embargo, el objetivo siempre será el mismo, facilitar la adaptación inicial del nuevo colaborador.

La claridad del cargo, las líneas de interrelaciones y los objetivos bien planteados desde un inicio, establecerán una cultura de confianza y empoderamiento y de esta manera facilitará la consecución de resultados, minimizando así el riesgo de rotación del personal nuevo.

Entonces, un proceso de contratación integral es la compilación de varios subprocesos vinculados a la gestión estratégica del talento humano que sustenta la ejecución íntegra y eficiente de un modelo de contratación de inicio a fin, desde la necesidad de cubrir una vacante hasta pasar el periodo de prueba, así se garantizará la permanencia del personal, su desempeño y optimización de recursos.

1.2 Proceso investigativo metodológico

1.2.1 Tipo de Investigación:

1.2.1.1 Enfoque de la investigación.

Para efectos del enfoque de la investigación se utiliza métodos cualitativos y cuantitativos ya que se estudia la realidad organizacional de “PHAWAY AVIACIÓN” de manera objetiva y cercana para determinar aspectos subjetivos que determinan la cultura y necesidades de la empresa, no se manipulan variables, es decir NO es EXPERIMENTAL.

1.2.1.2 Nivel de la investigación.

La investigación es de nivel exploratorio y descriptiva con el fin de recolectar e identificar información relacionada al manejo de la gestión de talento humano, especialmente en la contratación de personal, así como las funciones o políticas relacionadas a estos subsistemas. Se podrá evidenciar las características sobre el grupo de estudio, utilizando técnicas de investigación explicativa con relación a la guía para la contratación integral de tal manera, poder generar un proceso detallado que facilite su ejecución.

1.2.2 Diseño de la investigación.

La obtención de datos bibliográficos es la base para el diseño de un proceso de contratación integral, sin embargo, se complementaría con investigación de campo para conocer con mayor detalle las necesidades de la compañía y las expectativas de los directivos, comprendiendo así, de mejor manera los fenómenos organizacionales a tomarse en cuenta.

1.2.3 Método de la investigación.

Para el presente estudio se utiliza el método inductivo ya que parte de un diagnóstico y recopilación de datos particulares para llegar a construir un proceso de contratación integral, con este método será necesario partir del conocimiento previo sobre eventos particulares y al empezar con la observación e indagación de información de una naturaleza específica, llegar a establecer una generalidad. El método inductivo se convierte en una estrategia viable para este estudio ya que permite un razonamiento ascendente que va de lo particular a lo general.

1.2.3.1 Población y muestra.

La empresa “PHAWAY AVIACIÓN” cuenta con una población de 10 personas, por lo tanto, no es necesario aplicar el correspondiente cálculo de la muestra.

Para la etapa de recopilación de datos se tomará en cuenta a todos los colaboradores de la empresa, que se encuentran distribuidos acorde con la Tabla 1.

Tabla 1

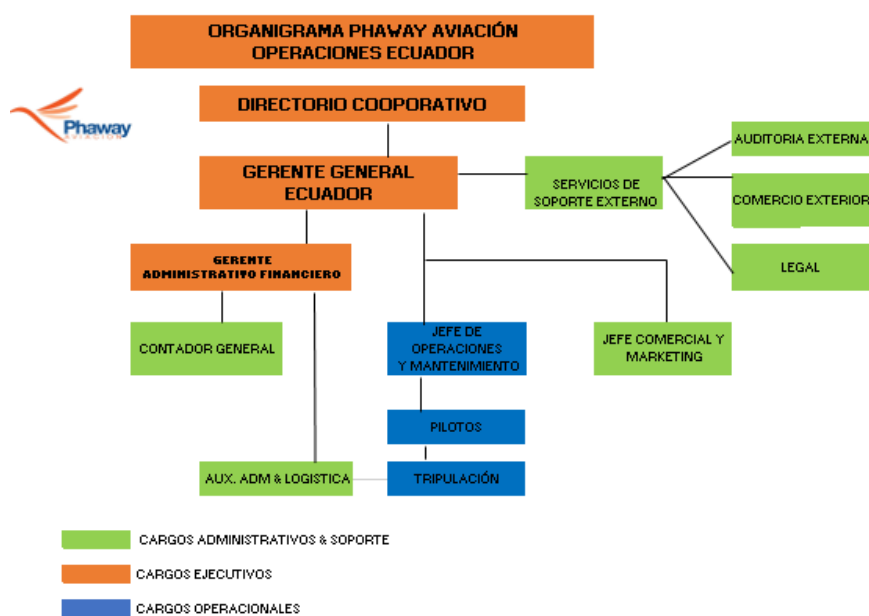
Colaboradores de la empresa

CARGO	# DE PERSONAS
Gerente General	1
Gerente Administrativo Financiero	1
Jefe de Operaciones y Mantenimiento	1
Jefe Comercial y Marketing	1
Contador General	1
Pilotos de Carga	4
Auxiliar Administrativo y Logístico	1
	10

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Ilustración 2

Organigrama PHAWAY AVIACION



Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. Organigrama de la empresa Phaway Aviación tomado del plan de negocios 2022.

1.2.3.2 Variables de estudio o hipótesis

El diseño de un proceso de contratación integral facilitará la incorporación de nuevos colaboradores y su integración al cargo y a la cultura organizacional de “PHAWAY AVIACIÓN”.

1.2.3.3 Técnicas e instrumentos.

Las técnicas utilizadas en este estudio permiten obtener información sobre la empresa para en base a la misma diseñar un proceso de contratación integral que sea coherente con las necesidades de la compañía.

Para el proceso de diagnóstico y punto de partida se utilizarán entrevistas, encuestas dirigidas para recabar información sobre la cultura y expectativas de los miembros de la empresa con relación a los procesos de selección actuales y la incorporación de personal nuevo, de igual manera se realizará el levantamiento de información a través de Benchmarking e indagación bibliográfica.

Encuestas: Esta técnica de recolección de datos fue aplicada al 100% del personal de la empresa, a través de reuniones individuales con cada uno de los ocupantes de cada cargo, con la finalidad de conocer sus percepciones acerca de los procesos actuales relacionados a la selección de personal.

Entrevista aplicada a los directores de la empresa: El objetivo es conocer los futuros retos organizacionales, la cultura y definir expectativas a través de una entrevista abierta que facilite la indagación de particularidades y con esto, adaptar el proceso a las necesidades a largo plazo de la empresa.

La compilación de información bibliográfica: El análisis bibliográfico de las fuentes teóricas principales proporcionan una consolidación importante de conceptos, teorías y datos que facilitarán la puesta en marcha del proyecto, convirtiéndose en un instrumento fundamental para el diseño del proceso de contratación integral.

Benchmarking: Recabar información de las empresas relacionadas al giro de negocio de Phaway Aviación, es una técnica muy útil para conocer buenas prácticas y alternativas diferentes antes de diseñar. A través de una entrevista estructurada a los responsables de talento humano de otras empresas se determina las ventajas competitivas y factores diferenciadores relacionados al proceso de contratación y selección de personal.

1.3 Análisis de resultado

1.3.1 Encuesta General:

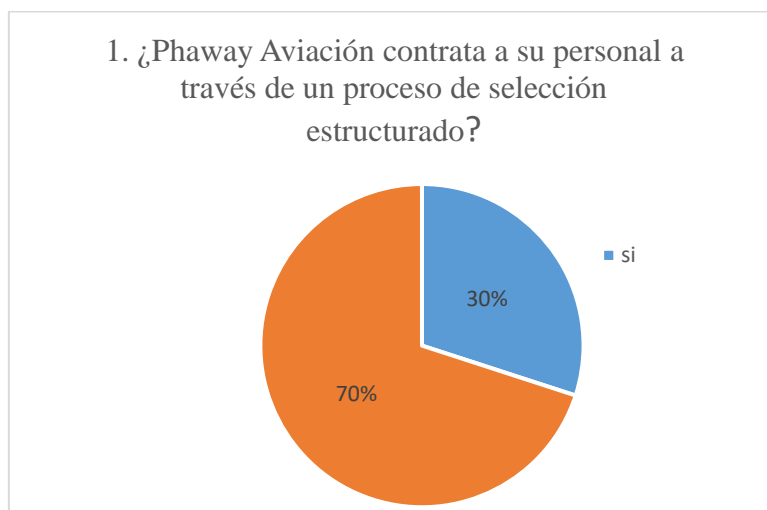
El objetivo de la encuesta es recabar información sobre el proceso actual, los posibles problemas y vacíos en el proceso de selección e incorporación del personal, así como las fortalezas que pueden existir, la cultura organizacional y características del personal.

1.3.2 Resultados de la Encuesta General

Ilustración 3

¿Phaway Aviación contrata a su personal a través de proceso de selección estructurada?

Existencia del proceso de contratación actual

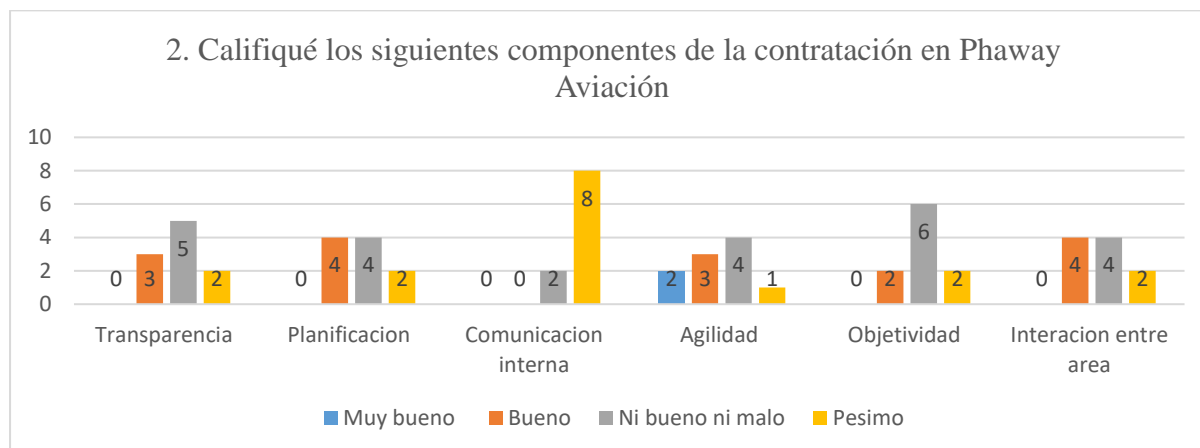


Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. Se evidencia, que el 70% del personal de la empresa PHAWAY AVIACIÓN no cuenta con un proceso de selección estructurada, por lo que da a notar que existe una carencia en este subsistema de Talento Humano y por otro lado el 30% menciona que si existe un proceso de selección.

Ilustración 4

Percepción sobre los valores en la selección de personal



Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

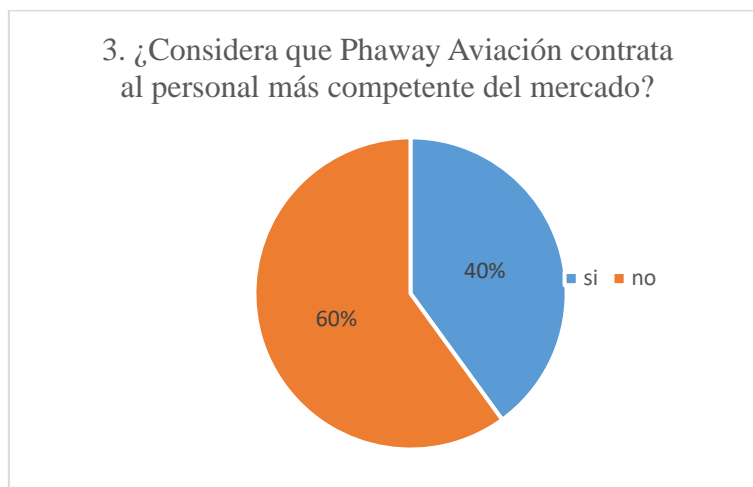
Nota. El 70% del personal menciona que el proceso de contratación carece de transparencia, lo cual es un foco de atención ya que esta es la base ética fundamental en la contratación de personal.

Por otro lado, la planificación y la comunicación interna también denotan ser una debilidad en la empresa, ya que el proceso ideal debería llevar una secuencia y estructura bien definida, por tanto, debe ser notoria la organización y planificación en cada una de las etapas, así como la comunicación interna debe llegar a ser una práctica integradora durante todo el proceso de contratación.

El 80% del personal menciona que la agilidad para cubrir una vacante es buena, lo cual significa que se cubre con rapidez los puestos vacantes lamentablemente sin objetividad y falta de interacción entre áreas. Al revisar los resultados, se sugiere cambiar esta percepción ya que las personas se pueden sentir desmotivadas al pensar que los procesos de contratación son empíricos y carecen de estructura, pero principalmente de transparencia y objetividad.

Ilustración 5

Atracción de talento en PHAWAY AVIACION

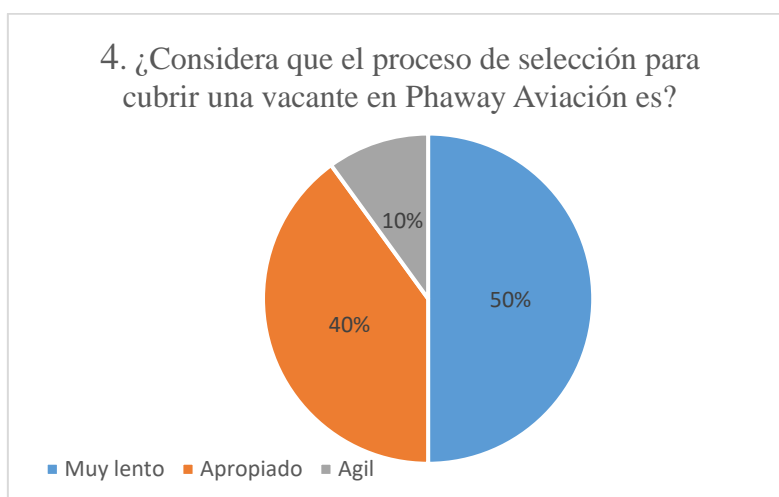


Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. El 60% del personal reconoce que no existe una atracción de talento en el mercado lo que podría evidenciar la carencia de estrategias de reclutamiento o headhunting, así como la necesidad de contar con estrategias que impulsen la marca empleo en el mercado laboral relacionado a la aviación comercial.

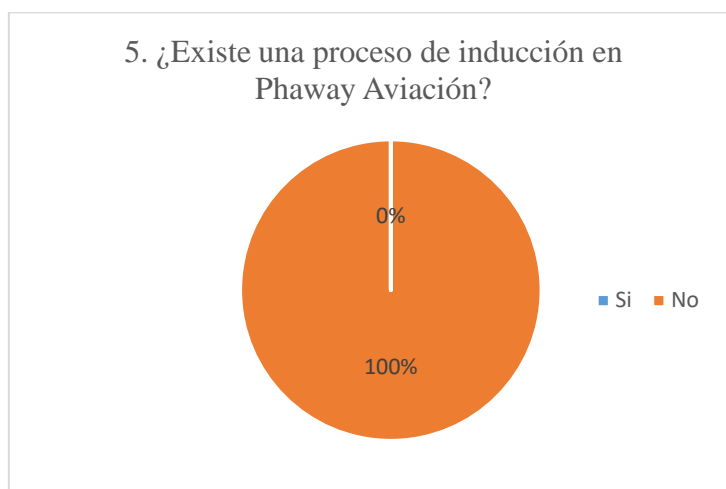
Ilustración 6

Tiempo para cubrir una vacante



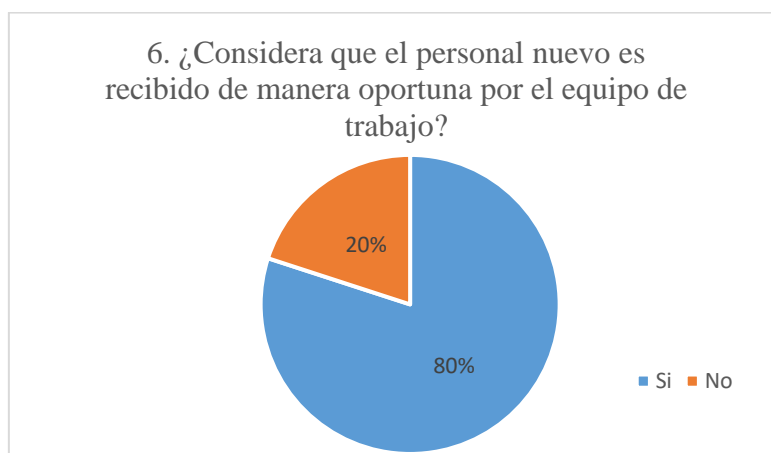
Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. Solo el 10% del personal menciona que se cubre una vacante con agilidad, sin embargo, es importante establecer tiempos que vayan atados al proceso de evaluación.

Ilustración 7*Existencia del proceso de inducción*

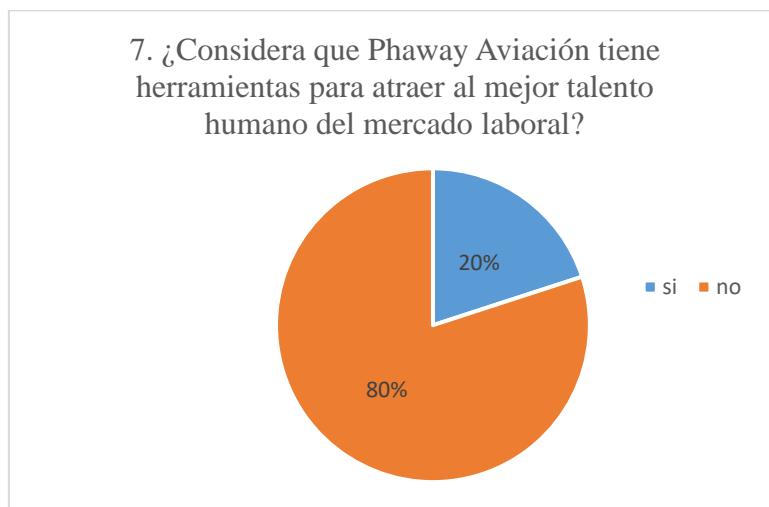
Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. El 100% del personal menciona no contar con un proceso de inducción de personal, por lo tanto, las personas que han ingresado no han sido acompañadas en su proceso de adaptación inicial al cargo y la compañía.

Ilustración 8*Recibimiento y Bienvenida*

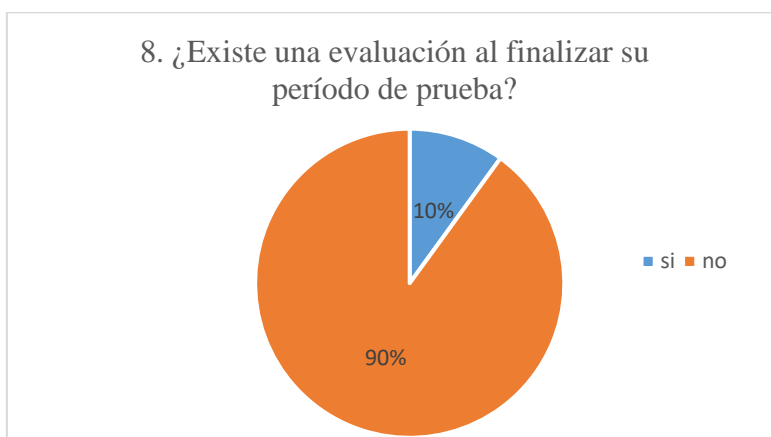
Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. El 80 % del personal, menciona que, a pesar de no contar con un proceso de inducción, el personal se esfuerza para que el nuevo colaborador se sienta bien recibido y bienvenido por el equipo de trabajo, lo que da a notar la predisposición del personal para acoger y ayudar al recién llegado.

Ilustración 9*Atraer al mejor talento*

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. El 80% del personal afirma no contar con herramientas para atraer al talento, lo que podría evidenciar que hay carencia en la estrategia de marca empleo.

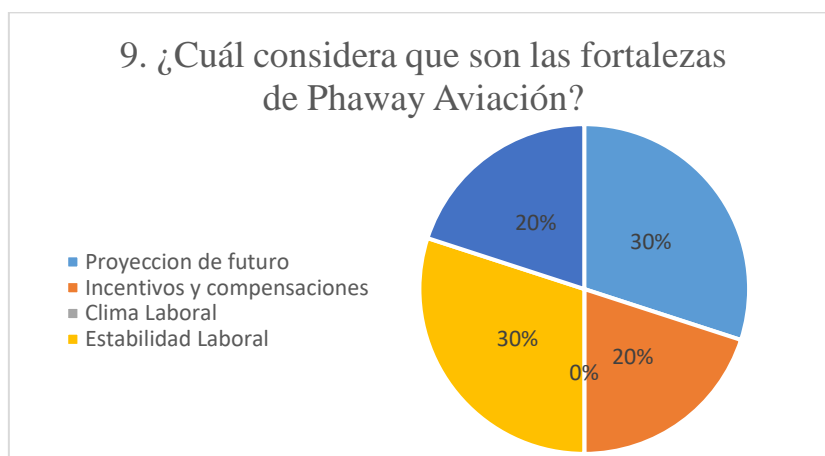
Ilustración 10*Evaluación del personal al finalizar el periodo de prueba*

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. El 90% de la personal señal no contar con una herramienta de evaluación previo a pasar a una relación contractual indefinida, lo que quiere decir, que no existe el control del desempeño inicial en los 90 primeros días después de su incorporación.

Ilustración 11

Fortalezas de PHAWAY AVIACION

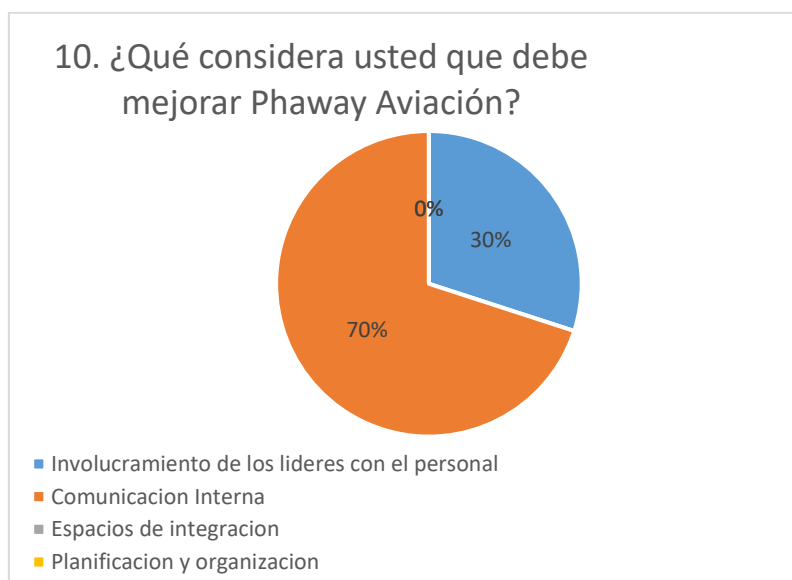


Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. El 20% del personal valoran la capacitación y el desarrollo y el otro 20% considera los incentivos y la remuneración mientras que el 30% menciona que la estabilidad laboral y la proyección de futuro, son fortalezas que la empresa ofrece. Sin embargo, nadie nombra el clima laboral como una fortaleza.

Ilustración 12

Oportunidades de mejora (debilidades)




Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. El 70% coinciden que la comunicación interna es una debilidad mientras que el 30% indican que no existe el involucramiento de los líderes en el proceso de selección.

Ilustración 13

Formato encuesta de diagnóstico análisis del proceso de contratación actual

		ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO CONTRATACION DE PERSONAL			
Objetivo:		Conocer su punto de vista sobre el manejo de la contratación de personal y la integración del mismo para definir posibles oportunidades de mejora y fortalezas.			
Fecha:	Tiempo en la empresa:	Departamento al que pertenece:			
1. ¿Phaway Aviación contrata a su personal a través de un proceso de selección estructurado?					
Si					
No					
2. Califiqué los siguientes componentes de la contratación en Phaway Aviación					
	Muy bueno	Bueno	Ni bueno ni malo	Pésimo	
Transparencia					
Planificación					
Comunicación interna					
Agilidad					
Objetividad					
Interacción entre departamentos					
3. ¿Considera que Phaway Aviación contrata al personal más competente del mercado?					
Si					
No					
4. ¿Considera que el proceso de selección para cubrir una vacante en Phaway Aviación es?					
Muy lento					
Apropiado					
Ágil					
5. ¿Existe un proceso de inducción en Phaway Aviación?					
Si					
No					
6. ¿Considera que el personal nuevo es recibido de manera oportuna por el equipo de trabajo?					
Si					
No					
7. ¿Considera que Phaway Aviación tiene herramientas para atraer al mejor talento humano del mercado laboral?					
Si					
No					
8. ¿Existe una evaluación al finalizar su periodo de prueba?					
Si					
No					
9. ¿Cuál considera que son las fortalezas de Phaway Aviación? (elija una sola respuesta)					
Proyección de futuro					
Incentivos y compensaciones					
Clima Laboral					
Estabilidad Laboral					
Capacitación y desarrollo					
10. ¿Qué considera usted que debe mejorar Phaway Aviación? (elija una sola respuesta)					
Involucramiento de los líderes con el personal					
Comunicación interna					
Espacios de integración					
Planificación y organización					


Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

1.3.3 Entrevista a directores:

Las entrevistas se efectúan de forma aleatoria, con preguntas abiertas a razón de una conversación fluida, con preguntas previamente planificadas y validadas, con indicadores referentes al tema.

Ilustración 14

Entrevista a directores

	ENTREVISTA A DIRECTORES
	ENTENDIENDO LAS EXPECTATIVAS
1. ¿Que espera de un empleado nuevo?	
2. ¿Cuénteme alguna buena práctica que usted quisiera implementar al momento de selección personal?	
3. ¿Cuál es su proyección de contratación para el año 2023?	
4. ¿Cuáles son los problemas principales que quisiera evitar con la eficiencia del proceso de selección?	
5. ¿Está usted dispuesto a involucrarse en el proceso de selección e inducción de personal?	
Nombre	
Cargo	

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Resultados:

Entre los resultados cualitativos más relevantes fueron:

¿Qué espera de un empleado nuevo?

Que se integre al equipo de trabajo, se comunique con las demás personas y tenga la confianza de preguntar.

Es importante que una persona comunique oportunamente si siente algún malestar o no está conforme con algo para tomar acciones rápidamente, es muy difícil encontrar gente y es una lástima cuando por cualquier razón deciden abandonar la empresa cuando hay veces que son cosas muy manejables y se pueden resolver.

Se espera que los nuevos colaboradores se involucren en reuniones que no son de su departamento para que entienda de manera más global los asuntos relacionados a la compañía.

Es importante que desde el primer día la persona nueva agilite su computador y su e-mail corporativo, así como su celular o cualquier otra ayuda logística para trabajar, ya que a veces el soporte de sistemas está ocupado y pues si no le dan seguimiento puede causar demoras.

Que sea puntual y cumpla con los reglamentos de la empresa.

¿Cuénteme alguna buena práctica que usted quisiera implementar al momento de seleccionar al personal?

Les gustaría que todos los gerentes entrevisten a los candidatos ya que, al ser una operación nueva, cada cargo tiene mucha relevancia y mientras más personas puedan ser evaluadas existe una mayor probabilidad de encontrar el perfil idóneo.

Consideran que es necesario contar con un informe claro del proceso, para tomar la decisión, ya que son orientados a los datos, así que les gustaría tener un reporte un poco más formal.

Que nos capaciten en hacer entrevistas.

Les gustaría también conocer aspectos personales de los candidatos, porque les interesa no solo que sean buenos profesionales sino también buenas personas.

Otro punto importante es que se realicen pruebas a los pilotos en el avión antes de contratarlos, ya que, a pesar de contar con su expediente en horas de vuelo, no es lo mismo evaluarlos en un vuelo real.

¿Cuál es su proyección de contratación para el año 2023?

Pues está planeado contratar al menos 20 personas el siguiente año, principalmente pilotos y también personal de apoyo como mecánicos y especialistas en mantenimiento de aviones.

Habrán algunos cargos administrativos pero muy pocos, la mayoría serán para la operación.

¿Cuáles son los problemas principales que quisiera evitar con la eficiencia del proceso de selección?

Tiempos muertos, he visto que se abre una vacante y pasan semanas para empezar a buscar gente.

La falta de comunicación con el nuevo personal, lo que representa una dificultad ya que no permite el desarrollo de la comunicación interpersonal.

Que la persona no se vaya al corto tiempo, quisiera asegurarme que se quede al menos un año.

¿Está usted dispuesto a involucrarse en el proceso de selección e inducción de personal?

Si, claro para mi es importante conocer de primera mano a las personas que van a ingresar a trabajar.

Me gustaría dar la bienvenida a las personas y conocerlas ya que una vez que ingresan empiezan a volar y es difícil establecer un contacto constante y se debería aprovechar la inducción.

1.3.4 Interpretación de la entrevista

Se observa una buena predisposición de los directores frente al proceso de selección e inducción, eso da la apertura para implementar estrategias de Talento Humano, ya que es importante aprovechar este interés para definir un proceso de contratación bien estructurado. Uno de los directores menciona que le gustaría tener un informe consolidado es por ello que se considera llevar un seguimiento y control de cada una de las etapas del proceso y documentarlas adecuadamente. Existe la necesidad de contratación, eso es un hecho, ya que la empresa está instaurando sus operaciones en Ecuador y el panorama de crecimiento del negocio es muy alentador para lo cual van a necesitar contratar personal, lo que confirma la importancia de diseñar el proceso de contratación integral. También se evidencia un bajo proceso de inducción ya que el mismo empleado nuevo debe gestionar sus insumos de trabajo lo que podría ser una oportunidad de mejora significativa, así como se denota la preocupación sobre la fuga de talento prematuramente, la expectativa es que la persona nueva permanezca por un tiempo considerable en la empresa.

1.3.5 Benchmarking de Recursos Humanos

		BENCHMARKING							
		INFORMACIÓN LEVANTADA CON LOS DEPARTAMENTOS DE TALENTO HUMANO DE LAS DIFERENTES EMPRESAS							
EMPRESAS RELACIONADAS AL TRANSPORTE DE CARGA EN EL ECUADOR		¿Prefiere tercerizar el proceso de selección en su empresa?	¿Cuáles son sus principales fuentes de reclutamiento?	¿Cuál considera que es una mejor herramienta de evaluación?	¿Qué cargo es para usted más complicado de reclutar?	¿En qué etapa del proceso generalmente puede encontrar más obstáculos?	¿Cuál considera que es la fortaleza de su proceso de selección?	Mencione una buena práctica en el proceso de inducción	¿Cuánto tiempo en promedio le toma cubrir una
NAVE ECUADOR		Nosotros llevamos nuestro proceso de selección internamente	Escuelas de aviación Facebook	Entrevista por competencias	Pilotos	Reclutamiento	Entrevistas	Generar alianzas con las escuelas de aviación para contar con una base de datos vigente.	30 días
TRANSPORTES ECUADOR		Nuestro equipo de RH lleva los procesos de selección	Referidos	Pruebas de manejo en carretera	Técnicos en mantenimiento electromecánico o de aviones	Pruebas médicas	Inducción	Referidos, nosotros damos un bono de incentivos para quien envíe un referido para cargos de chofer de flota.	20 días
DHL		Tercerizamos solo los cargos ejecutivos, todos los demás los manejamos internamente	Redes sociales	Pruebas Psicométricas	Ejecutivos	Evaluaciones psicológicas y referencias	Reclutamiento	Assessment center	45 días
INTERCARGA		Se maneja internamente	Escuelas de aviación	Entrevista por competencias	Pilotos	Reclutamiento	Pruebas técnicas	Inducción de personal, tratamos de que la gente se sienta bien desde el inicio	15 días
EQUAIR		La etapa de evaluación es tercerizada como las pruebas psicológicas y medicas, todo lo demás es manejado por nosotros mismos	Bolsas de empleo como Multitrabajo	Pruebas técnicas en campo	Pilotos y personal de tripulación	Reclutamiento	Evaluación psicométrica	Hacemos una entrevista en campo acompañada a una evaluación de conocimientos técnicos.	30 días

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. En esta figura se observa el diagrama comparativo de los datos más relevantes entre compañías relacionadas al transporte en el Ecuador, los mismos que evidencian un tiempo de selección promedio de 15 a 30 días y que en la mayoría de los casos las empresas prefieren llevar internamente su proceso con el equipo de Talento Humano de la empresa, mas no, tercerizar, ya que por la complejidad de los cargos es necesario que la empresa evalúe de primera mano el talento. De esta manera se puede asegurar que el proceso está bien realizado y completo. Adicionalmente, se encuentra que las escuelas de aviación son una excelente opción para reclutar personal al igual que el uso de las redes sociales, ya que al ser un nicho de mercado laboral muy reducido es importante generar alianzas con instituciones educativas relacionadas a la aviación y transporte.

Los pilotos son los cargos más buscados y los que se muestra un mayor grado de dificultad para cubrir y también se identifica que las pruebas psicométricas, psicológicas y de campo tiene una gran predominancia en los procesos de selección para contratar pilotos.

Las empresas reconocen que llevar un proceso de selección y contratación estandarizado y bien definido se convierte en una diferencia competitiva para la operación y funcionamiento de la empresa.

Ilustración 15

Comparativo bibliográfico

ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO				
Fuente				Aplicación
Autor	Tema	Año	Tipo de documento	
CRESPO G.	La gestión moderna de Recursos Humanos	2021	LIBRO	Permite entender las nuevas tendencias de la gestión del talento humano y como la tecnología ha cambia el mundo organizacional y el dinamismo de las empresas. Utiliza conceptos básicos en vanguardia como los son la ramificación, el reclutamiento 4.0 y la marca empleo, así como los proceso de innovación aplicados a los recursos humanos.
Martinez, Daniel	La seleccion de talentos en la era digital	2022	LIBRO	El Home Office, trabajo bajo objetivos, trabajo por proyectos, estructuras organizacionales planas, trabajo colaborativo, prácticas de innovación y desarrollo constante, nuevo concepto de liderazgo, cambios en las relaciones laborales etc. Pues es evidente que el mundo va hacia un modelo de relación laboral más flexible y transparente, con una mayor participación de personas que contribuyan con sus capacidades desde fuera de la organización. Sin embargo, la manifiesta dificultad para aprovechar la fuerza laboral bajo demanda o por proyectos reside en que todavía existen regulaciones y prácticas que se crearon durante la era pre digital.
Calvajar, Lopez	Planificación de empresas	2020	LIBRO	El contexto actual caracterizado por fenómenos y procesos como la globalización, la internacionalización de la actividad empresarial y la alta competitividad, que, junto a la influencia de un entorno cambiante, impone retos a la administración empresarial y a la planificación, así como la gestion por competencias que es la tendencia de la nueva administracion del talentos.
Karla de los Angeles, Coronad	Modalidades de contratación laboral y su influencia en la eficiencia de funciones	2019	INVESTIGACIÓN	Nuevas maneras de contratar personal, se señala que el trabajo bajo proyectos y la integración virtual es la clave para el éxito de las organizaciones.
López Gumucio, J. Ricardo	La selección d personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional	2020	INVESTIGACIÓN	La organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización".

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. Se determinan las fuentes bibliográficas más relevantes relacionadas a la investigación.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1 Fundamentos teóricos aplicados

2.1.1.1.1 Gestión de Talento Humano por competencias

El reto de la organización siempre va a estar vinculada en los objetivos claves del negocio que están definidos por las estrategias de comercialización, financieros y productivos. La mejora continua y la innovación son procesos que le permiten a las compañías dinamizar y adaptarse al mercado, pero este proceso solo se lo pueden realizar a través de las personas, que son sin duda responsables de incrementar las cifras financieras y darle sostenibilidad al negocio.

Basándonos en esa premisa las empresas buscan implementar nuevas y eficientes maneras de gestionar al talento humano y nace el concepto de las competencias, aunque este no es nuevo, la relevancia que ha tomado en los últimos tiempos es admirable en el entorno empresarial.

“La gestión por competencias permite la integración de todos los sistemas de gestión de recursos humanos bajo un único modelo que necesita desarrollar talentos. Este modelo introduce dos cambios conceptuales de gran importancia respecto al modelo de gestión de recursos humanos que se ha venido utilizando durante la segunda mitad del siglo XX, que consideraba la profesión frente al concepto de puesto de trabajo y el desarrollo del talento para lograr grados de competencias que puedan evidenciar capacidades en la realización de las tareas” (Zambrano, 2020)

Competencias. – Son características individuales que nacen de las habilidades, personalidad, motivación y destrezas y que se convierten en un comportamiento frecuente y visible.

COMPETENCIA es la capacidad de una persona para poder llevar a cabo una actividad con éxito, eficiencia y excelente desempeño.

2.2 Selección por competencias

Las empresas expresan sus principios rectores con mayor claridad durante el proceso de selección de empleados. Por ejemplo, los empleadores que valoran el viejo adagio de “no juzgar un libro por su portada” tienden a adoptar procedimientos de selección de empleados equitativos.

“las competencias deben identificarse al principio del proceso de contratación de empleados. Estas competencias se extraen de la descripción y las especificaciones del puesto, y luego se utilizan para desarrollar el texto publicitario del empleo, las preguntas de la entrevista y el proceso de calificación y evaluación que se utiliza para tomar una decisión de contratación” (Richards, 2022, pág. 7)

La búsqueda de candidatos con estas competencias fortalecerá cualquier organización y protegerá contra la contratación de empleados con habilidades interpersonales, de autogestión y de resolución de problemas deficientes.

2.3 Entrevista por competencia basada en el método STAR

Es un modelo de entrevista conductual que busca determinar a través de una secuencia establecida los comportamientos y relacionarlos con las competencias a ser evaluadas, también se la conoce como entrevista de incidentes críticos. Su base es identificar comportamientos del pasado que probablemente se podrán repetir en el presente y futuro. Las preguntas que realiza el entrevistador deben seguir la estructura establecida por el método, quiere decir que la conversación debe fluir libremente, pero sin perder el enfoque de indagar la situación, la acción y el resultado, de esta manera se podrá optimizar tiempos y logrará la eficiencia en la identificación de competencias.

La palabra STAR: Situación, Tarea, Acción y Resultados. (Leon, 2020)

Entonces: S = Situación pasada

- T= tareas ejecutadas
- A= acciones realizadas
- R= resultados obtenidos

2.3.1 Técnicas de evaluación vivenciales

2.4 Gamificación

Es una técnica de evaluación vivencial basada en el juego, ya que este es una herramienta poderosa para observar competencias en acción. El uso de videojuegos o juegos de rol permiten al evaluador mirar el comportamiento y reacciones cercanas a una situación real. La interacción con los otros jugadores, el manejo de emociones y la competitividad son elementos claves que pueden ser observados con facilidad a través del juego.

2.4.1 Assessment center

El Assessment Center hacen referencia a una herramienta de evaluación vivencial de competencias laborales, la cual consiste en aplicar ejercicios que simulan situaciones o condiciones cercanas a su realidad en el trabajo.

Esta metodología de trabajo se aplica, principalmente a cargos ejecutivos sin embargo estas herramientas vivenciales se pueden adaptar a las necesidades del cargo.

2.4.2 Reclutamiento 4.0

Es un modelo de atracción de talento basado en los cambios que tiene el mercado laboral y el comportamiento de los profesionales con referencia al uso de tecnologías y medios digitales. “La presencia activa de una compañía en el mundo digital le ayuda a crear una red de contactos y una imagen de autoridad fundamentales para captar el talento cualificado que necesita”. (SPEC, 2022)

2.5 Social Recruiting

Es la indagación de aspirantes competitivos a través de medios digitales y redes sociales como es la búsqueda de candidatos de manera virtual y utilizando medios digitales como Instagram, Facebook, LinkedIn y otras plataformas web.

Incluso este tipo de reclutamiento debe primero romper algunos paradigmas como ¡Yo elijo y tu aceptas! por el ¡Yo te elijo y tú también a mí!, que sitúa a un candidato y exige a incorporar la selección con la fidelización a la empresa como un solo proceso”. (Martínez, 2022)

2.5.1 Networking online y presencial

Realizar encuentros digitales como talleres en vivo, cursos de formación, reuniones, para tratar temas de actividad empresarial, y contribuye a la afinidad profesional. El networking permite el trabajo a largo plazo, con herramientas digitales como base de datos segmentada y cualificadas, al momento de cubrir una vacante (NobleProg, 2020)

2.6 Contratación de *personal*:

Contrato a tiempo indefinido: Estable una relación laboral bajo dependencia jurídica y económica sin plazo definido más, sin embargo, estable 90 días de período de prueba antes de convertirse en indefinido.

2.7 Inducción

La inducción es el proceso para dar la bienvenida a los empleados recién contratados y ayudarlos a adaptarse a sus nuevas funciones y entornos de trabajo (Cambridge, 2019)

2.8 Descripción de la propuesta

Es evidente que la empresa PHAWAY AVIACIÓN requiere acompañamiento para fortalecer sus estrategias de Talento Humano y entre ella la más urgente y prioritaria es la contratación de personal, ya que tomando en cuenta los resultados del diagnóstico realizado en base a las técnicas de indagación de datos, se evidencia que hay carencias tanto en el proceso de selección como en el de inducción, señalando que entre las debilidades más grandes de este proceso, es la falta de involucramiento de los líderes, la comunicación interna, la organización y planificación para la incorporación del nuevo personal. De la misma manera los directores mencionan tener una proyección de contratación para el 2023 que duplica el número de personas que ahora existen en nómina, lo que hace aún más relevante diseñar un proceso de contratación que sirva como guía estandarizada para las futuras contrataciones y que sea un insumo significativo para el desarrollo del talento humano y el negocio.

Esto resulta un aporte integral para PHAWAY AVIACIÓN, ya que el proceso cubre todas las aristas de la contratación del personal convirtiéndose en una guía detallada para su futura implementación por el responsable de Talento Humano.

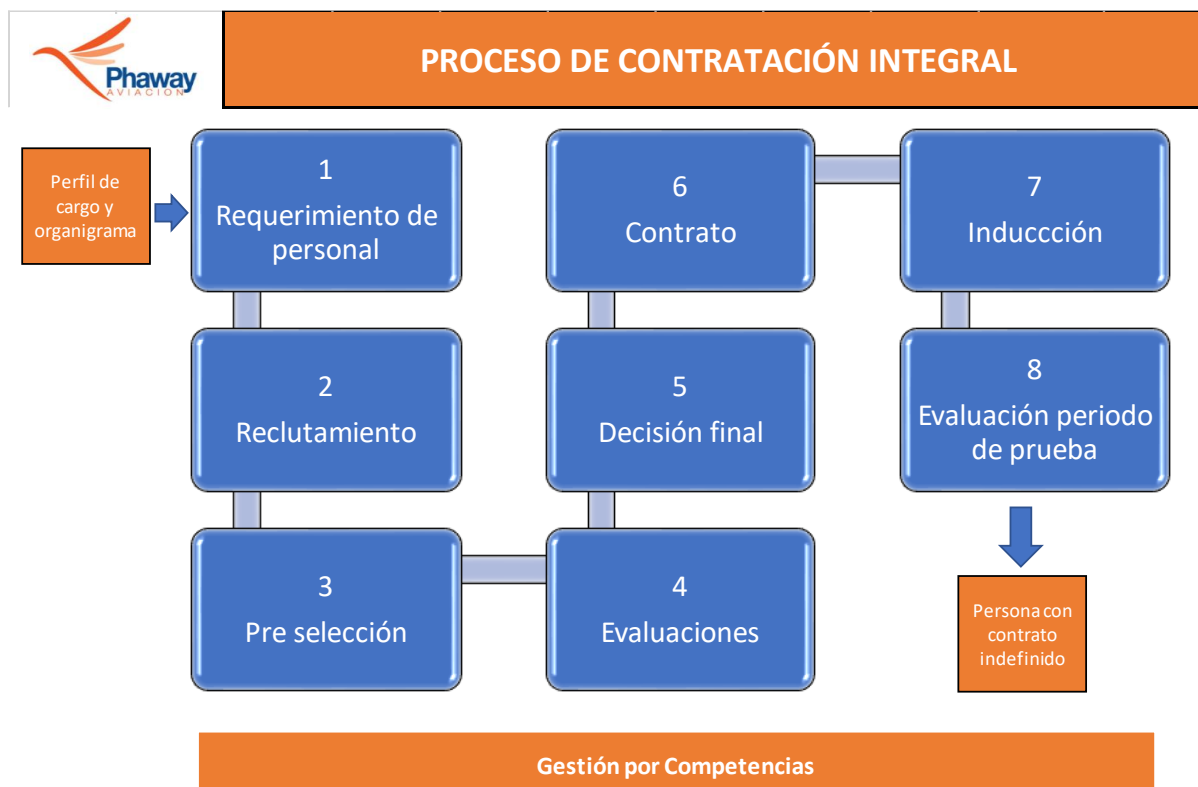
La socialización, es un actor clave para el éxito del proceso ya que los líderes de la organización deben estar capacitados sobre los pasos y las herramientas de contratación del personal y de esta manera podrán ser autónomos al momento de contratar a una persona y lo harán de manera eficiente en base al proceso de contratación integral.

Otro factor importante es la disciplina y la planificación, ya que este proceso de contratación toma su tiempo, cada etapa debe ser manejada de manera cautelosa y orientada al detalle, cumpliendo con las especificaciones requeridas aunque parezca un proceso largo y

engorroso es una inversión al largo plazo que minimizará gastos e ineficiencia en el futuro como, la fuga de talentos, pérdida de recursos por rotación de personal, desmotivación, problemas en el clima laboral y en el desempeño de los equipos.

2.8.1 Estructura general

Ilustración 16
Proceso de contratación integral



Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. En esta figura se puede observar el proceso de contratación integral, que tiene como input los requerimiento mínimos de contratación y el organigrama que es la información necesaria para iniciar con un proceso de selección de personal, de estos dos insumos el área requisitoria podrá identificar las características del cargo y su ubicación en la estructura organizacional para dar lugar al requerimiento como etapa inicial y el output es entregar una persona apta para gozar de un contrato indefinido, lo que quiere decir que después de pasar por todo el proceso la persona nueva podrá ser contratada indefinidamente, garantizando de una u otra manera la estabilidad y el desempeño de la misma durante su etapa inicial .

Adicionalmente, la gestión por competencia se convierte en un factor que atraviesa todo el proceso de inicio a fin, puesto que las competencias se medirán en cada etapa del proceso eso permitirá mantener un hilo conductor de evaluación constante.

2.8.2 Estrategias y/o técnicas

2.8.3 Paso 1 previo a la contratación: Categorización de los cargos

El primer paso, antes de diseñar la propuesta del proceso de contratación integral será categorizar los cargos o unificarlos por familias, esta es una técnica que permite concentrar en un solo grupo, cargos de la misma naturaleza ya sea por jerarquía o ejecución de la función.

De este modo al agregar un nuevo empleado a la estructura organizacional, si a éste se le asigna un cargo que ya pertenece a una familia de cargos, automáticamente tendrá las competencias asociadas de la misma y el proceso de selección será similar.

Para fines de este estudio se ha determinado tres familias de cargo de acuerdo con la naturaleza de sus funciones y su nivel jerárquico.

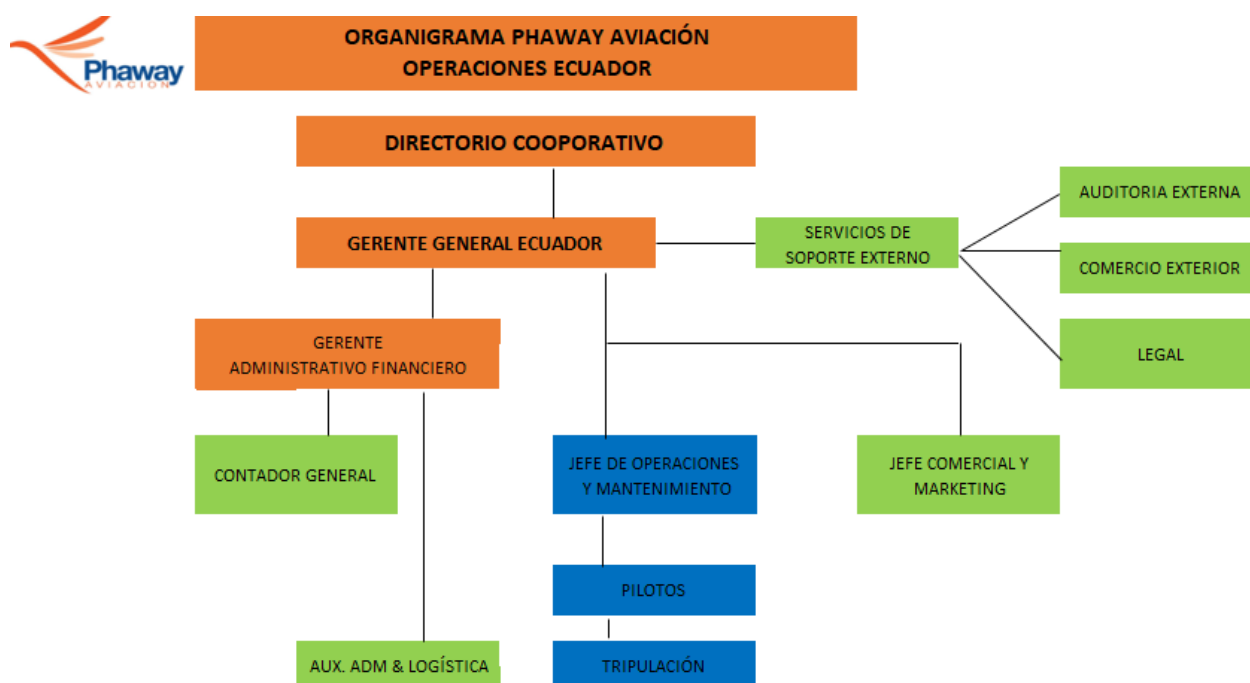
Ilustración 17
Categorización de cargos PHAWAY AVIACION



Nota. La estructura de cargos se determina mediante tres familias que son: Ejecutivos, Administrativos y Operacionales, los mismo que sintetizan la estructura organizacional de manera que se pueda estandarizar los procesos de Talento Humano de la mejor manera en este caso el proceso de selección de personal.

Ilustración 18

Distribución de puestos de acuerdo con la familia de cargos



Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. Se puede observar que los cargos pintados de color verde representan a los cargos Administrativos y de Soporte, los naranjas a los cargos Ejecutivos y los azules representan a los cargos Operacionales y de esta manera se puede identificar fácilmente a que familia de cargo pertenece cada puesto.


2.8.4 Paso 2 Previo a la contratación: Requisitos mínimos por categorización de cargos

Cada familia de cargos cuenta con las especificaciones de requisitos mínimos los cuales determinan las características y necesidades del cargo, de tal manera que estos se convierten en una guía para la depuración de hojas de vida y reclutamiento en general.

Es necesario que antes de arrancar con un proceso de selección se entienda las características del cargo y el perfil que el ocupante debe tener.


Ilustración 19

Formato de Requisitos Mínimos para cargos Ejecutivos

 REQUISITOS MÍNIMOS PARA CARGOS		
CATEGORIA DEL CARGO	EJECUTIVO	
MISIÓN DEL CARGO	Responsable de la rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento del negocio en resultados financieros y desarrollo de marca, cumplido con la normativa local e internacional.	
FUNCIONES GENERALES	Se encargan de definir y establecer las estartégias globales del negocio.	
	Coordinación general de la puesta en marcha del plan de negocio y el mejoramiento continuo del mismo	
	Liderar todas las operaciones y negocios vinculados a Phaway Aviación.	
ÁREA DE TRABAJO	Directiva	
PERFIL DEL OCUPANTE	EDAD	Indiferente
	EXPERIENCIA	10 años de experiencia liderando negocios vinculados a la transpotación y logística de productos nacionales e internacionalmente.
	IDIOMA	Ingles 100% - Español 100%
	NIVEL ACADÉMICO	4 nivel - MBA
	CERTIFICACIONES	Negocios Internacionales - Comercio exterior - Finanzas corporativas
OBJETIVOS DEL CARGO	Retabilidad del negocio	
	Operatividad del negocio	
CONDICION DE TRABAJO	HORARIOS	No definido
	LOCALIDAD	Oficinas Quito - disponibilidad de viajar
	TIPO DE CONTRATO	Indefinido
COMPETENCIA ESTANDAR	Liderazgo	Relaciones personales - astucia política
	Habilidades comerciales	Innovación
	Resolución de problemas	Visión y estrategia


Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Ilustración 20*Formato de Requisitos Mínimos para cargos Administrativos*

 REQUISITOS MÍNIMOS PARA CARGOS		
CATEGORIA DEL CARGO	ADMINISTRATIVO	
MISION DEL CARGO	Responsable de planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar los proceso internos y externos que intefieren en la operatividad del negocio a traves de tecnicas admisnitrativa eficientes.	
FUNCIONES GENERALES	Llevar el contro de tramites y documentacion que soporten la operatividad del negocio	
	Mantener informacion del negocio actualizada, a la mano y accesible para la realizacion de tareas.	
	Ser un soporte agil y eficiente para que las operaciones nunca se paren a causa de problemas administravos o logísticos	
ÁREA DE TRABAJO	Contable, adminsitrativa, logística, RRHH, compras y ventas	
PERFIL DEL OCUPANTE	EDAD	Indiferente
	EXPERIENCIA	3 a 5 años de experiencia en cargos relacionados
	IDIOMA	Ingles 70% - Español 100%
	NIVEL ACADÉMICO	3 nivel en carreras administrativas
	CERTIFICACIONES	Certificaciones de calidad, auditoria interna, comercio exterior.
OBJETIVOS DEL CARGO	Administración eficiente de recursos	
	Operatividad del negocio	
CONDICION DE TRABAJO	HORARIOS	8 horas diarias
	LOCALIDAD	Oficinas Quito - disponibilidad de viajar
	TIPO DE CONTRATO	Indefinido
COMPETENCIA ESTANDAR	Planificación	Relaciones personales
	Comunicación	Mejora Continua
	Manejo de conflictos	Rapidez de aprendizaje

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Ilustración 21*Formato de Requisitos Mínimos para cargos Operacionales*

 REQUISITOS MÍNIMOS PARA CARGOS		
CATEGORIA DEL CARGO	OPERACIONAL	
MISIÓN DEL CARGO	Realizar vuelos de carga nacional e internacional, cumpliendo con las normativas legales, operacionales y de calidad, precautelando la seguridad de la carga y los recursos de la empresa.	
FUNCIONES GENERALES	Manejo de un vehículo aéreo, sin importar si se encuentra en el puesto del copiloto o del capitán.	
	Elaborar los diversos planes de vuelo por la cual se guiarán los pilotos de los aviones.	
	Elaborar diversos mapas de vuelo para que los pilotos lleven a cabo un proceso de transporte aéreo con rutas bien definidas y seguras tomando en cuenta los factores que intervienen al momento de pilotear como el clima y ubicación geográfica.	
AREA DE TRABAJO	Operaciones - aviación	
PERFIL DEL OCUPANTE	EDAD	Maximo 60 años
	EXPERIENCIA	3 a 5 años de experiencia en cargos relacionados.
	IDIOMA	Poseer mínimo nivel IV de inglés ICAO, emitido por un Instituto certificado por la DGAC del Ecuador
	NIVEL ACADÉMICO	3 nivel en carreras administrativas
	CERTIFICACIONES	Poseer Licencia de Piloto de Línea Aérea (PTLA) para comandantes o de nave o Comercial para Primeros Oficiales.
OBJETIVOS DEL CARGO	Pilotear un transportes aereos	
	Operatividad del negocio	
CONDICIÓN DE TRABAJO	HORARIOS	No definido
	LOCALIDAD	Disponibilidad de viajar
	TIPO DE CONTRATO	Indefinido
COMPETENCIA ESTANDAR	Conocimiento Técnico	Responsabilidad y confianza
	Comunicación	Proactividad
	Solución de problemas	Inteligencia emocional

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

2.8.5 Paso 3 previo a la contratación: Definición de responsables durante todo el proceso de contratación de personal.

Ilustración 22
responsables en cada etapa del Proceso de Contratación Integral



Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. Cada etapa debe tener su responsable en la ejecución de las actividades que corresponden a las mismas, si bien es cierto el responsable de Talento Humano establece el proceso, es necesario que exista el involucramiento de los líderes de área o departamentos.

2.8.6 Paso 4 previo a la contratación: Bases éticas del proceso de contratación integral.

El proceso de contratación está basado en factores éticos firmemente establecidos, los mismo que moldean el comportamiento de las personas que realizan contratación de personal y sus involucrados, esta base ética delimita los valores con los que se debe contratar personal en esta empresa.

- **Transparencia:** Se aborrece toda práctica de corrupción, soborno o manipulación del proceso a favor de intereses personales. El proceso debe ser llevado en base a la honestidad y justicia otorgando las mismas posibilidades a los candidatos.
- **Planificación:** El proceso de contratación cuenta con tiempos específicos, responsables y recursos bien delimitados los mismos que se deberán llevar de manera secuencial y bien organizada, manteniendo la información actualizada y al alcance de los involucrados.
- **Comunicación Interna:** Es necesario que la compañía esté al tanto de los avances y detalle de los procesos de contratación, facilitando el trabajo en equipo y la integración del nuevo colaborador. El cubrir una vacante se convierte en un acontecimiento público para toda la organización tomando en cuenta excepciones en el caso de que los cargos se deban cubrir confidencialmente.
- **Agilidad:** El proceso debe mantener tiempos establecidos los mismo que deben respetar las necesidades del negocio, pues la eficiencia se convierte en un factor clave al momento de cubrir una vacante.
- **Objetividad:** Los datos deben ser tangibles, medibles, comprobables y evidenciables.
- **Interacción entre áreas:** El proceso de contratación debe ser integrador, facilitando el desenvolvimiento de los involucrados en cada una de las etapas.

Estos componentes constituyen los pilares éticos del proceso y determinan las buenas prácticas al momento de contratar personal.

2.9 Descripción del proceso de contratación integral.

2.10 PASO 1. Requerimiento de personal.

Todo empieza con la necesidad de cubrir una vacante, el líder de área completará un formato llamado: Requerimiento de personal, el mismo que servirá para dar a conocer al área de Talento Humano, al departamento Administrativo Financiero y dependiendo de la jerarquía del cargo a la Gerencia General. Es necesario que este documento este aprobado por el área de TTHH, Financiera y Gerencia General ya que el cubrir una vacante implica destinar un presupuesto para la contratación y si es un cargo nuevo pues será necesario

contrarrestar con el presupuesto organizacional, es por ello que desde un inicio las áreas deben estar de acuerdo para cubrir la vacante y por ende estar involucrados en el conocimiento de los términos y condiciones de la contratación.

Ilustración 23

Formato Requerimiento de personal

REQUERIMIENTO DE PERSONAL	
(1) Datos Generales	
Fecha de la Solicitud	Solicitado por:
(2) Causa de la Solicitud	
Creación de Nuevo Cargo ()	Reemplazo ()
	Por Vacaciones ()
Incremento de Labores ()	Incapacidad Médica y/o Embarazo ()
	A quien Reemplaza:
Justificación:	
(3) Datos del Cargo	
Nombre del Cargo	Gerencia
Empresa	Lugar de Trabajo
Área	Horario de trabajo
Jefe Inmediato	Supervisa a:
Tipo de contrato	Sueldo + beneficios
Servicios Profesionales	
Eventual	
Jornalero	
Indefinido	
(3) Perfil	
Estudios	
Años y tipo de experiencia	
Competencias	
Conocimientos Específicos	
(4) Objetivos del cargo	
(5) Herramientas de Trabajo	
Celular	Bono de movilización
Computador de Escritorio	Recorrido
Computador portátil	Bono de vivienda
Radio intercomunicador	Uniforme
(7) Aprobación	
Firma	Firma
Gerente de Administrativo Financiero	Gerente General

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. El formato de requerimiento de personal consolida datos relevantes de la posición vacante y también acoge las aprobaciones de las áreas involucradas.

2.11 PASO 2. Reclutamiento

Existen dos tipos de reclutamiento que se aplicarán en este proceso dependiendo la naturaleza del cargo, estos son:

Reclutamiento externo. -El reclutamiento externo se define de acuerdo con el cargo esto quiere decir, que las estrategias de reclutamiento se adaptarán al perfil tipo de acuerdo con la categorización del cargo, para definir bien este tema, se propone diferentes fuentes e iniciativas para la atracción de talento del mercado.

Ilustración 24

Fuentes de Reclutamiento



Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. La ilustración 24 se observa las diferentes fuentes de reclutamiento que se puede utilizar de acuerdo con la categoría de cargos, por ejemplo, para los cargos Ejecutivos es recomendable realizar procesos de headhunting con otras aerolíneas o empresas de transportación internacional, e incluso se puede reclutar talentos fuera del país ya que en estos casos ejecutivos es probable que los candidatos tengan la posibilidad de mudarse al


tomar una mejor oportunidad laboral. De igual manera en los cargos Administrativos las bolsas de empleo pueden ser una excelente forma de atraer talentos ya que el mercado laboral se mueve mucho por medio de estas plataformas, sin lugar a duda para el área Operacional de PHAWAY AVIACIÓN el reclutamiento es muy direccionado y específico, por lo que se propone ser creativos al momento de reclutar, una buen alternativa es hacer los eventos de networking, eventos de formación, capacitación e integración en donde se convoque a pilotos y poder concentrar al mayor número de profesionales para establecer una base de datos y entender sus preferencias e intereses, de tal manera que el trabajo de selección sea lo más óptimo, eficiente y eficaz.

2.11.1 Reclutamiento de pilotos y personal de tripulación

A través de eventos sociales, capacitación y formación se establecen relaciones, esta es una buena estrategia para conectar vínculos de networking, estos pueden ser presenciales o virtuales y se recomienda hacerlo al menos 2 veces al año, a pesar de que podría parecer una inversión inútil, al contrario, es una herramienta que nos ayuda a obtener una base de datos actualizada y conocer los por menores de este grupo específico de profesionales. Es necesario que la empresa PHAWAY AVIACIÓN mantenga su marca activa de tal manera que sea identificada en el medio laboral y mercado de profesionales vinculados al pilotaje de aviones.

Ilustración 25

Cronograma de eventos para atraer Talento (pilotos y tripulación)

 CRONOGRAMA DE EVENTOS ATRACCIÓN DE TALENTO		
OBJETIVOS:	Reclutar pilotos, personal de tripulación y cargos relacionados a la aviación Generar redes de Networking Alimentar la base de datos de posibles postulantes para futuras contrataciones	
FECHA	MOTIVO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO
NOVIEMBRE 2022	LANZAMIENTO DE MARCA Phaway aviación	Dar a conocer la marca y los beneficios de la compañía. Mostrar las diferencias competitivas y desafíos de la empresa.
ABRIL 2023	DÍA INTERNACIONAL DEL PILOTO	Evento de reconocimiento y premiación
AGOSTO 2023	PROGRAMA DE FORMACIÓN DE PILOTOS	Evento de capacitación y formación, definir un tema atractivo y actual, que llame la atención de los profesionales.

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. Se detallan los eventos que se podrán realizar con la finalidad de captar talentos y atraer la atención de los profesionales vinculados al negocio.

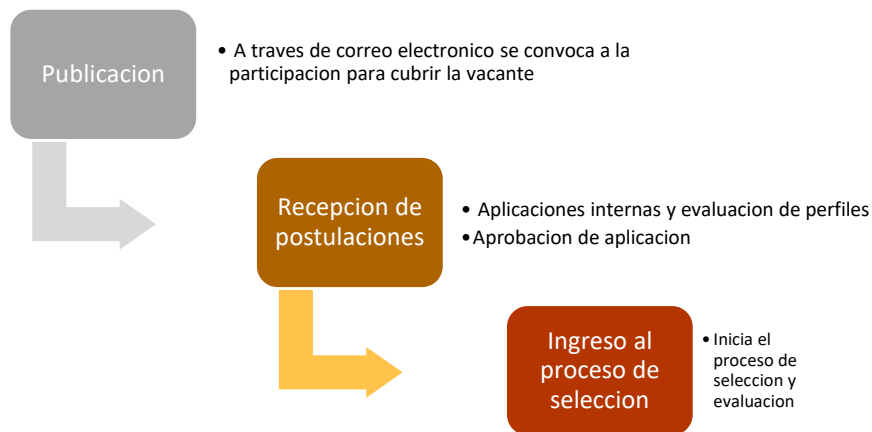
Reclutamiento Interno: Tiene la finalidad de generar oportunidades laborales a los empleados internamente, con miras a que el personal pueda generar un plan de carrera y crecimiento profesional.

Esta opción dependerá del líder del área que requiere cubrir la vacante y en el requerimiento de personal detallará si desea cubrir la vacante con reclutamiento interno.

Fases del reclutamiento interno

Ilustración 26

Fases del Proceso de Reclutamiento Interno



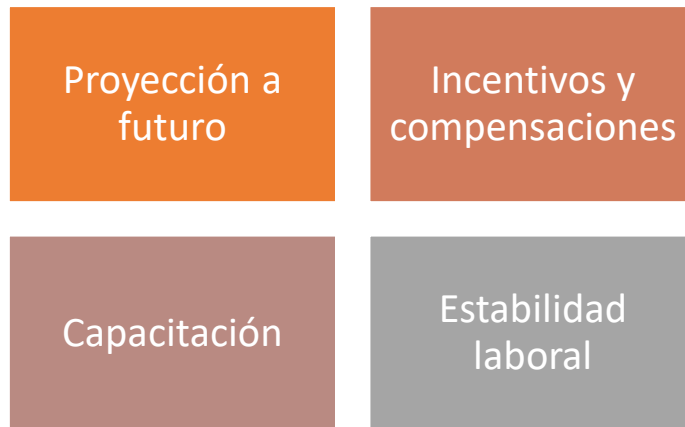
Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. Se detallan tres etapas en el reclutamiento interno, publicación, recepción de postulación, ingreso al proceso de selección junto con los candidatos reclutados externamente.

Marca Empleo

Ilustración 27

Componentes de la cultura organizacional para Marca Empleo



Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. Estos son los componentes que se deben dar a conocer para generar una marca empleado aplicada al reclutamiento y atracción del talento, la empresa debe ofrecer sus fortalezas al mercado laboral y generar curiosidad por la misma con miras a atraer al mejor talento del mercado utilizando sus ventajas competitivas.

2.11.2 Depuración de hojas de vida

Una vez que la empresa cuente con una base de datos o postulaciones para cubrir la vacante (prospectos) se debe depurar las hojas de vida tomando en cuenta los factores de descarte como tiempo de experiencia, características académicas, ubicación geográfica de domicilio y en el caso de cargos operacionales horas de vuelo y certificaciones estrictas para volar.

2.11.3 Acercamiento telefónico basado en competencia

Este formato servirá de guía y referencia para realizar el primer acercamiento telefónico con el candidato es necesario tomar en cuenta las siguientes especificaciones para que el acercamiento tenga éxito:

- Usar un tono de voz agradable, claro y entusiasta.
- Poner en sobre aviso que la conversación tomara aproximadamente 30 min así que si es necesario volver a llamar pues reagendar la cita.
- Apuntar todo, el reclutador debe ser ágil tomando notas.
- Antes de hacer la llamada debe a ver revisado, los requerimientos mínimos del cargo, el requerimiento de personal y la hoja de vida del aspirante así

evitara dar mala información o hacer preguntas repetitivas, el acercamiento telefónico es para profundizar los aspectos más relevantes analizados en el CV.

- Mantenga la atención en la conversación.
- Despídase con cordialidad y deje la puerta abierta para futuras llamadas o acercamientos.
- Si nota que el candidato no está interesado en participar o se porque cortante, pregúntele el motivo del porque no quiere ser parte del proceso de selección y cierre la llamada lo antes posible con miras a no perder tiempo.

A continuación, se adjunta el formato estándar para realizar el primer acercamiento telefónico, después de esta conversación se evaluará principalmente el interés del candidato en participar en el proceso de selección y sus competencias básicas.

Ilustración 28
Formato de Acercamiento telefónico

Phaway AVIACION		ACERCAMIENTO TELEFONICO	
Nombre		Teléfono	
Domicilio actual		e-mail	
Por favor siga la secuencia mientras se comunica con el candidato		url-Linkelin	
1. Salude, presentese mencionando su nombre y cargo, hay una ligera introducción sobre la empresa.			
2. ¿Cuénteme sobre su experiencia laboral?			
3. ¿Cuénteme sobre su aspecto académico?			
4. ¿Cuénteme sobre un logro laboral y como lo consiguió?			
5. ¿Cuénteme sobre el trabajo que más le ha gustado y porque?			
6. ¿Qué te motivaría a trabajar con nosotros?			
RRHH: Introducción sobre el cargo y se verifica el grado de interés del participante			
Expecativa Salarial:			
Competencias = 1 pésima 2 bueno 3 muy bueno 4 excelente (Defina la competencia a medir de acuerdo al perfil tipo de cargo)			
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	
1.			
2.			
3.			
4.			

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. Seguir la secuencia durante el acercamiento telefónico es crucial para que la llamada sea objetiva y se levante información enfocada.

2.12 PASO 3. Preselección de personal

En base a la depuración de las hojas de vida y la información levantada mediante el acercamiento telefónico, se efectúa la preselección, estimando al menos de 8 a 10 candidatos para que pasen a la etapa de preselección.

Es necesario resaltar que antes de haber llegado a esta etapa los candidatos deben haber pasado por los filtros iniciales descritos en el formato de requisitos mínimos de cargo basados en la categorización del cargo.

La etapa de preselección consiste:

- Entrevista por competencias
- Referencias

2.12.1 Entrevista por competencias:

El responsable de Talento Humano es el responsable de hacer la primera entrevista por competencias basada en la metodología STAR, ósea una entrevista de incidentes críticos.

Ilustración 29


Etapas de la entrevista



Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. La entrevista tiene una secuencia la misma que se debe seguir para garantizar el éxito. La presentación, la aplicación de la metodología STAR, y el cierre conforman un solo cuerpo de evaluación.

Ilustración 30
Formato de Entrevista por competencias

 ENTREVISTA POR COMPETENCIAS DIRIGIDA POR TALENTO HUMANO													
NOMBRE FECHA CARGO VACANTE ENTREVISTADOR													
1 PRESENTACION	<table border="1"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Bienvenida</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Bienvenida y presentación</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA</td> <td style="text-align: center;">(Aspectos generales de la empresa, estructura organizacional, cultura y desafíos en el mercado)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">INTRODUCCIÓN AL CARGO</td> <td style="text-align: center;">Misión del cargo, objetivos del cargo y funciones principales</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">CONOCIENDO AL CANDIDATO</td> <td style="text-align: center;">Hableme sobre su pasado presente y futuro tomando en cuenta su parte personal, experiencia laboral y aspectos académicos.</td> </tr> </table>	Bienvenida	Bienvenida y presentación	INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA	(Aspectos generales de la empresa, estructura organizacional, cultura y desafíos en el mercado)	INTRODUCCIÓN AL CARGO	Misión del cargo, objetivos del cargo y funciones principales	CONOCIENDO AL CANDIDATO	Hableme sobre su pasado presente y futuro tomando en cuenta su parte personal, experiencia laboral y aspectos académicos.				
	Bienvenida	Bienvenida y presentación											
	INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA	(Aspectos generales de la empresa, estructura organizacional, cultura y desafíos en el mercado)											
INTRODUCCIÓN AL CARGO	Misión del cargo, objetivos del cargo y funciones principales												
CONOCIENDO AL CANDIDATO	Hableme sobre su pasado presente y futuro tomando en cuenta su parte personal, experiencia laboral y aspectos académicos.												
Escriba los puntos y observaciones mas relevantes													
2 STAR	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">COMPETENCIA 1 =</th> <th>PUNTUACIÓN</th> </tr> <tr> <th>SITUACIÓN</th> <th>TAREA</th> <th>ACCIÓN</th> <th>RESULTADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 100px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	COMPETENCIA 1 =			PUNTUACIÓN	SITUACIÓN	TAREA	ACCIÓN	RESULTADO				
	COMPETENCIA 1 =			PUNTUACIÓN									
SITUACIÓN	TAREA	ACCIÓN	RESULTADO										
2 STAR	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">COMPETENCIA 2 =</th> <th>PUNTUACIÓN</th> </tr> <tr> <th>SITUACIÓN</th> <th>TAREA</th> <th>ACCIÓN</th> <th>RESULTADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 100px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	COMPETENCIA 2 =			PUNTUACIÓN	SITUACIÓN	TAREA	ACCIÓN	RESULTADO				
	COMPETENCIA 2 =			PUNTUACIÓN									
SITUACIÓN	TAREA	ACCIÓN	RESULTADO										
2 STAR	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">COMPETENCIA 3 =</th> <th>PUNTUACIÓN</th> </tr> <tr> <th>SITUACIÓN</th> <th>TAREA</th> <th>ACCIÓN</th> <th>RESULTADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 100px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	COMPETENCIA 3 =			PUNTUACIÓN	SITUACIÓN	TAREA	ACCIÓN	RESULTADO				
	COMPETENCIA 3 =			PUNTUACIÓN									
SITUACIÓN	TAREA	ACCIÓN	RESULTADO										
2 STAR	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">COMPETENCIA 4 =</th> <th>PUNTUACIÓN</th> </tr> <tr> <th>SITUACIÓN</th> <th>TAREA</th> <th>ACCIÓN</th> <th>RESULTADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 100px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	COMPETENCIA 4 =			PUNTUACIÓN	SITUACIÓN	TAREA	ACCIÓN	RESULTADO				
	COMPETENCIA 4 =			PUNTUACIÓN									
SITUACIÓN	TAREA	ACCIÓN	RESULTADO										
3 CIERRE	QUE EXPECTATIVAS TIENE DE ESTA OPORTUNIDAD LABORAL												
	<table border="1"> <tr> <td style="width: 30%;">¿SU DISPONIBILIDAD ES?</td> <td></td> </tr> <tr> <td>¿QUE OPINA SOBRE LA OFERTA LABORAL Y LA EMPRESA?</td> <td></td> </tr> <tr> <td>¿EN BASE A LA ENTREVISTA, CONSIDERA QUE USTED DEBERÍA SER CONTRATADO Y PORQUE?</td> <td></td> </tr> </table>	¿SU DISPONIBILIDAD ES?		¿QUE OPINA SOBRE LA OFERTA LABORAL Y LA EMPRESA?		¿EN BASE A LA ENTREVISTA, CONSIDERA QUE USTED DEBERÍA SER CONTRATADO Y PORQUE?							
	¿SU DISPONIBILIDAD ES?												
	¿QUE OPINA SOBRE LA OFERTA LABORAL Y LA EMPRESA?												
¿EN BASE A LA ENTREVISTA, CONSIDERA QUE USTED DEBERÍA SER CONTRATADO Y PORQUE?													

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*


Nota. Este formato detalla el paso a paso los componentes de una entrevista por competencias.

2.12.2 Referencias

Las referencias en base a competencias es la indagación de información del historial laboral del candidato a través del acercamiento con anteriores empleadores, compañeros, clientes etc. Se debe aplicar por lo menos 3 referencias por persona para tener una comparación entre datos.

Ilustración 31

Formato de Indagación de referencias

		REFERENCIAS LABORALES		
Nombre del candidato				
Fecha				
Cargo al que aplica				
Introducción		Comuniqué el motivo de su llamada, solicite al menos 15 min para hablar sobre la persona		
Relación con el candidato		JEFE <input type="checkbox"/>	SUBORDINADO <input type="checkbox"/>	PAR <input type="checkbox"/>
		CLIENTE <input type="checkbox"/>	OTRO <input type="checkbox"/>	
Nombre de la empresa		Tiempo		
Funciones Principales				
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS (requisitos mínimos del cargo)				
Califique el 1 al 4 siendo 1= nunca, 2= rara vez, 3=frecuentemente, 4 = siempre				
COMPETENCIA	COMENTARIOS		PUNTUACIÓN	
1				
2				
3				
4				
Usted recomendaría (nombre del candidato)			SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. Referencias laborales para recabar información laboral pasada basada en competencias.

2.13 PASO 4. Evaluaciones

2.13.1 Test psicométrico

Se propone aplicar un conjunto de tres baterías de pruebas psicológicas y psicométricas con la finalidad de tener una métrica del estado de salud, interés y motivaciones, así como componentes cognitivos que influyen indudablemente en el trabajo.

2.14 EAE. Escalas de Apreciación del Estrés

Mide el nivel de intensidad con que las situaciones de estrés cotidiano afectan en el comportamiento habitual de la persona. Esta evaluación psicológica se enfoca en determinar el estrés en general, situaciones de tensión en ancianos, niveles de estrés durante la conducción a través de acontecimientos estresantes y su valoración personal en el pasado, presente y probabilidad de futuro.

2.14.1 WAIS (Wechsler Adult Intelligence Scale)

Es una prueba estandarizada que mide la conciencia intelectual de una persona adulta tomando en cuenta la edad cronológica y el nivel educativo.

El WAIS se basa en medir las diferentes capacidades que tienen las personas para determinar fortalezas y debilidades de acuerdo con la comprensión verbal, razonamiento perceptivo, memoria del trabajo y velocidad de procedimiento.

2.15 Personalidad

2.15.1 NEO PI-R

El NEO PI-R es una de las herramientas más prestigiosas para la evaluación de la personalidad normal estructurada por "cinco grandes" factores: Neuroticismo (N), Extraversión (E), Apertura a la Experiencia (O), Amabilidad (A) y Responsabilidad (C); los mismos que dan una visión global de la personalidad del ser, aplicada en varios entornos.

2.15.2 *Test de Bender*

Es un test que evalúa criterios clínicos de la personalidad, así como descartan la esquizofrenia, trastornos de personalidad y compulsiones, demencias, neurosis y conducta de adicciones en un nivel de madurez psicológico.

2.15.3 Test de Roger

Permite evaluar estrés post traumático.

2.15.4 Evaluaciones Médicas:

La evaluación médica debe ser realizada por el profesional pertinente (Médico Ocupacional), el mismo que en base a la matriz de riesgo del cargo y al perfil de cargo; deberá arrojar los análisis específicos para la función que va a realizar. Generalmente los estudios médicos deberán realizarse en varias sesiones y el médico ocupacional deberá emitir un certificado de aptitud médica a detalle, que indique la idoneidad de la persona para realizar determinada labor.


El candidato está obligado a firmar una Declaración Juramentada respecto a las patologías de su conocimiento.

Se recomienda hacer alianzas con centros médicos y laboratorios para garantizar que los resultados sean confiables y bien realizados.

La evaluación médica será diferente, ya que dependerá en que familia de cargos se encuentren, a continuación, se detalla las necesidades:

Ilustración 32

Exámenes médicos por categorización de cargos

 MATRIZ DE EXÁMENES MÉDICOS		
EJECUTIVOS	ADMINISTRATIVOS	OPERACIONALES
Examen físico completo , que abarque todos los aparatos y sistemas. Incluyendo examen auditivo, visual cercana y lejana. Radiografía panorámica de tórax. Electrocardiograma Exámenes de laboratorio: Hemograma completo Eritrosedimentación Uremia Glucemia Orina completo Exámenes complementarios según recomendación del médico.	Examen físico completo , que abarque todos los aparatos y sistemas. Incluyendo examen auditivo, visual cercana y lejana. Radiografía panorámica de tórax. Electrocardiograma Exámenes de laboratorio: Hemograma completo Eritrosedimentación Uremia Glucemia Orina completo Exámenes complementarios según recomendación del médico	Examen físico completo , que abarque todos los aparatos y sistemas. Incluyendo agudeza visual cercana y lejana y auditiva. Radiografía panorámica de tórax. Electrocardiograma Exámenes de laboratorio: Hemograma completo Eritrosedimentación Uremia Glucemia Orina completo ECG / EKG / PEG / EEG / ENG Prueba de función pulmonar + Espirometría Exámenes complementarios según recomendación del médico.

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. En este gráfico se puede evidenciar la matriz de los exámenes médicos básicos que se requieren por familia de cargo.

2.15.5 Evaluaciones técnicas y de conocimientos

Todos los cargos deberán pasar por una prueba técnica o de conocimiento diseñada por el líder del área la misma que tendrá el objetivo de medir conocimientos básicos relacionados al área y al cargo al que aplica.

Consideraciones:

- Las preguntas deben ser generales y no específicas sobre temas de la empresa.
- Deben ser de opción múltiple
- Su manejo debe ser discreto y confidencial.
- Se deberá medir conocimiento básicos y comunes referentes a la especialización del cargo.
- Aplicar de 10 a 20 preguntas.
- Definir un lugar tranquilo para rendir la evaluación.
- La prueba antes de ser aplicada deberá ser validada por el área de TTHH, quien será el responsable de coordinar la ejecución de esta.

2.16 PASO 5. Decisión Final

Antes de pasar a la etapa final donde se tomará la decisión de la contratación, será importante que el área de Talento Humano consolide los datos recabados hasta el momento y socialice con el líder del área quien será parte de esta última etapa.

Por lo tanto, esta etapa cuenta con los siguientes componentes.


- Reunión de Feedback, para definir la terna final
- Pruebas vivenciales
- Entrevista Final dirigida por el líder del área
- Selección y comunicación de la decisión a los candidatos.

2.16.1 Reunión de Feedback, para conocer a la terna final

Para este momento el reclutador deberá tener toda la información consolidada como insumo para decidir la terna final. (reclutamiento, preselección, evaluación)

Ilustración 33

Matriz de recopilación de datos

 MATRIZ RECOPIACIÓN DE DATOS								
CARGO								
FECHA								
RESPONSABLE								
PUNTACION = 1 MAS BAJO 20 MAS ALTO								
NOMBRE DEL CANDIDATO	RECLUTAMIENTO	PRESELECCIÓN		EVALUACIÓN			TOTAL	COMENTARIOS - INFO. ADICIONAL
	Acercamiento telefónico	Entrevista por competencias	Referencias	Psicométrica	Médica	Conocimientos		

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. Se consolidan los resultados de las evaluaciones realizadas hasta el momento de los candidatos, lo que arroja una matriz comparativa que facilita la toma de decisiones.

En base a este cuadro comparativo el reclutador o encargado de llevar el proceso de selección, podrá realizar la reunión con el área solicitante de la vacante. Tomando en cuenta los resultados obtenidos hasta este momento se podrá determinar cuál será la terna final en base a los resultados cualitativos emitidos por el profesional de TTHH encargado del proceso.


Lo ideal de esta reunión es que sea un espacio de análisis y conversación fluida en la que se puedan despejar inquietudes y ver los pros y contras de cada candidato.

Desde el reclutamiento se han venido evaluando competencias, por lo tanto, el hilo conductor de todo el proceso será la evidencia de los comportamientos y conductas observadas hasta el momento.

2.16.2 Pruebas vivenciales

Ilustración 34

Matriz de pruebas vivenciales

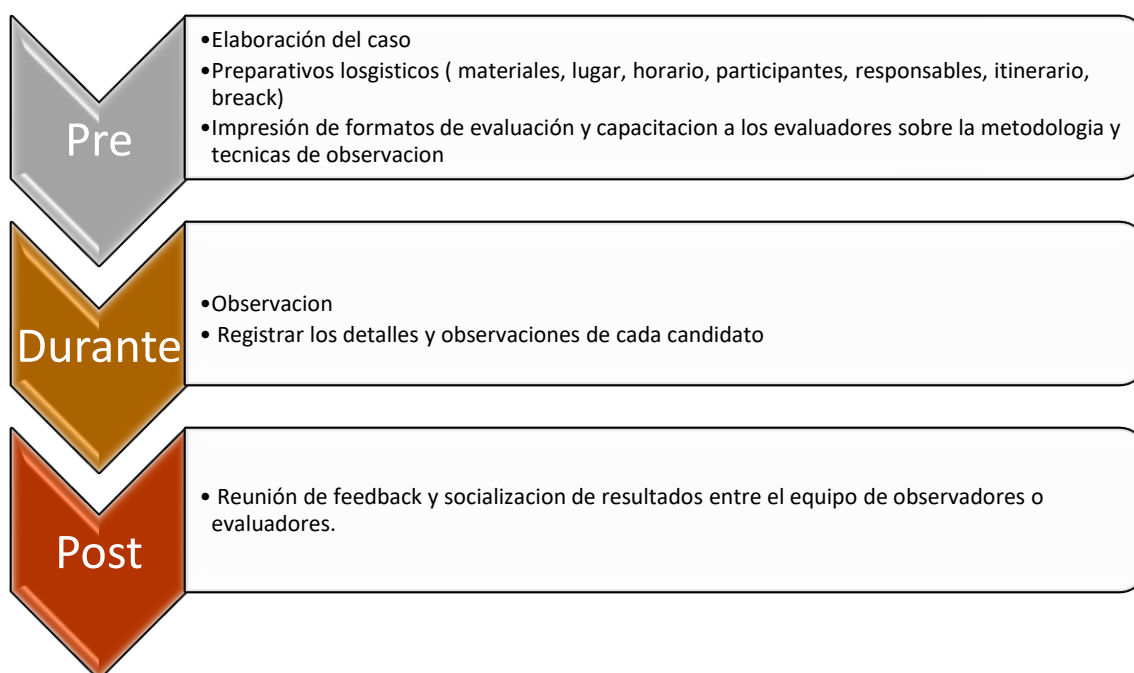
 MATRIZ DE PRUEBAS VIVENCIALES		
EJECUTIVOS	ADMINISTRATIVOS	OPERACIONALES
ASSESSMENT CENTER	ESTUDIO DE CASO FOCUS GROUP ROLE PLAY	ASSESSMENT CENTER ROLE PLAY TECNICAS GAMIFICACIÓN

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. En la presente figura se observan las diferentes pruebas vivenciales que se aplican de acuerdo a la familia de cargos y esta evaluación deberá ser diseñada en colaboración con el área requisitoria de tal manera que el caso vivencial se acerque a la realidad del puesto de trabajo y al de la compañía.

Ilustración 35

Fases de aplicación de evaluaciones vivenciales




Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. En esta figura se detalla las fases para realizar una prueba vivencial, es importante tomar en cuenta que momento es crucial para el éxito del proceso evaluativo, cada fase tiene su razón de ser y es necesario que se cumpla a cabalidad y con el mayor detalle posible, ya que la organización y la planificación son fundamentales. Entre los puntos más relevantes es la capacitación a los observadores sobre el proceso, es necesario que los evaluadores estén enfocados y claros sobre su rol en medio de una prueba vivencial, en lo posible hay que eliminar distractores como lo es el uso del celular o dispositivos adicionales ya que los observadores deben ver y registrar cada detalle.

De igual manera después del proceso de evaluación se debe realizar una reunión entre los observadores para compartir criterios y los datos levantados en medio del proceso, esta reunión permitirá llegar a un consenso y encontrar puntos en común entre los involucrados para determinar quiénes son las personas que más se han destacado.

Ilustración 36

Formato de evaluación de Assessment Center

 FORMATO DE EVALUACIÓN DE ASSESSMENT CENTER		
CARGO		
FECHA		
NOMBRE DEL EVALUADOR		
Observe los comportamientos de los participantes durante el proceso de assessment center, toma nota de la manera más detallada posible, alejese de estereotipos y cesgos y únicamente escriba lo que observa.		
COMPETENCIA 1	DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	
OBSERVACIONES	PUNTUACIÓN 1 NO SE OBSERVA 4 MUY VISIBLE	
COMPETENCIA 2	DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	
OBSERVACIONES	PUNTUACIÓN 1 NO SE OBSERVA 4 MUY VISIBLE	
COMPETENCIA 3	DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	
OBSERVACIONES	PUNTUACIÓN 1 NO SE OBSERVA 4 MUY VISIBLE	

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. Guía práctica para evaluar un Assessment.

2.16.3 Entrevista Final dirigida por el Líder del área

Los candidatos que llegan a este espacio de evaluación han pasado por un proceso evaluativo muy intenso y estricto por lo tanto, se asegura que son los candidatos más competitivos aquellos que pasan a esta entrevista con el líder del área, es por eso, que se definen espacios casuales en donde el líder del área pueda evaluar de mejor manera al candidato en un ámbito relajado en base a una conversación espontánea en donde el líder conozca a su subordinado desde el punto de vista personal y profesional, interactuando abiertamente y de una manera distendida.

Ejemplos:

- Actividades deportivas (mucho de los líderes y candidatos tal vez puede tener el mismo pasatiempos o actividades extras que coincidan) se aprovecha esta coincidencia para organizar un espacio de interacción.
- Café o restaurantes: Organizar un encuentro en un café o un restaurante será una buena idea para generar un espacio de conversación distendida entre el líder y los candidatos.
- Visita a clientes o proveedores: Visitar juntos a un cliente o un proveedor y hacer un recorrido por la planta de producción o centro de operaciones será un espacio interactivo para conocerse entre líder y subordinado, generando espacios de comunicación abierta.

Con esta entrevista el líder de área podrá definir no solo competencias sino incluso la química que encuentre al interactuar con la persona, así que es una buena iniciativa para conocer a profundidad al candidato.

Finalmente, el líder después de un largo proceso de selección podrá revisar la información recabada durante todo el proceso y su percepción con la última entrevista y tomar una decisión.

2.16.4 Selección y Comunicación de la Decisión a los Candidatos.

Por medio de un correo electrónico el líder del área comunica al responsable de Talento Humano la decisión final y la contratación definitiva del candidato, así como deberá detallar la fecha de incorporación y detalles adicionales si existiera.

Este correo de confirmación será el documento que formalizará la contratación.

Una vez recibida la decisión final, el área de Talento Humano deberá comunicar a los candidatos a través de correo electrónico la decisión del proceso de selección para lo cual se utilizará dos tipos de cartas:


Carta de agradecimiento por la participación (para candidatos que no fueron seleccionados)

Oferta Laboral (para candidato seleccionado)

Carta de Agradecimiento por la Participación.

Ilustración 37

x: Carta de Agradecimiento


	CARTA DE AGRADECIMIENTO
<p>Quito,</p> <p>Sr - Sra - Srta</p> <p>.....</p> <p>Presente.-</p> <p>El motivo de la presente, es para agradecer su activa participación durante el proceso de selección para el cargo....., para nosotros fue muy grato conocer sus habilidades y competencias durante el proceso evaluativo en el cual demostró ser un profesional de alto nivel, sin embargo, le comunicamos que por esta ocasión no será usted la persona seleccionada para ocupar el puesto vacante, pero ingresara a nuestra base de datos v será tomado en cuenta para futuras oportunidades laborales en nuestra empresa.</p> <p>Atentamente,</p> <p>.....</p> <p>Talento Humano Phaway AVIACIÓN</p>	

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. Este formato es la formalización de la terminación del proceso de selección de acuerdo con la decisión final, esta carta garantiza el cierre del proceso comunicando de manera amable y grata la participación de los candidatos que no han sido seleccionados.

El mismo permita dejar la puerta abierta para todos los candidatos que otorgaron su tiempo y esfuerzo durante el proceso y por una u otra razón no han sido seleccionados, estas personas quedarán como segunda o tercera opción para próximas oportunidades laborales. Este es un gesto de gratitud que también genera una buena percepción entre los candidatos y ayuda en la marca empleo.

Ilustración 38
Oferta Laboral Final

 OFERTA LABORAL	
Quito, Sr - Sra - Srta Presente.-	
El motivo de la presente, es para comunicarle que usted ha sido seleccionado para ocupar el cargo....., para nosotros fue muy grato evaluarlos y conocerlos durante todo este proceso de selección en el cual usted ha demostrado contra con la competencia y perfil requerido para incorporarse al equipo de trabajo de Phaway AVIACIÓN.	
Sueldo:	
Beneficios adicionales:	
Descuentos:	
Las principales funciones de su cargos son:	
1. 2. 3. 4.	
Condiciones	
Horarios	
Nivel Jéarquico	
Firma de aceptación Candidato Seleccionado	
Atentamente Talento Humano Phaway AVIACIÓN	

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. La persona seleccionada deberá entregar este documento firmado de tal manera que quede por escrito como respaldo de la aceptación de las condiciones laborales.

2.17 PASO 6. Contratación

La etapa de la contratación es un paso fundamental, para la incorporación de un nuevo colaborador a la organización, es sellar formalmente y por escrito el trato convenido de las partes y es por ello, que se debe coordinar los detalles de manera eficiente para no olvidar ningún factor determinante en tan delicado proceso.

La contratación se comprende de los siguientes componentes:


- Recopilación de documentación (carpeta del personal)
- Firma del contrato
- Carta de Bienvenida por parte del Gerente General

2.17.1 Recopilación de documentación (carpeta del personal)

La solicitud de documentos es el proceso para recopilar la información de respaldo del nuevo empleado.

Ilustración 39

Listados de documentos requeridos para la contratación

 LISTADO DE DOCUMENTOS	
1	Certificados Laborales
2	Historia Laboral IESS
3	Cédula de identidad
4	Papeleta de votación
5	Cédula de conyuge
6	Acta de unión de hecho
7	Cédula de hijos
8	Licencia de conducir
9	Títulos Académicos
10	Certificados de capacitación y cursos
11	Licencia de Piloto de Línea Aérea (PTLA) para comandantes de nave comercial para Primeros Oficiales.
12	Poseer mínimo nivel IV de inglés ICAO, emitido por un Instituto, certificado por la DGAC del Ecuador.
13	Certificado médico de primera clase DGAC.
14	Cuenta bancaria
15	Comprobante de residencia
Fecha de entrega	

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. Se detallan los documentos básicos que se necesitan para armar la carpeta del personal.

2.17.2 Firma del contrato

Es un espacio formal, en que el empleador y el empleado a través de un documento jurídico dejan por sentado el acuerdo entre las partes referentes a su relación laboral y es importante que el empleado lea detalladamente este documento para evitar malos entendidos. (Nota se aplica al candidato elegido, el contrato correspondiente a la empresa u sector público).

2.17.3 Carta de bienvenida por parte del Gerente General



BIENVENIDO

Quito,

Es una alegría darte la bienvenida estimado

..... a nuestra organización, juntos lograremos grandes metas en beneficio de la organización, el tuyo propio y el de tu familia.

Estás a vísperas de empezar una nueva etapa y una infinidad de experiencias están por llegar, anhelamos que tu paso por PHAWAY AVIACIÓN sea una grata aventura en que podrás aprender, aportar y ser parte de un equipo comprometido con la calidad, la integridad y la eficiencia. Si has sido seleccionado no dudo ni por un segundo que eres el mejor talento que PHAWAY AVIACIÓN pudo incorporar, felicitamos tu trayectoria laboral, competencias y perfil académico, y honre con la presencia dentro de nuestro personal.

Recibe mi cordial bienvenida a nuestro equipo de trabajo y estamos seguros de que juntos creceremos y llevaremos a la compañía al más alto nivel.

De manera personal como Gerente General, me pongo a tu disposición para solventar cualquier inquietud o necesidad que tengas en el camino, siente la confianza de llegar a mí, las puertas de mi oficina siempre permanecen abiertas para escuchar al activo más importante de la compañía.

Atentamente

.....

Gerente General Phaway Aviación

2.18 PASO 7. Inducción


Ilustración 40
Pilares de Inducción



Nota. En la figura se puede determinar que existen dos momentos en la inducción, por un lado, la inducción general que está relacionada con la compañía y aspectos organizacionales generales, esto le permitirá al nuevo integrante tener una visión macro del negocio y la industria en general, mientras que la inducción específica va orientada al cargo y a las funciones. Con estas dos inducciones el colaborador tendrá una idea muy cercana de cómo funciona la empresa y cuál es la dimensión y responsabilidad del cargo.

El área de Talento Humano es el encargado de la inducción del personal y deberá realizar una agenda en donde se detalle: tiempos, responsables, locaciones, materiales y logística etc., la planificación es un factor, clave al igual que la coordinación con otras áreas y la comunicación constante.

Ilustración 41
Cronograma de Inducción

 CRONOGRAMA DE INDUCCIÓN				
TEMA	DETALLE DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	LUGAR
• Cafe de bienvenida	El equipo se reunirá para compartir un café y conversar con el nuevo integrante presentación personal, familia, experiencia laboral y anécdotas (generar camaradería)	Talento Humano	1 hora	Sala de reuniones
• Empresa y giro de negocio	Conocer los detalles de la empresa, hablar sobre clientes, proveedores y principales estrategias de negocio. VISIÓN COMERCIAL	Jefe Comercial	2 hora	Oficina
• Políticas, reglamentos y acuerdos	Reglamentos internos, código de ética, políticas de compras régimen disciplinario etc.	Talento Humano	2 horas	Sala de reuniones
• Seguridad industrial y salud ocupacional	Riesgos ocupacionales, reglamento seguridad y salud prohibiciones y criterios de salud ocupacional.	Técnico en seguridad y salud	1 horas	Oficina
• Recursos Humanos	Políticas principales de recursos humanos.	Talento Humano	1 hora	Oficina
• Vistas por los centros de operacion	Operaciones (core business)	Jefe Operacional	3 horas	Centro de operaciones
• Entrega de un uniforme y facilidades	Entrega de computador, celular, cuentas, uniformes, vehículos etc	Talento Humano	2 horas	Sala de reuniones
• Descriptivo de cargo	Análisis a detalle del cargo - establecer expectativas y acuerdos de trabajo - prioridades y enfoque.	Jefe directo	1 hora	Oficina
• Presentación equipo de trabajo (almuerzo de bienvenida)	Almuerzo de bienvenida - integración.	Jefe directo	1 hora	Fuera de la oficina
• Leyes relacionadas al puesto de trabajo	Reglamentación y leyes de acuerdo al cargo.	Jefe directo	1 hora	Oficina
• Sistemas, programas y aplicaciones relacionados con la función	Herramientas de trabajo digitales y operacionales - entrenamiento de sistemas.	Jefe directo	3 horas	Oficina
• Acompañamiento de un par para entrenamiento en los detalles del cargo	Entrenamiento de funciones.	Jefe directo		Oficina

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. La figura identifica, el contenido de la inducción, temas que se van a tratar, sus responsables, el tiempo estimado y el lugar, este prototipo de cronograma da una idea de la secuencia que debe seguir un proceso de inducción y adicionalmente la interacción que tiene la parte organizacional, relacionadas con el negocio en sí.

Los espacios de esparcimiento como son los cafecitos y almuerzos de integración son herramientas cruciales para facilitar la socialización de los miembros del equipo y facilitar la integración del nuevo colaborador.


2.19 PASO 8. Evaluación del período de prueba

La evaluación, será realizada por el jefe del área junto con el jefe directo de la posición, la evaluación determina un periodo de prueba de 89 días, pasado este periodo podrá ser merecedor/a de pasar el periodo de prueba, lo que garantizará que todo aquel que pase a ser personal indefinido cuente con un buen desempeño y competencias que faciliten su desarrollo y aporte futuro para la organización o por el contrario que se dé por terminada la relación laboral antes de pasar a ser indefinido lo que asegura no correr el riesgo de indemnizaciones innecesarias.

Esta evaluación será enviada a Talento Humano dos o tres días antes de haber transcurrido 90 días después de la incorporación.

Este paso contiene dos componentes:

- Evaluación de periodo de prueba
- Reunión de feedback con el empleado

 EVALUACIÓN PERIODO DE PRUEBA				
CARGO A EVALUAR				
NOMBRE DEL EVALUADO				
FECHA				
RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN				
<p>Consideraciones-</p> <p>Esta evaluación se realiza antes de cumplir los 90 días desde su incorporación.</p> <p>Las competencias a evaluar están descritas en el formato de requisitos mínimos del cargo.</p> <p>Es útil que antes de realizar esta evaluación pida feedback a clientes internos, pares, proveedores, sobre el desempeño de la persona a evaluar.</p> <p>Sea objetivo y claro en sus comentarios del porque del puntaje.</p>				
COMPETENCIA	COMENTARIOS	PUNTAJE 1 Nunca 2 Frecuentemente 3 Siempre		
CALIFIQUE LOS SIGUIENTES FACTORES DE DESEMPEÑO				
	1 pésimo	2 regular	3 bueno	4 excelente
1. Los resultados del empleado son de calidad				
2. El trabajo se entrega en el tiempo definido				
3. Como calificaría la actitud y predisposición del empleado				
4. Como calificaría las relaciones interpersonales del empleado				
5. Cumple las normas y reglas				
USTED RECOMIENDA CONTINUAR CON LA RELACION LABORAL			SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
..... FIRMA DE LOS EVALUADORES				

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

2.19.1 Reunión de feedback con el empleado

Una vez que se ha realizado la evaluación de periodo de prueba es oportuno realizar una reunión de feedback formal para comunicar la decisión obtenida en la evaluación, pues si el empleado continuara trabajando será un espacio de reforzamiento y felicitación, y en el caso de que el empleado no pasa el periodo de prueba es un feedback de desvinculación, que

dará por terminada la relación laboral y en ese momento se solicitará la información, insumos de trabajo como, uniformes, computador, móvil, auto y de más facilidades que se haya entregado al empleado.

Factores claves para tomar en cuenta

- La retroalimentación debe ser personalmente
- Preparar ejemplos y situaciones en las que se evidenciaron las competencias durante este tiempo, ser objetivos y claros, del porqué del resultado de la evaluación.
- Mostrar una postura de confianza y seguridad
- Ser empáticos con la otra persona.

2.19.2 Fin del proceso

El proceso de contratación integral termina una vez que el empleado se convierte en un empleado indefinido después de que pasa su evaluación de periodo de prueba y el trabajo del reclutador o responsable del proceso de contratación llega hasta esta definición.

Ha sido un camino muy enriquecedor el pasar por cada una de las etapas del proceso y solo de esta manera se garantizará la eficiencia, el involucramiento de los líderes, la cercanía, la planificación y la organización permitirán que este proceso tenga éxito.

Todo este proceso a más de ser un esfuerzo humano también implica esfuerzos económicos y costos relacionados para la ejecución de cada etapa del proceso de contratación. Por eso es importante definir un presupuesto anual o una proyección de gastos vinculados a este tipo de iniciativas de Talento Humano.

Presupuesto para contratación integral

Ilustración 43 Presupuesto

Contratación integral



PRESUPUESTO ANUAL DE CONTRATACIÓN INTEGRAL	
DETALLE	COSTO
Social recruiting-(linkedin)	120
Bolsas de empleo digitales como Multitabajos, porfin empleo, socio empleo.	600
Eventos networking	10000
Instituciones académicas de formación de pilotos y tripulación.	300
Evaluaciones psicométricas	1500
Evaluaciones médicas pre ocupacionales	3000
Evaluaciones vivenciales	5000
Inducción	1000
TOTAL	21520

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. Representa una idea de los gastos que se deberán presupuestar anualmente para establecer un proceso de contratación integral.

2.20 Validación de la propuesta

2.20.1 Proceso de validación de la propuesta

Para este punto, la propuesta de contratación integral ya está diseñada y determina los pasos y los componentes de la misma, por lo tanto, es importante validarla y socializarla con el equipo directivo y con todos los involucrados de tal manera que entiendan, interioricen y se comprometan en su futura aplicación.

El proceso de validación y socialización tendrá 2 momentos:

- Encuesta de validación.
- Socialización del proceso (capacitar a los involucrados en las herramientas, formatos y procesos)

Estos dos componentes aseguran que el proceso sea bien socializado y listo para aplicar.

Ilustración 44

Perfil de los validadores

Phaway		PERFIL DE LOS VALIDADORES			
Nombre	Experiencia	Años	Título Académico	Cargo	
Diego Barrera	Aviación y logística aérea	20	Capitán piloto de aviación	Gerente General	
Marco Velastegui	Administración y finanzas	15	MBA - Ing. Finanzas	Gerente Administrativo Financiero	
Patricio Larrea	Comercio Exterior	20	MBA - Ing. Comercial	Jefe Comercial	
Xavier Jativa	Aviación y logística aérea	10	Capitán piloto de aviación	Jefe de Operaciones	
Israel Gutierrez	Jurídica	10	Abogado	Asesor Legal	

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. Nómina de validadores

Ilustración 45

Criterios de validación de la propuesta

Phaway		CRITERIOS DE VALIDACIÓN
CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	
Integración	La propuesta es integradora, involucra a varias áreas de la empresa y fomenta el trabajo en equipo	
Factibilidad	Considera que la propuesta es viable y fácil de aplicar, considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables	
Orden	La propuesta tiene una secuencia coherente, clara y ordenada	
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías	
Impacto	Considera que la aplicación de la propuesta podría impactar en los resultados de la empresa y en el desarrollo del negocio	
Actualidad	La propuesta cuenta con herramientas actuales e innovadoras	

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. Estos criterios de validación establecen la confiabilidad de la propuesta.

Ilustración 46

Encuesta de validación dirigida a los directivos de la empresa PHAWAY AVIACION

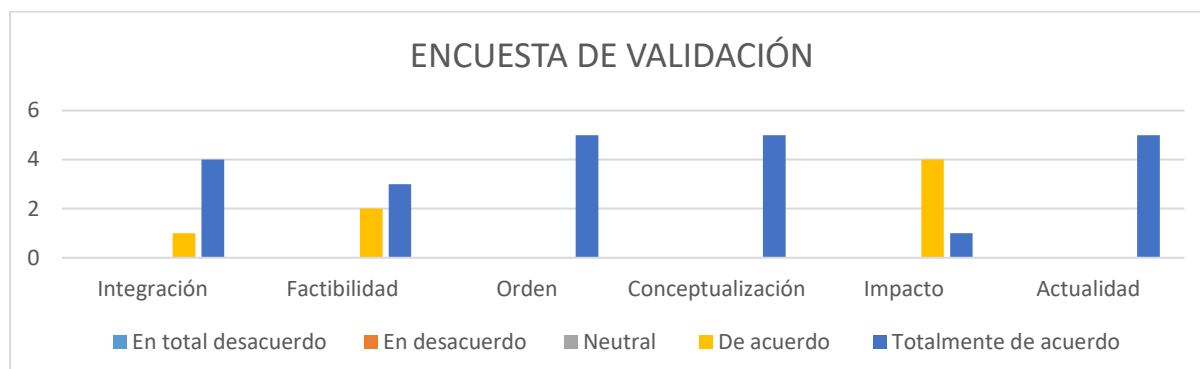
Phaway		ENCUESTA DE VALIDACIÓN				
ESCALA • 1-En total desacuerdo. • 2-En Desacuerdo. • 3-neutral. • 4-De acuerdo. • 5-Totalmente de acuerdo						
Marque una X, de acuerdo a su apreciación sobre cada criterio						
CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Integración	La propuesta es integradora, involucra a varias áreas de la empresa y fomenta el trabajo en equipo				X	
Factibilidad	Considera que la propuesta es viable y fácil de aplicar, considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables.					X
Orden	La propuesta tiene una secuencia coherente, clara y ordenada					X
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías				X	
Impacto	Considera que la aplicación de la propuesta podría impactar en los resultados de la empresa y en el desarrollo del negocio					X
Actualidad	La propuesta cuenta con herramientas actuales e innovadoras					X

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Resultados de a la encuesta de validación

Ilustración 47

Resultados de la encuesta de validación



Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. Como se puede evidenciar en la gráfica el 90% de los directivos de PHAWAY AVIACIÓN mencionan que la propuesta es integradora y que impulsa el trabajo en equipo lo que garantiza que el proceso de contratación cuente con el respaldo de todos los involucrados, por otro lado, el 75% de los encuestados recalcan que la propuesta goza de factibilidad lo que significa que es fácil del implementar en su debido momento, mientras que el 100% mencionan que el proceso es ordenado y bien estructurado, así como goza de conceptualización y actualidad. El 90% del personal encuestado menciona estar de acuerdo con el impacto de la propuesta, ósea el valor que genera la propuesta en los objetivos organizacionales y de negocio.

Estos resultados evidencian que la propuesta cuenta con componentes importantes que facilitarán su implementación y garantizarán el éxito de los procesos de contratación de personal en un futuro.

Adicionalmente, se identifica una homogeneidad en las percepciones de los encuestados, lo que quiere decir que hay concordancia entre los diferentes puntos de vista, la mayoría de los directivos se encuentran satisfechos y entusiasmados con la idea de poseer un proceso de contratación integral que sea una idea base para el desarrollo de la gestión de Talento Humano. Lo cual es muy gratificante porque encuentran valor en las estrategias de Talento Humano y en este caso específico en el proceso de contratación en base a herramientas especializadas de selección y contratación de personal. Una vez que ha sido validada la propuesta es necesario que todos los involucrados estén capacitados sobre el proceso de contratación integral de tal manera que cuando llegue el momento de la

implementación el personal responsable cuente con los conocimientos necesarios para la puesta en marcha del proceso.

2.21 Socialización

2.21.1 Diseño de la socialización


Tema: Programa de contratación Integral

Objetivo: Entrenar a los asistentes sobre el proceso de contratación integral, los conceptos básicos y herramientas de evaluación, para generar habilidades y destrezas vinculadas a selección de personal de esta manera generar compromiso e involucramiento antes, durante y después del proceso.

Público Objetivo: Cargos Ejecutivos

Ilustración 48

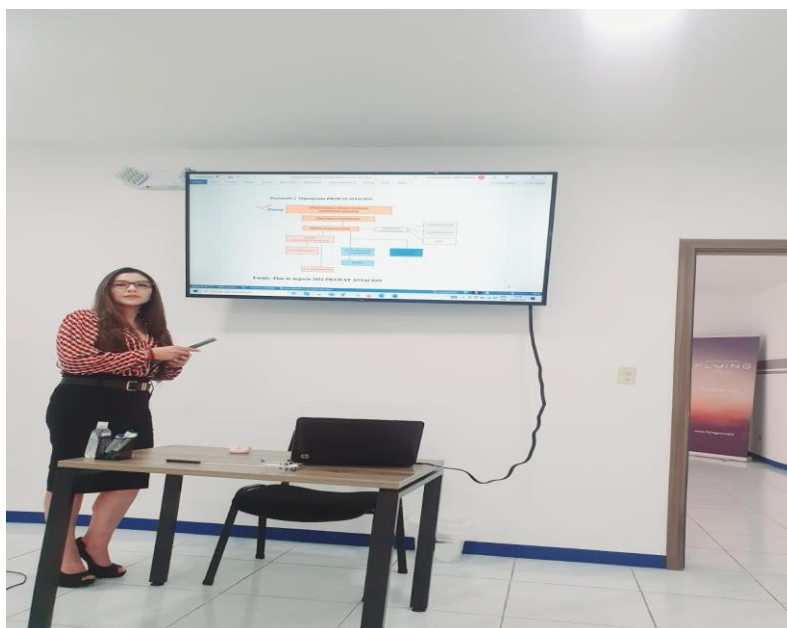
Itinerario de la socialización del proceso de contratación integral

 ITINERARIO DE CAPACITACIÓN CONTRATACIÓN INTEGRAL				
FECHA	TEMA	TIEMPO	OBJETIVO	PUNTOS CLAVES
28 JULIO 2022	CONCEPTOS BÁSICOS	2 HORAS	Conocer la base conceptual del proceso	Gestión por competencias Componentes éticos de la contratación Reclutamiento Selección - Evaluación Contratación Inducción Período de prueba
28 JULIO 2022	ESTRUCTURA DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN INTEGRAL Y SUS FORMATOS	4 HORAS	Entender el paso a paso del proceso de contratación, su estructura y formatos	Seguir el paso a paso del proceso de contratación, identificando sus componentes y detalles, así mismo determinando los formatos y puntos claves de cada etapa
29 JULIO 2022	PRÁCTICAS Y HABILIDADES DE RECLUTAMIENTO Y EVALUACIÓN	2 HORAS	Entrenamiento vivencial sobre las técnicas de reclutamiento y evaluación por competencias	Acercamiento Telefónico Entrevista por competencias Técnicas de evaluación vivenciales
29 JULIO 2022	DOCUMENTACIÓN Y REGISTRO DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	2 HORAS	Revisar la documentación del proceso, elaboración de informes y cuadros comparativos	Secuencia de la documentación y registro para la contratación
29 JULIO 2022	PREGUNTAS Y RESPUESTAS	1 HORA	Espacio para solventar dudas e inquietudes sobre el proceso	Despejar interrogantes
TOTAL HORAS		11 HORAS		

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. El itinerario de capacitación es determina la secuencia en que los participantes deben ir adquiriendo los conocimientos relacionados al proceso de contratación integral, este fue de elaboración propia.

Ilustración 49
Constancia de la socialización



Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

Nota. Fotografía de la autora durante la capacitación y socialización del proceso de capacitación integral de Phaway aviación

2.22 Matriz de articulación de la propuesta

Tabla 2.

Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Levantamiento de información	Plan de negocio Organigrama Naturaleza del negocio Gestión por competencias	Enfoque mixto y nivel exploratorio	Encuesta Entrevista Investigación Bibliográfica Benchmarking	Entender la naturaleza del negocio, sus componentes organizacionales y su planeación estratégica como base para el desarrollo del proyecto, así como la a precisión del personal en general y los directivos de la empresa como el fin entender una propuesta orientada a la realidad y necesidades de la empresa.	Procesamiento de datos levantados mediante entrevistas, encuestas e indagación teórica y conceptual
Diseño de la propuesta	Competencias Evaluaciones vivenciales Reclutamiento Entrevistas inducción Contrato	Enfoque mixto Nivel exploratorio y descriptivo	Metodología bibliográfica y comparación del mercado	Diseñar un proceso de contratación integral que dirija las acciones a tomar desde el requerimiento de personal hasta pasar el periodo de prueba de tal manera que sea	Benchmarking Comparativo bibliográfico

	Requerimientos mínimos de contratación			coherente y estructurado asegurando el éxito de la contratación.	
Validación de la propuesta	Integración Factibilidad Orden Conceptualización Impacto Actualidad	Enfoque cuantitativo Nivel correlacional y explicativo	Encuesta exploratoria	Se valida la propuesta en base a al criterio del directorio de la compañía, el mismo que determina la satisfacción con los criterios de validación, sustentando la factibilidad del proyecto.	Encuesta cerrada de exploración de datos.
Socialización	Componentes del proceso de contratación integral, entrenamiento vivencial de técnicas y herramientas de selección y evaluación basadas en competencias, así como el entendimiento profundo de la utilización de los formatos y herramientas de evaluación.	Entrenamiento vivencial	capacitación y entrenamiento	Capacitar al personal involucrado sobre el paso a paso del proceso de contratación, los formatos asociados a cada etapa y técnicas de evaluación por competencias.	Role play Estudio de casos

Elaborado por: *María Belén Guaita Santillán*

CONCLUSIONES

- Existen un sin número de teorías y bases bibliográficas que tratan sobre la Gestión de Talento Humano basado en competencias, selección, reclutamiento así mismo el proceso de inducción y contratación entre las referencias bibliográficas más relevantes que han sido usadas para el diseño de este proyecto de investigación son: La Gestión Moderna de los Recursos Humanos de Giselle Crespo, que da una enfoque vanguardista acerca de las técnicas de evaluación basada en herramientas conductuales, las misma que enfoca en un entorno de objetividad en la dinámica de TTHH, (todo se puede medir), otra fuente bibliográfica fundamental fue; La selección de talentos en la era digital de Daniel Martínez, el mismo que permite entender a profundidad los cambios conductuales de los postulantes de hoy, como ha cambiado sus interés, motivaciones y perfiles en general y como estos cambios se deben ver reflejados en la puesta en marcha de un proceso de reclutamiento y selección efectivo, siendo más realista y adaptado al entorno digital de la actualidad, ya que como responsables de recursos humanos es preciso estar en constante actualización acerca de los métodos, cultura y dinámicas del mercado laboral y pues entre las investigaciones más relevantes tomadas en cuenta en este estudio está; La selección basada en competencias y su relación con la eficiencia organizacional de José López, quien regala una visión integral de la evaluación de competencias en medio de un proceso de selección y como este debe ser un proceso bien integrado y coherente, mantenido como hilo conductor, la evaluación de competencias. Ha sido muy gratificante escarbar en un mundo de investigación referente a los recursos humanos y específicamente a la selección y contratación de personal, existen muchas fuentes y una facilidad tremenda para encontrar información relacionada a estos temas.
- Evidentemente, el proceso de contratación integral debe ser alineada y adaptado a la necesidades del negocio y a pesar de que existen proceso ya estandarizados o herramientas ya pre establecidas es necesario que los expertos de talento humano moldeen las mismas a la realidad de la empresa tomando en cuenta su cultura, el crecimiento del negocio, detalles logísticos, políticas vigentes y de esa manera lograr que el proceso de contratación sea

particularmente definido a su propia condición y necesidad, en el caso de PHAWAY AVIACIÓN, se determinaron puntos débiles del proceso y aquellos que se deben reforzar a través de los planes a futuro, las expectativas del liderazgo y la cultura organizacional. Entre los componentes más relevantes que se tomaron en cuenta para diseñar el proceso fueron: el involucramiento de los líderes, fuentes de reclutamiento enfocadas al negocio, evaluaciones vivenciales y un proceso de integración apropiado.

- Se ha diseñado un proceso de contratación integral el cual arranca desde el requerimiento de personal que es la alerta en la que se describe la necesidad de contratación, una vez aprobado este requerimiento de personal por la Gerencia General y Financiera, asegurarse que la vacante cumple con las especificaciones requeridas basadas en los requisitos básicos de cada familia de cargos y su presupuesto asignado, con este documento el reclutador inicia su proceso de búsqueda tomando en cuenta las fuentes de reclutamiento establecidas para cada grupo de cargos, de la misma manera se realiza la etapa de reclutamiento que considera la depuración de hojas de vida y el acercamiento telefónico basado en competencias, pues todo aquel que pase este proceso ira a la etapa de pre selección determinada por la entrevista de incidentes críticos y referencias basadas en competencias, dando lugar a la etapa de evaluación en la que se aplican varias herramientas como lo son la evaluación psicométrica, psicológica, médica y de conocimiento o también llamada técnica, hasta ese momento los candidatos evaluados ya pasan a una etapa final conocida como, decisión final, la misma que tendrá una evaluación vivencial y la entrevista con el líder directo, en ese momento se determina la persona seleccionada para cubrir la vacante la misma que será informada a través de una oferta laboral que lleva a la firma del contrato y al proceso de inducción, antes de cumplir los 90 días posteriores a su contratación el empleado nuevo será evaluado y de esta manera se convertirá en un colaborador con contrato indefinido, si no paso la evaluación de periodo de prueba por lo contrario sería notificada su salida. Este proceso se convierte en una herramienta fundamental en la gestión de talento humano ya que si, la selección es correcta la empresa contará con colaboradores comprometidos y de alto desempeño, pues la selección es el punto de partida para el desarrollo organizacional.

- Es importante que el personal involucrado se encuentre bien capacitado y con las facultades necesarias para aplicar este proceso y de esta manera prima la autonomía y responsabilidad referente a la contratación de personal. La capacitación y el entrenamiento es un factor diferenciador para el éxito del proceso.

RECOMENDACIONES

- Es importante tomar información bibliográfica actualizada, principalmente insumos bibliográficos de la biblioteca de la Universidad Israel la misma que cuenta con una plataforma muy amigable y completa que facilita la actualización bibliográfica para los procesos de investigación.
- Es necesario que el investigador se adentre en la cultura de empresa o el entorno en que va a dirigir su investigación, ya que cada empresa es diferente y el conocer de primera mano su dinámica facilitará la consecución de resultados alineados a la naturaleza del negocio.
- Las encuestas aplicada y herramientas de levantamiento de información también deben ser adaptadas a la cultura organizacional y a las características de su población, así como al nivel socio económico e información demográfica para que las herramientas sean útiles y objetivas.
- El benchmarking resulta ser una técnica de recolección de datos potente ya que da una perspectiva del sector y la industria, así como buenas prácticas y puntos positivos de referencia.
- El diseño de un proceso debe ser coherente, bien estructurado y llevar un hilo conductual, es como contar un cuento en el que detalla paso a paso las diferentes etapas y se va otorgando herramientas aplicables y prácticas.
- El orden y la planificación son puntos cruciales en un proceso de investigación, llevar todo bien documentado y claro garantizará el entendimiento del lector y a la empresa interesada.
- Lo que no se mide no se puede mejorar, es por eso que el proceso de selección debe contar con datos cualitativos y cuantitativos que permitan visualizar claramente el avance y los datos comparativos entre un candidato y otro. Datos y números darán más realce al proceso de selección y credibilidad es por ello por lo que el informe de Talento Humano es crucial en la toma de decisiones.

- El investigador debe esforzarse porque la empresa conozca el proceso y que los involucrados cuenten con los conocimientos y habilidades para su aplicación, es por ello que la utilización de la comunicación interna, capacitación y entrenamiento pueden llegar a ser herramientas infalibles en el proceso de socialización.

REFERENCIAS

- ALARCÓN, A. B. (ambato Ecuador de 2017). “*LA INFLUENCIA DE LA INDUCCIÓN DE PERSONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL*”. Obtenido de Pontificie Universidad Catolica del Ecuador:
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2160/1/76582.pdf>
- Alles, M. (2006). *Comportamiento Organizacional* . Buenos Aires, Argentina : Granica.
- Calvajar, L. (2020). *Planificacion de empresas*. Quito: Universo Sur.
- Cambridge, U. o. (2019). Human Resources. <https://www.hr.admin.cam.ac.uk/hr-staff/information-new-starters/induction#:~:text=Induction%20is%20the%20process%20for,new%20roles%20and%20working%20environments>.
- Carvajal, L. M. (2016). *Seleccion del personal: discursos, practicas, tecnologias*. Bogota: Pontificie Universidad Javeriana.
- CEPAL. (2002). *CEPAL NACIONES UNIDAS*. Obtenido de Globalización y desarrollo:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2724/2/S2002024_es.pdf
- Congreso, L. C. (2012). *CODIGO DEL TRABAJO*. Ecuador: CODIFICACION 2005-017.
- Coronado Vigil, K. (2019). *Modalidades de contratación laboral y su influencia en la eficiencia de funciones de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, ciudad de Tarapoto, año 2017*. Obtenido de Universidad San Martin:
<http://hdl.handle.net/11458/3315>
- Crespo, G. (2021). *LA GESTION MODERNA DE RECURSOS HUMANOS*. Buenos Aires: EUDEBA.
- EKOS. (2021). *Empresas que cerraron en el Ecuador durante la pandemia* . Ecuador: Ekos Economía .
- Enciso, C. E. (2016). *La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones*. Universidad de La Salle.
- ESTHER, B. A. (2015). *DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCION EN LA EMPRESA MULTICARTÓN S.A.S*. Obtenido de UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA:
<http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002859.pdf>
- González, J. A. (2011). *Ideas*. Obtenido de La Empleabilidad: Una Competencia Personal Y Una Responsabilidad Social: <https://ideas.repec.org/a/erv/cocess/y2011i2011-123.html>

- González, J. A. (servicios Académicos Intercontinentales SL, de nov de 2011). *La Empleabilidad: Una Competencia Personal Y Una Responsabilidad Social*. Obtenido de Ideas : <https://ideas.repec.org/a/erv/coccss/y2011i2011-123.html>
- González, J. A. (2011). *La Empleabilidad: Una Competencia Personal Y Una Responsabilidad Social*. Obtenido de IDEAS: <https://ideas.repec.org/a/erv/coccss/y2011i2011-123.html>
- Integratec. (2022). *Perfiles de Puesto: ¿qué son, cómo hacerlos?* Obtenido de <https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>
- Isch, A. (2020). *Ministerio de Trabajo del Ecuador* . Obtenido de Nuevas Modalidades contractuales - incentivando el empleo en Ecuador : https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/ModalidadesContractuales_V4.pdf?x42051#:~:text=El%20contrato%20de%20trabajo%20es,al%20Salario%20B%C3%A1sico%20Unificado%20vigente.
- J.GradoS. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. . Mexico : Manual Moderno .
- J.Granados. (2004). *Centros de desarrollo y evaluación*. Mexico: El manual moderno.
- Jaramillo, F. (2017). *Valoración de empresas*. Ecoe Ediciones.
- Jericó, P. (2002). La gestión del talento. *Tendencias: Reflexiones y Experiencias*, 228.
- Lantarón, B. S. (2016). Empleabilidad: análisis del concepto. *Revista de Investigación en Educación*.
- Leon, M. (14 de Agosto de 2020). *Linkein*. Obtenido de MÉTODO STAR EN RECLUTAMIENTO: Entrevista por competencias o incidentes críticos.: <https://es.linkedin.com/pulse/m%C3%A9todo-star-en-reclutamiento-entrevista-por-ocr%C3%ADticos-maritza-le%C3%B3n-r>
- López Gumucio, J. R. (2020). *Redalyc.org PRESPECTIVAS*. Obtenido de LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Martinez, D. (2022). *La seleccion de talentos en la era digital* . Granica.
- Naranjo, B. (2019). *Gestion Polis*. Obtenido de El proceso de inducción de personal. Qué es, etapas y beneficios: <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>
- NoblleProg. (2020). *Cursos e Networking* . Obtenido de <https://www.nobleprog.com.ec/cursos-networking>

- Pérez Morlegan, L., & Ayala, J. C. (2021). *La gestión moderna en recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- PIZZETE, M. (2019). LIDERAZGO Y GESTIÓN DE LAS PERSONAS HOY EN DÍA. *nucleo de conocimiento* , <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracion-de-empresas/liderazgo-y-gestion>.
- Polit, S. C. (20 de enero de 2017). *¿Qué tipo de contrato de trabajo se puede firmar en Ecuador?* Obtenido de PBP: <https://www.pbplaw.com/es/que-tipo-de-contrato-de-trabajo-se-puede-firmar-en-ecuador/>
- Ramos, P. R. (2012). *Gestion por Competencias*. Malaga: ICB.
- Ramos, P. R. (2012). *Técnicas de selección de personal*. Malaga ICB editorial.
- Ramos, R. P. (2012). *Técnicas de selección de personal* . ICB, EDITORES.
- Richards, L. (2022). La selección de personal por competencias. 7-10. Obtenido de <https://smallbusiness.chron.com/identifying-competencies-selecting-employees-2529.html>
- Rivera, C. (2018). Los nuevos retos del directorio en la empresa de hoy. *Universidad de Lima* , 1.
- SOUZA, L. R. (JUNIO de 2011). LIDERANÇA: IMPACTOS POSITIVOS E NEGATIVOS SOBRE O POTENCIAL CRIATIVO DAS PESSOAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL. *Revista da Católica*. V. 3, nº 5.
- SPEC, G. (2022). *GRUPO SPEC* . Obtenido de *¿Qué es el reclutamiento 4.0?*: <https://www.grupospec.com/es/blog/123-reclutamiento-4-0>
- Trabajo, C. d. (2020). *Boletín Estadístico Anual del Mercado Laboral Ecuatoriano*. Ecuador: Dirección de Comunicación .
- TRABAJO, C. D. (2020). *TRABAJO. GOB.EC*. Obtenido de Contrato indefinido con periodo de prueba : <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=3114&force=1>
- UNIR. (25 de marzo de 2022). *La entrevista por competencias: intentando predecir el desempeño futuro*. Obtenido de Universidad en Internet: <https://www.unir.net/empresa/revista/entrevista-por-competencias/>
- UNIR. (2022). *UNIR revista*. Obtenido de La entrevista por competencias: intentando predecir el desempeño futuro: <https://www.unir.net/empresa/revista/entrevista-por-competencias/>
- UNIVERSO, E. (SEP de 2021). *Auge de las maestrías se topa con mercado laboral limitado en Ecuador*. Obtenido de EL UNIVERSO:

<https://www.eluniverso.com/noticias/2017/09/17/nota/6384346/auge-maestrias-se-topa-mercado-laboral-limitado/>

Zambrano, I. J. (2020). *Universidad Andina Simon Bolivar*. Obtenido de Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias:

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7763/1/T3352-MDTH-S%c3%a1nchez-Dise%c3%b1o.pdf>