

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**



**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
GRADO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA INDUSTRIAL EN LA  
CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL EN LA FACULTA DE  
CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACION**

**TEMA:**

**“REESTRUCTURACION Y EJECUCION DEL PROCESO DE  
SELECCIÓN DE PERSONAL DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON  
PILLARO”**

**AUTOR:**

**Ramos Rojas Jimme Alonso**

**TUTOR:**

**Dr. Eduardo Rueda**

**Ambato-Ecuador.**

***AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA  
EDUCACIÓN:***

La comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación, sobre el tema: “Reestructuración y Ejecución del Proceso de Selección de Personal del Ilustre Municipio del Cantón Píllaro”

Presentada por el Sr. Jimme Alonso Ramos Rojas, egresado de la Carrera de Psicología Industrial, promoción Marzo 2008 - Julio 2008, una vez revisado el Trabajo de Graduación, considera que dicho informe investigativo reúne los requisitos básicos y reglamentarios establecidos.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante el Organismo pertinente, para los trámites consiguientes.

**LA COMISIÓN**

**DR. LUIS CEVALLOS**

**DRA. SONIA HEREDIA**

# ***APROBACIÓN DEL TUTOR***

## ***TRABAJO DE GRADUACIÓN***

Yo, Dr. Eduardo Rueda, portador de la cédula de identidad No. , en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, sobre el Tema: “Reestructuración y Ejecución del Proceso de Selección de Personal del Ilustre Municipio del Cantón Pillaro” Desarrollado por el egresado Jimme Alonso Ramos Rojas, considero que dicho informe investigativo, reúne los requisitos reglamentarios, por lo que autoriza la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión Calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, noviembre 11 del 2009

---

Dr. Eduardo Rueda

C.I.

# ***AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN***

Dejo constancia que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la investigación. Las ideas, opiniones y comentarios especificados en este informe, son exclusiva responsabilidad de su autor.

Ramos Rojas Jimme Alonso

C.C.: 180365757-4

*AUTOR*

## ***DEDICATORIA***

*El presente trabajo investigativo va dedicado a mis padres por ser quienes con su esfuerzo han permitido que yo cumpla con mi aspiración de ser un profesional y así poder aportar con esos conocimientos a la Institución y al engrandecimiento de mi querida tierra y el País.*

## *Agradecimiento*

*Agradezco a Dios por ser quien me dio  
la vida.*

*A mis maestros quienes con sus  
conocimientos fueron forjando en mí al  
profesional que he llegado a ser hoy.*

***UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO***  
***FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE***  
***LA EDUCACIÓN***  
***CARRERA PSICOLOGIA INDUSTRIAL***

***RESUMEN EJECUTIVO***

*TEMA:* “Reestructuración y Ejecución del Proceso de Selección de Personal del Ilustre Municipio del Cantón Píllaro”

*AUTOR:* Ramos Rojas Jimme Alonso

*TUTOR:* DR. Eduardo Rueda

*RESUMEN:* El presente proyecto traía sobre la Reestructuración y Ejecución de un proceso de Selección de Personal en el Ilustre Municipio del Cantón Píllaro el cual permitirá tener un desarrollo optimo en la ejecución de funciones por parte de sus colaboradores ya que debido a la implementación de este proceso se podrá acertar con candidatos idóneos que cumplan con todos los requerimientos exigidos para ocupar los cargos, prevé que la selección del personal se realizará por regla general a través de procesos de calificación por méritos, capacidades y habilidades para el desempeño de labores.

Para la ejecución de este proyecto se plantea el siguiente programa:

Investigación, estudio y selección del proceso de selección de personal acatando parámetros dictados por la S.E.N.R.E.S.

Establecer recursos financieros para llevar a cabo el mismo.

Dotar de información necesaria a los aspirantes a los cargos en el proceso selectivo.

La implementación servirá para acertar en el reclutamiento y selección del personal.



## **ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS**

Portada	i
Al consejo directivo de la facultad de ciencias humanas y de la educación	ii
Aprobación del tutor trabajo de graduación	iii
Autoría de la investigación	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen ejecutivo	vii-viii
Índice general de contenidos	ix-xiii
Índice de cuadros e ilustraciones	xiii
Introducción	xiv

## **ÍNDICE GENERAL**

	CUERPO CAPITULA	Pag.
I	Capítulo I El Problema	
1.1	Tema	1
1.2	Planteamiento del problema	1
1.2.1	Contextualizaron	1-2
1.2.2	Análisis critico	2
1.2.3	Prognosis	3
1.2.4	Formulación del Problema	3
1.2.5	Delimitación	3-4
1.2.6	Preguntas Directrices	4
1.3	Justificación	4-5
1.4	Objetivos	5
1.4.1	Objetivo general	5
1.4.2	Objetivos Específicos	6
II	Capítulo II Marco Teórico	7
2.1	Antecedentes investigativos	7-8
2.2	Fundamentación filosófica	9
2.3	Fundamentación Sociológica	10
2.4	Fundamentación Legal	10-14
2.5	Categorías Fundamentales	14-38
2.6	Hipótesis	39
2.7	Variables	39
III	Capítulo III Metodología	40
3.1	Enfoque	40
3.2	Modalidad	40-41
3.3	Tipos	41-42
3.4	Población y muestra	42-43

3.5	Operacionalización de las variables	44-45
3.6	Plan de recolección de información	46
3.7	Procesamiento y Análisis	46
	Capítulo IV	
IV	Análisis e interpretación de los resultados	47
4.1	Análisis interpretación de los resultados	47-54
4.2	Verificación de hipótesis	55
	Capítulo V	
V	Conclusiones y Recomendaciones	56
	Capítulo VI	
VI	Propuesta	57

Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal del Ilustre Municipio del Canton Pillaro

Prologo

Introducción

Principios y valores

Importancia

Objetivo

General

Específicos

El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Ilustre Municipio del Cantón Píllaro.

I. MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

	1. Definición de Manual.	
	2. Función de Manual.	
6.1	3. Tipos de Manuales.	
	3.1 Por su contenido.	
	3.1.1. Manual de historia.	
	3.1.2 Manual de organización.	
	3.1.3 Manual de políticas.	57-94
	3.1.4 Manual de contenido múltiple.	
	3.1.5. Manual de procedimientos.	
	3.2. Por su función específica.	
	3.2.1. Manual de producción.	
	3.2.2. Manual de compras.	
	3.2.3. Manual de ventas.	
	3.2.4. Manual de finanzas.	
	3.2.5. Manual de contabilidad.	
	3.2.6. Manual de crédito y cobranzas.	
	3.2.7. Manual técnico.	
	3.2.8. Manual de adiestramiento o instructivo.	
	3.2.9. Manual de personal.	

### 3.3 Clasificación General.

3.3.1 Manuales generales de organización.

3.3.2. Manual general de políticas.

3.3.3. Manual general de procedimientos.

### 3.4 Clasificación Específica.

3.4.1. Manual específico de reclutamiento y selección.

3.4.2 Manual específico de auditoría interna.

3.4.4 Manual específico de procedimientos de tesorería.

## 4. CONTENIDO DE MANUALES.

4.1 Manual de procesos.

4.2 Manual de reclutamiento y selección de personal.

## 5. PLANEACION Y ELABORACION DE MANUALES.

5.1. Responsabilidad en la elaboración de los Manuales.

5.2. Planeación de la elaboración de Manuales.

5.3. Programación del plan de elaboración de Manuales.

## 6. MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

## II. PROCESOS

### 1. DEFINICIONES DE PROCESO ADMINISTRATIVO.

### 2. FUNCIONES DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

### 3. TIPOS DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

### 4. PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

4.1. Definición de Proceso de Reclutamiento de Personal.

4.2. Definición de Proceso de Selección de Personal.

4.3. Definición de Proceso de Contratación de Personal

4.4. Fases Iniciales del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

4.4.1. El Perfil del Puesto.

4.4.2. Inicio del Proceso.

4.4.3. Las políticas de Reclutamiento y Selección de Personal.

4.5. Fases de Desarrollo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

4.6. Requisiciones de Personal

4.7. Comparación de perfiles	
4.9. Entrevista de Preselección	
4.10. Comparación de perfiles compatibilidad	
4.11. Evaluación de conocimiento.	
4.12. Evaluación de aptitudes y de personalidad	
4.13. Pruebas psicométricas	
4.13.1. Qué son las pruebas psicométricas	
4.13.2. Para qué sirven estas Pruebas Psicométricas:	
4.13.3. Ponderación de las Pruebas Psicométricas	
4.14. Pruebas de personalidad	
4.15. Criterios Para la Aplicación de Pruebas Complementarias	
4.15.1. Examen Médico	57-94
4.15.2. Examen a conducir	
4.15.3 Prueba de idiomas	
4.16. Entrevista	
4.16.1. Tipos de Entrevista:	
4.16.1.1. Entrevistas no estructuradas	
4.16.1.2. Entrevistas estructuradas	
4.16.1.3. Entrevistas mixtas	
4.16.1.4. Entrevista de solución de problemas	
4.16.1.5. Entrevista de provocación de tensión	
4.16.1.6. Consideraciones sobre la entrevista	
4.16.1.7. La entrevista en el proceso de selección de personal	
4.17. Verificación de datos y referencias.	
4.18. La Decisión	
4.19. Fin del Proceso	
Metodología modelo operativo	95
Cronograma	96
Bibliografía	97
Anexos	
Cuestionario	1
Test	2
Formulario	3

## ÍNDICE DE CUADROS E ILUSTRACIONES

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	44-45
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	96
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	47-54
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.	
PREGUNTA 1	47
PREGUNTA 2	48
PREGUNTA 3	49
PREGUNTA 4	50
PREGUNTA 5	51

PREGUNTA 6	52
PREGUNTA 7	53
PREGUNTA 8	54

## ***INTRODUCCIÓN***

Toda Institución ya sea Pública o Privada debe tener dentro de la misma un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal eficaz el cual permita acertar con candidatos que cumplan requisitos específicos y así que puedan calificar en el proceso selectivo.

Este debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables: una aproximación realista con la situación de la empresa; que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal; de periodicidad determinada, con sus correspondientes mejoras; y, compartido con todo el personal de la empresa y aspirantes para así ser un proceso justo.

Un gran reto que se presenta para la gestión de la empresa en este siglo que comenzamos es el factor, aunque impreciso pero productivo, de la Capacidad Gerencial.

De manera que la tendencia a la globalización de los mercados y de la actividad empresarial, surge del impulso omnipresente de la mejora tecnológica y más precisamente de las tecnologías de la información.

Tecnología y Globalización demandan una nueva forma de Gestión y Liderazgo.

Es necesario que los directivos se sientan cómodos para la toma de decisiones en un entorno cambiante, y que acoplen sistemáticamente las estrategias funcionales y decisiones operativas con las estratégicas de mayor rango.

Por lo que este trabajo se basa en estos principios para potenciar el desarrollo del Ilustre Municipio del Cantón Píllaro se describe la importancia de la utilización de un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que permita acertar con candidatos eficientes para así fomentar el desarrollo personal, institucional, de la comunidad y por ende del País.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1 Tema.**

Reestructuración y ejecución del proceso de selección de personal del Ilustre Municipio del cantón Píllaro.

#### **1.2 Planteamiento del problema.**

La falta de Reestructuración y Ejecución del proceso de selección de personal influye en el desempeño laboral del Ilustre Municipio del cantón Píllaro

##### **1.2.1 Contextualización.**

En el contexto nacional, según el proyecto de Ley Orgánica de Empresas Públicas, en el Título IV de la Gestión del Talento Humano, la contratación de personal de las empresas públicas se realizará a través de procesos de selección que atiendan los requerimientos empresariales de cada cargo, y conforme a los principios y políticas establecidas en esta ley y a las resoluciones del directorio de la empresa.

Prevé que la selección del personal se realizará por regla general a través de procesos de calificación por méritos, capacidades y habilidades para el desempeño de labores en las empresas públicas.

Según el proyecto los contratos mercantiles serán suscritos a favor de los directivos, administradores y asesores de las empresas públicas.

El contrato individual de trabajo se suscribirá al amparo del Código de Trabajo y del contrato colectivo que se celebre; mientras que, el contrato individual del servidor de

la empresa pública, que no podrá tener un plazo mayor a dos años, se celebrará al amparo de esta ley, en el que está prohibida la contratación colectiva, por ello, la persona que se obliga a la prestación del servicio se denomina servidor de la empresa.

### **1.2.2 Análisis Crítico.**

En el Ilustre Municipio del cantón Píllaro se han identificado algunos problemas que han conllevado a un bajo desempeño laboral en la institución existiendo trabajadores no capacitados, los cuales se han presentado en estado étlico, teniendo índices de vaguería a través de los cuales se ha obtenido como resultado un bajo rendimiento sin oportunidad a una reflexión adecuada y personal para así obtener un beneficio satisfactorio.

El sistema de reclutamiento de personal que se realiza en la institución al contratar nuevo personal, genera un ambiente no propicio ya que no se analiza adecuadamente a los futuros miembros que ingresarán a la organización, creando conflictos interpersonales entre los trabajadores. Se ha denotado que la Selección de Personal que se ejecutaba no era la acertada ya que no existía ningún procedimiento con el cual se pueda obtener candidatos aptos para realizar la misma, la cual estaba dirigida por la cabeza de la institución los cuales colocaban ocupantes a los cargos sin tomar en cuenta su previo rendimiento, de esta manera se debe establecer un sistema adecuado de reestructuración y ejecución en el proceso de selección de personal.

A través del trabajo de investigación podemos deducir que la problemática se genera desde los altos directivos de la institución, los que llevan consigo ideologías abstractas de compadrazgo y de una política corrupta, beneficiándose y sirviéndose de todo un pueblo, afectando el buen nombre de la institución y de toda una colectividad; es por tal razón que la institución debe someterse a algunos cambios los cuales serán de vital importancia para el desarrollo del cantón y del país.



### **1.2.3 PROGNOSIS.**

Si en el Ilustre municipio del cantón Píllaro no se reestructura y si no se ejecuta un proceso de selección de personal óptimo y adecuado sus resultados se verán reflejados en el desempeño laboral.

Por ende dentro de la institución sus metas y objetivos no se han cumplido dentro del plazo establecido, lo que conllevará a futuro a varias contrariedades que implica recursos económicos, sociales, y tiempo, afectando de esta manera a el desarrollo del cantón y por ende del país.

### **1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿Cómo incide la reestructuración y ejecución del proceso de selección de personal, en el desempeño laboral del Ilustre Municipio de Píllaro?

#### **Variables**

**V.I.** Reestructuración y ejecución del proceso de selección de personal

**V.D.** Desempeño laboral

### **1.2.5 DELIMITACIÓN.**

Límite de Contenido

Campo: Administración.

Área: Recursos Humanos.

Aspecto: Gestión del Talento Humano.

Límite Espacial

La presente investigación se desarrollará en el Ilustre Municipio de Píllaro

Límite Temporal

La presente investigación se focalizará el 01 Septiembre al 31 de Marzo

### **1.2.6 PREGUNTAS DIRECTRICES.**

¿La reestructuración del proceso de selección de personal, mejorará el rendimiento laboral del Ilustre Municipio de Píllaro?

¿Cómo influye el rendimiento laboral en el Ilustre Municipio de Píllaro?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN.**

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

La tecnología nos ha permitido ir cada día avanzado en todos los aspectos por lo que se creó la Secretaria nacional técnica de desarrollo de recursos humanos y remuneraciones del sector público, Organismo que se encarga de la contratación pública de los empleados y trabajadores.

Desde un punto de vista general toda institución debe lograr un reconocimiento que todos se sientan parte de la misma y a la vez alcanzar los objetivos y metas

planteados por los directivos obteniendo varios beneficios que permita desarrollar eficazmente a la institución, al cantón y al país, pero lo más difícil es como lograrlo para ello se debe profundizar en el área del Talento Humano que es la más importante de la institución.

En el Ilustre Municipio del Cantón Píllaro no se aplicó un buen sistema de selección de personal lo que repercute en desempeño laboral de la institución por lo que se ha visto conveniente realizar una reestructuración del sistema para de esta manera ser más eficientes y productivos en el ámbito laboral.

La S.E.N.R.E.S. plantea varios mecanismos para la selección de personal, en lo que se rigen muchas empresas del sector público y a las cual se someterá la organización en estudio.

A través de un buen sistema de selección de personal se pretende dar mayor número de oportunidades a las personas, crear nuevas expectativas, que conduzcan a un excelente desempeño laboral que mucha falta le hace al Ilustre Municipio del cantón Píllaro.

Por tal razón se ve factible la reestructuración y ejecución de un buen sistema de selección de personal lo cual ayudara de una manera excelente al personal de la institución y por ende se contribuirá al desarrollo del cantón y por ende del país

## **1.4 OBJETIVOS.**

### **1.4.1 Objetivo General.**

- Reestructurar y Ejecutar el proceso de selección de personal para mejorar el desempeño laboral del personal del Ilustre Municipio de Píllaro.

#### **1.4.2** Objetivos Específicos.

- Utilizar encuestas para determinar la necesidad de reestructurar el proceso de selección de personal del Ilustre Municipio del Cantón Píllaro.
- Establecer estándares de desempeño laboral para así mejorar la eficacia y productividad del Ilustre Municipio de Píllaro.
- Determinar la influencia del proceso de selección de personal en el desempeño laboral del Ilustre Municipio del Cantón Píllaro.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEORICO

#### 2.1 Antecedentes Investigativos

Luego de haber analizado la información pertinente presento a continuación los siguientes antecedentes investigativos.

DAVILA, J. (2005). *“Manual de funciones y procedimientos para mejorar el desempeño de actividades en la Empresa Industrial Metálica Cepeda”*. Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

En la empresa I.M.C se permitió implementar un sistema de gestión de calidad de Recursos Humanos.

Se puede decir que esta empresa no cuenta con un sistema que motive a todos los trabajadores, lo que provoca un bajo desempeño en sus labores cotidianas.

La ausencia de un manual de funciones y procedimientos no se ha podido aprovechar mejor las habilidades y destrezas que posee el personal, y que prestan sus servicios en la empresa.

SEGOVIA, E. (2002). *Propuesta de creación del departamento de personal del hospital del instituto ecuatoriano de seguridad social de la ciudad de Latacunga*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

La justa principal fue elaborar el organigrama estructural y posicional del departamento del Talento Humano, políticas, estrategias, que armonicen las actividades de la institución.

Se pudo identificar las causas que producen un inadecuado sistema de administración de recursos humanos al interior de la institución.

Se observo que en la institución no se realiza una planificación de Recursos Humanos; lo que permite suministrar el personal adecuado en el momento oportuno que requiere el Hospital.

Del análisis y resultados obtenidos en la investigación se concluye cuanto al manejo del personal no se lleva acabo subsistemas de personal como son; análisis y diseño del trabajo, reclutamiento y selección, evaluación y remisión del desempeño, administración de sueldos y salarios.

RAMIREZ, L. (2002). *Creación del Departamento de Recursos Humanos en el Ilustre Municipio del Cantón Tesalio*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Su principal objetivo fue establecer en forma adecuada los procedimientos, técnicas para el departamento.

A la vez que proporcionar persona eficientes y capaces de desempeñar eficazmente sus funciones.

Se ha concluido que luego del análisis de la encuesta aplicada a los funcionarios y trabajadores y empleados del Ilustre Municipio De Tisaleo puedo manifestar que al no existir un departamento del Talento Humano adecuado para la administración de personal hacen estos que no se desenvuelvan eficazmente en el desempeño de sus funciones.

Se denota de manera clara y precisa que para alcanzar resultados excelentes mediante un adecuado servicio a la comunidad es necesario

que exista el Área del Talento Humano, dentro de la estructura interna de la municipalidad de Tísaleo que ayudara a satisfacer sistemas de comunicación adecuados entre los departamentos, llegando a tener un clima y cultura eficiente.

## **2.2 Fundamentación Filosófica.**

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará el paradigma Critico Propositivo por las siguientes razones:

Cada día que pasa el mundo sigue evolucionando y las exigencias son mayores, nuestra realidad está obligada al cambio de una manera dinámica a la que las empresas públicas y privadas deben ajustarse, lo que les permitirá desarrollarse eficazmente dentro de sus actividades, cumpliéndolo a cabalidad los requerimientos de las personas, por esta razón es necesario reestructurar y ejecutar el proceso de selección de personal generando así un desarrollo permanente en la institución y a nivel del país.

Ya que el investigador y la empresa son partes que interactúan entre si por lo que el pensador se involucra y será parte del problema de objeto de estudio en el lugar de los hechos es decir en la organización con el beneficio de construir nuevos conocimientos teóricos-prácticos y dar soluciones a los problemas de la empresa y así permitir un desarrollo continuo y eficiente.

Para el presente estudio, los valores será un pilar fundamental a lo largo su desarrollo, ya que de este modo se podrá imaginar e interpretar de mejor manera el problema objeto de estudio, el investigador desarrollará su problema identificado con la cualidades propias que estarán ligadas en cada uno de las actividades a desarrollarse dentro y fuera de la empresa.

De la misma forma los datos recolectados y los resultados logrados nos han señalado que la teoría científica actual que se práctica, se desarrolla dentro de un campo teórico-práctico de la investigación, lo que permite enriquecer en ideas y fortalecer en cada paso en desarrollase el objeto de estudio, por lo tanto el presente trabajo conduce a un estudio cualitativo que permitirá dar una solución al problema identificado dentro de la Institución.

### **2.3 Fundamentación Sociológica**

Esta investigación es fundamental para la sociedad pillareña considerando que el pésimo clima organizacional que existe dentro del Ilustre Municipio de Píllaro, influye notablemente en el comportamiento de su recursos humano, el mismo que ofrece un pésimo servicio de atención al cliente y dificulta el proceso de trámite de las gestiones que se requieren cumplir en esta institución.

Cabe mencionar que si se aplicará un eficiente sistema de RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL en esta institución, se podría contar con un personal altamente calificado y cualificado que nos permita agilizar los procesos y mejorar el nivel de productividad y servicio al cliente externo convirtiéndose así en una institución de excelencia.

### **2.4 Fundamentación Legal**

Para sustentar legalmente el presente trabajo de investigación a continuación se detalla los deberes y responsabilidades del personal del Ilustre Municipio de Píllaro, establecido en la S.E.N.R.E.S, Ley de Régimen Municipal y en el Código de Trabajo.

#### **PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACION DE PERSONAL**



Art. 32.- De los Responsables de las Unidades o Procesos Institucionales.- Los responsables de las unidades o procesos institucionales realizarán la petición a la autoridad nominadora para la contratación de servicios ocasionales o contratos de servicios profesionales con personas naturales, adjuntando el formulario: SENRES-PRH-CONT-001 de descripción de puestos que contendrá:

- a) Identificación del puesto;
- b) Rol del puesto;
- c) Descripción de actividades que deben cumplirse;
- d) Especificación de productos que deben ser entregados; y,
- e) Perfil de exigencias y competencias que debe reunir el aspirante a la contratación.

Art. 33.- De la Potestad de la Autoridad Nominadora.- La autoridad nominadora tiene la atribución de solicitar a la UARHs el informe correspondiente para la contratación de servicios ocasionales o contratos de servicios profesionales con personas naturales, sobre la base de los requerimientos presentados por los responsables de las unidades o procesos institucionales.

La autoridad nominadora suscribirá los contratos siempre y cuando se haya cumplido con las políticas, normas e instrumentos técnicos emitidos por la SENRES y las UARHs hayan emitido el informe previo favorable.

Art. 34.- De la Unidad de Administración de Recursos Humanos.- Para la contratación de servicios ocasionales o contratos de servicios profesionales con personas naturales, la UARHs emitirá el informe previo favorable conforme lo señala el artículo 64 de la LOSCCA, artículos 20 y 23 de su reglamento, y las políticas, normas e instrumentos que en esta materia emita la SENRES.

## CODIGO DE TRABAJO

Artículo 4.- Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Artículo 40.- Derechos exclusivos del trabajador.- El empleador no podrá hacer efectivas las obligaciones contraídas por el trabajador en los contratos que, debiendo haber sido celebrados por escrito, no lo hubieren sido; pero el trabajador sí podrá hacer valer los derechos emanados de tales contratos.

Artículo 65.- Días de descanso obligatorio.- Además de los sábados y domingos, son días de descanso obligatorio los siguientes: 1 de enero, viernes santo, 1 y 24 de mayo, 10 de agosto, 9 de octubre, 2 y 3 de noviembre y 25 de diciembre.

Artículo 69.- Vacaciones anuales.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

Los trabajadores menores de dieciséis años tendrán derecho a veinte días de vacaciones y los mayores de dieciséis y menores de dieciocho, lo tendrán a dieciocho días de vacaciones anuales.

Artículo 43.- Derechos de los trabajadores llamados al servicio militar obligatorio.- Cuando los trabajadores ecuatorianos fueren llamados al servicio en filas, por las causales determinadas en la Ley de Servicio Militar Obligatorio en las Fuerzas Armadas Nacionales, las personas jurídicas de derecho público, las de derecho privado con finalidad social o pública y los empleadores en general, están obligados:

1. A conservar los cargos orgánicos y puestos de trabajo en favor de sus trabajadores que fueren llamados al servicio;

2. A recibir al trabajador en el mismo cargo u ocupación que tenía al momento de ser llamado al servicio, siempre que se presentare dentro de los treinta días siguientes al de su licenciamiento;

Los empleadores que no dieran cumplimiento a lo prescrito en este artículo, serán sancionados con prisión de treinta a noventa días o multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, sin perjuicio de los derechos de los perjudicados a reclamar las indemnizaciones que por la ley les corresponda.

Artículo 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;

c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;

d) Observar buena conducta durante el trabajo;

e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;

f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;

- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades;
- j) Las demás establecidas en este Código.

## **2.5 Categorías Fundamentales.**

### Definiciones

#### Administración.

“Es el conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia los objetivos comunes”.

#### Área de Recursos Humanos.

Administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos las habilidades etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

## Administración de Personal.

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, entre otras., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

## Gestión del Talento Humano.

Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar". El gerente busca que los grupos y personas logren objetivos específicos en desarrollo de la misión de la organización.

## Talento Humano

Es la persona que trabaja en una empresa en la cual da su esfuerzo o la actividad humana y otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otras.

## Habilidad

Es el grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objetivo determinado. La habilidad es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.

## Conocimiento.

Es la posesión de un modelo de la realidad en la mente. El conocimiento comienza por los sentidos, pasa de estos al entendimiento y termina en la razón. Igual que en el caso del entendimiento, hay un uso meramente formal de la misma, es decir un uso lógico ya que la razón hace abstracción de todo un contenido, pero también hay un uso real.

### Conocimiento Práctico.

Desde las ciencias sociales, podemos inferir una serie de pautas a tomar en cuenta para la aplicación práctica del conocimiento. A continuación expondremos dos líneas de reflexión: 1) la concepción de la realidad, especialmente de la realidad social, 2) los modos de comprender y abordar esa realidad.

### Capacitación.

“La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo”.

### Rendimiento.

Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de rendimiento.

### Organización del área de personal.

Es el proceso de identificar y agrupar el trabajo que se va ejecutar, defendiendo y delegando autoridad, y estableciendo responsabilidad y relaciones con el propósito de que las personas puedan trabajar en forma más eficiente para lograr los objetivos.

### Comunicación.

Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, en cual debe estar en condicione de comprenderla.

### Conceptualización de Categorías

La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos empezaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzarse de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales.

Es necesario ampliar la definición básica:

1. Como administrador, un individuo lleva cabo las funciones administrativas de planeación, organización, integración del personal, dirección y control.
2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
3. Se aplica a los administradores en todos los niveles de la organización.
4. La intención de todos los administradores es la misma: generar superávit.
5. La administración está interesada en la productividad; esto significa eficacia y eficiencia.

Las funciones de los Administradores.

Estas proveen una estructura útil para la organización del conocimiento administrativo. No ha habido nuevas ideas – descubrimientos a partir de una investigación o técnicas – que no pueda ser debidamente clasificado dentro de la planeación, la organización, la integración del personal, la dirección y el control.

La planeación.- Implica la selección de misiones y objetivos, así como de acciones encaminadas a lograrlos; requiere una toma de decisiones, es decir, elegir cursos futuros de acción entre una serie de alternativas.

La organización.- Es la parte de la administración que implica el establecimiento de una estructura intencional de papeles a desempeñar por la gente dentro de la misma. Es intencional, en el sentido de garantizar que todas las actividades necesarias para lograr objetivos sean asignadas a las personas más capaces para llevarlas a cabo.

La integración del personal.- Implica llenar y mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar los requerimientos de fuerza laboral, al llevar a cabo un inventario de la gente disponible y al reclutar, elegir,

colocar, evaluar, planear sus carreras, compensando y capacitando o desarrollando tanto a los candidatos como a los empleados actuales, para que las labores sean ejecutadas eficaz y eficientemente.

Dirección.- consiste en influir en la gente para que contribuya a los objetivos de la organización y del grupo; predominantemente, tiene que ver con el aspecto interpersonal de la administración. Todos los administradores estaría d acuerdo en que la mayoría de los problemas principales se deriva de la gente y que los administradores eficaces también necesitan ser líderes eficaces.

El control.- Es la medición del desempeño individual y de la organización para garantizar que los acontecimientos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño, con base en objetivos y planes, mostrando los puntos en donde existan desviaciones de los parámetros, y ayudando a corregirlas. En resumen el control facilita el logrito de loa planes.

La coordinación.- es la esencia de la administración, para alcanzar la armonía entre los esfuerzos individuales hacia el logro de los objetivos colectivos.

División organizacional:

El departamento.- Es un aspecto del proceso de organización es el establecimiento de departamentos. La palabra departamento designa un área, división o sucursal definida de una organización sobre cual un administrador tiene autoridad con respecto al desempeño de las actividades específicas. Un departamento como su término es generalmente utilizado, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, departamento de personal.

Tomado de: WEIHRICH, H. (2001, p. 4;144.). *Elementos de Administración. Impreso en México. Mc Graw Hill.*



Administración de personal.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar todo su esfuerzo, la empresa marchara caso contrario, se detendrá, de aquí a que toda organización debe presentar primordial atención a su personal. En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo.

Departamento de Personal.

Toda persona de cualquier nivel en cualquier clase de organización, interviene en la administración de personal cuando planifica el uso de Recursos Humanos o influye, dirige o controla su trabajo.

Un departamento especializado en empresas de mediano o gran tamaño emplean un porcentaje tan alto de su tiempo en el área de los recursos humanos que es adecuado dominarlo departamento de "personal" o de relaciones humanas se ha presentado una forma de analizar tales procesos y sistemas que proporcionan un medio para comprender su interrelación, el impacto que tienen las personas por regular responsabilidad y autoridad del medio ambiente y diferentes dispositivos de sistema personal contribuyen a las metas de la empresa.

Organización del Departamento de Personal

Es breve la composición de acuerdo con su magnitud.

1.-En una empresa pequeña

a) personal: un jefe de personal y una secretaria.

b) Local: Sala de recibir

2.-En una empresa mediana.

a) personal puede ser un jefe, encargado de políticas, investigación, prestaciones.

Un auxiliar y una secretaria.

b) Local sala de recibir.

Despacho de jefes, privado de entrevistas y enfermería para exámenes y primeros auxilios.

Características principales de los Recursos Humanos.

a) Los Recursos Humanos no pueden ser propiedad de la empresa.

b) Las actividades de las personas son voluntarias no por el hecho de existir un contrato la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por lo contrario, contarán con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades entre otros, son intangibles.

d) Los recursos humanos de un país o de una organización pueden incrementarse.

e) Los recursos humanos son escasos.

Objetivos de los Recursos humanos.

Los cuatro principales objetivos de los Recursos Humanos son:

1.-Objetivos sociales. Saber mantenerse dentro de la sociedad como un individuo con valores y propósitos dentro de ella.

2.-Objetivos organizacionales. Tener un buen control dentro de las funciones directivas y administrativas de una organización.

3.-Objetivos funcionales. Están enfocadas en función de las necesidades de la organización.

4.-Objetivos individuales. Son los que pretenden seguir y alcanzar los recursos humanos dentro de una organización.

Disciplinas que colaboran con la Administración de Recursos Humanos.

Ingeniería Industrial.

Es donde se divide la tarea en elementos básicos y se determina que se lleve a cabo cada una de las siguientes actividades:

- 1.-Estudio de movimientos
- 2.-Sistema de incentivos
- 3.-Valoración de tareas
- 4.-Oficinas de selección
- 5.-Adiestramiento de los trabajadores.

Psicología.

Esta nos ayuda para utilizar métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y las aptitudes, encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración, entre otras.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración del Talento Humano es sumamente valiosa en campos tales como:

Selección de personal, Entrenamiento y capacitación. Orientación profesional. Test psicológico. Conceptos y modelos de actitudes y motivación. Reducir los conflictos.

Psicología industrial.

Es otro movimiento o filosofía general que comenzó, se desarrolló, creció y maduro hasta alcanzar su forma actual en el siglo XX. Este periodo corresponde a la época en que los psicólogos se introdujeron al campo de la administración industrial, para estudiar sistemáticamente los problemas del personal que existían en diversas empresa industriales. Generalmente este movimiento comenzó alrededor de 1913, se asocio con Hugo Mustenberg “el padre de la psicología industrial”

Planeación de los Recursos Humanos.

La planeación de los recursos humanos tiene una importancia vital por que los principales desafíos para implantar las estrategias en la empresa se relacionan o se basan en los recursos humanos, y de manera más precisa con la estabilización de las fuerzas de trabajo para facilitar la implantación de estrategias corporativas.

Definición de trabajo y sus elementos.

Trabajo: Actividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios y por ello, realizada por normas de eficiencia.

Actividad humana: El trabajo en sentido propio, solo puede ser resultado de la acción del hombre.

Actividad por un fin: En todo trabajo lo que más resulta es el fin que persigue jamás puede darse el caso de que alguien trabaje sin ningún motivo.

Actividad recreativa: En el trabajo en forma necesaria algo se transforma algo mejora de utilidad aumenta de valor.

Relaciones laborales: Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos se emplea frecuentemente a asociados y a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronal.

Propósito de la planeación del área de Personal.

Las actividades de la planeación de recursos humanos cumplen objetivos. Las necesidades individuales, empresariales y nacionales, se cumple mediante los procedimientos de la planeación de personal. La misión u objetivo final de estas es relacionar los recursos humanos futuros con las necesidades de la empresa, para maximizar el rédito de la inversión en los recursos humanos.

Funciones del Departamento de personal.

La administración se relaciona con todos los aspectos de la administración central en el manejo de los recursos humanos de la empresa: reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los trabajadores, actuar como enlace en los sindicatos y entidades gubernamentales; manejar otros asuntos relacionados al bienestar de los trabajadores.

Autoridad y poder.

El poder proviene de la experiencia de una persona o grupo este es el poder del conocimiento. Asimismo, el poder también puede existir como poder de referencia, esto es, como la influencia que puede ejercer personas o grupos dado que los demás creen en ellos y sus ideas. En este sentido Martin Luther King poseía un poder legítimo casi nulo, pero su virtud de la fuerza de su personalidad, ideas y capacidad oratoria influyo enormemente en la conducta de muchas personas.

La autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto para ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones.

Autoridad de línea.

La autoridad en línea le da a un supervisor una línea de autoridad sobre el subordinado. Es decir es la relación en la que un supervisor ejerce supervisión directa sobre un subordinado.

Autoridad de Staff.

Estos gerentes están autorizados para apoyar y asesorar a los gerentes de línea, también tienen la autoridad para dirigir el trabajo a varios subordinados, es de asesoría

Autoridad funcional.

Es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas o políticas específicos u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos.

Tomado de: PIGORS, P. (1984, p. 38;39.). *Administración de Personal. 3ª Edición. Editorial. Mc Graw Hill. México*

Naturaleza del análisis de puestos.

El análisis de puesto consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una empresa, en esta función es que tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que desempeñan.

Administración de sueldos y salarios.

Lo que el esfuerzo produce debe remunerarse, el esfuerzo brindado por el trabajador a la empresa no debe considerarse como una mercancía, pero la Ley de la Oferta y la Demanda debe intervenir en su valoración real.

Reclutamiento de personal

Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa candidatos a ocupar un puesto en ella tanto haciéndolos conocidos la misma como despertando en ellas el interés necesario. Las fuentes de abastecimiento de una empresa deben ante todo precisarse cuantas veces nos encontramos con que una empresas debe ante todo precisarse donde ir a buscar al personal que requiera para cada tipo de puestos debe por otra parte tratar de ocultarse el contacto con las mejores fuentes para garantizar que nos den oportunamente lo mejor que en ellas podamos encontrar, solo se mencionan algunas.

El personal recomendado por los actuales trabajadores, la puerta de la calle es decir el personal atraído por la forma de la empresa.

La solicitud escrita puede hacer que el personal en otras empresas del que ellas nos requiera o bien a nuestras actuales trabajadores, obtengamos mayor percusión posibilidad de estudio, entre otras.

El empleo de prensa, radio y televisión. Para solicitar trabajadores han demostrado en lo general no ser medio adecuado ya que atrae de ordinario al personal menos capaz y hace muchos más extensos y costosos los procedimientos de selección excepto tratándose de técnicas.

Selección del personal.

Tiene por objeto escoger entre las distintas conductas aquellas que para cada puesto concreto sean los más aptos algunas más usuales técnicas son.

La hoja de solicitud tratar todo el expediente del trabajador datos conocimientos, las pruebas psicotécnicas y/o prácticas tienen por objeto estandarizar e igualar las condiciones en los que habrán de desarrollarlas las solicitantes. El examen médico: Suele dejarse hasta el final del proceso porque es costoso suele comprender el examen físico la historia clínica del solicitante las pruebas de laboratorio.

Introducción o inducción del nuevo trabajador.

Tiene por fin articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formaría parte en la forma más rápida y adecuada suele ser. La introducción general a la empresa suele llevarse a cabo en el departamento de personal en él se hace firmar al solicitante el contrato el trabajo respectivo se hacen las anotaciones necesarias en los registros.



Suele terminarse en un recorrido por la planta presentación personal con los principales jefes que ha de tratar y finalmente con su jefe inmediato. En su departamento o sección se hará la explicación detallada por su trabajo a base de la descripción de puesto correspondiente detallada por su trabajo presentación de los compañeros de trabajo se le hará a recorrer los sitios que hará de proporcionar el material entregar los productos.

#### Capacitación del trabajador.

La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.

Las expectativas de la capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los trabajadores y empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La empresa puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.

#### Entrenamiento y desarrollo

Desarrollo.- Buscar desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene para obtener su máxima relación posible.

El desarrollo es perpetuo pero es claro se hace más necesario tratándose de los trabajadores de nuevo ingreso.

Puede ser de un orden meramente de los conocimientos previos que el tenga destreza seguridad y rapidez en el desempeño de su labor.

Entrenamiento.- El entrenamiento no consiste únicamente en proporcionar cursos y más curioso, consiste en un proceso constante compuesto directo con el personal y tener la responsabilidad de lograr ciertos objetivos están en mejor disposición para: Ser un asesor de las áreas sustantivas encargadas del proceso de fabricación de artes o prestación de servicios.

La tarea responsable del área de entrenamiento es entonces apoyar a las directivas y supervisores principalmente en: Sistematizar: clasificar y dar forma a hechos modelos para llegar a un perfil de alto desempeño. Procesar la información: Establecer programas de entretenimiento con base a las necesidades. Facilitar el cambio de comportamientos con base en las necesidades y evaluar los resultados del entrenamiento.

Políticas del personal.

Son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se cumplan de acuerdo con los objetivos deseados, constituyendo orientación administrativa para impedir que los trabajadores realicen tareas que pongan en peligro el éxito de las tareas específicas.

Las políticas del personal se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus trabajadores para alcanzar, por intermedio de ellos, los objetivos de la empresa; a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales, entre ellas:

Política de reclutamiento y selección.

Política de evolución del trabajador.

Política de remuneración.

Política de desarrollo del personal.

Política de control del personal.

Las principales políticas de personal. Las guías de las políticas son útiles en todas las áreas se identifican las siguientes: incentivos, administración, acción política, sindicatos, control, entrenamiento y desarrollo, relaciones públicas.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización y le permite dirigir las relaciones con sus trabajadores. A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que implantaran, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño individual y colectivo del trabajador. Básicamente las políticas guían a las personas para la consecución de los objetivos, buscan dar coherencia a la realización de las actividades y garantizan un trato equitativo para yodos los trabajadores.

El proceso de administración completo de personal, está coordinado y organizado mediante huyas establecidas por las políticas administrativas estas prescriben uniformidad y consistencia de la gran estrategia en la organización del trabajo.

Motivación e incentivos al trabajador.

La teoría tradicional de la motivación se basa en el supuesto de que el dinero sea el motivador principal. Sobre la base de esta suposición, las recompensas economizas, como incentivos financieros, guardan relación directa con el desempeño, pues se cree que, si la recompensa es suficiente, los trabajadores producirían mas.

La jerarquía de las necesidades humanas del trabajador es comprender cierto número de necesidades, a satisfacer, directa o indirectamente.

Una de la teoría sobre la motivación más ampliamente mencionadas es la teoría de la jerarquía de las necesidades, establecida por el psicólogo Abraham Maslow. El concluye que cuando una serie de necesidades se ve satisfecha, este tipo de necesidades deja de ser causa de motivación.

1. necesidades fisiológicas. Estas son las necesidades básicas relativas al sostén de la vida: alimento, agua, calor, refugio y sueño.

2. necesidades de seguridad. Estas son las necesidades relativas a la ausencia de peligro físico y de miedo ante la pérdida de trabajo, posesiones, alimento o refugio.

3. Necesidades sociales. Puesto que los seres humanos son seres sociales, necesitan pertenecer, es decir ser aceptados por otros.

4. Necesidades de estima: una vez que las personas empiezan a satisfacer sus necesidades de pertenencia, tienden a buscar estimación. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y auto confianza.

5. Necesidades de autorrealización. Para Maslow, esta es la máxima necesidad dentro de la jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz, es decir, maximizar el potencial propio y lograr resultados.

La naturaleza de la evaluación del rendimiento.

Una de las primeras imágenes que se asocian generalmente con la evaluación del rendimiento de un empleado, es la de un formulario donde aparecen las observaciones de evaluador.

Evaluación del desempeño.

Es el elemento importante para el desarrollo administrativo, la evaluación es, o debería ser, parte integral de un sistema de administración, si una empresa pretende cumplir épicas y eficiente mente sus metas debe determinar e instrumentar medios que le permitan medir con la mayor exactitud posible el desempeño de los trabajadores.

La evaluación informal del rendimiento.

La evaluación formal del rendimiento se efectúa día a día, sin ningún sistema, ni método, ni criterio. Por su propia naturaleza, es la más difundida. Se impone sin necesidad de ninguna autoridad porque, dada la naturaleza de sus funciones, toda persona encargada de supervisar el personal y de controlar el trabajo de los subordinados llega a formarse un juicio sobre la contribución que hacen a la organización.

La evaluación formal del rendimiento.

Por su parte, la evaluación formal del rendimiento es sistemática y estructurada, se vale de técnicas y métodos, tiende a uniformar el punto de vista de los evaluadores y de los evaluados y, en definitiva, se atiene a un conjunto de reglas conocidas.

La evaluación de las personas.

Lo que propone la evaluación de las personas están a favor de un enfoque orientado principalmente hacia el individuo, su responsabilidad, su conducta y su potencial. Esta evaluación puede efectuarse mediante la combinación de una serie de criterios capaces de describir dicha realidad: conocimiento y experiencia, apariencia y actitud, juicio capacidad para desenvolverse, espíritu de decisión, aptitud para la dirección, entre otras. Este enfoque evalúa a la persona en cuanto a los resultados que obtiene

en relación con sus aptitudes, poniendo el acento en sus capacidades y no en sus relaciones concretas.

La evaluación de los resultados.

El enfoque de la evaluación de los resultados propone una perspectiva completamente distinta. Partiendo de la base de que lo importante es la función que desempeña el empleado propone evaluar la calidad y el grado de realización del contenido asignado.

El objetivo se desplaza: del empleado pasa a sus realizaciones, de la evaluación de la responsabilidad al análisis del trabajo, del control de las personas al control de las operaciones.

Tomado de: BAZINET, A. (1984. p.35;46). *La evaluación del rendimiento. Impreso en Barcelona (España). Editorial Herder S.A.*

La motivación.

Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los administradores motivan a los subordinados es decir realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos de inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Liderazgo

Resulta difícil distinguir entre gerencia o dirección de empresa y liderazgo. A nivel de conducta manifiesta, un líder ha de ser capaz de rodearse de seguidores, tomar decisiones en su nombre y comunicar tale decisiones a otros. El líder tiene que actuar en forma tal que no solo impulse a la realización de una tarea si no que logre también la cooperación de sus seguidores a través de la movilización de suposición básica adecuada. Un directivo debe lograr los mejores resultados con los recursos.

Para tener éxito, un directivo debe manifestar cualidades de líder y utilizar técnicas de dirección apropiadas a las tareas de grupo que dirige, puesto que ser líder no es necesariamente sinónimo de ocupar un cargo, y ser líder de un grupo pequeño no es lo mismo que serlo de un grupo numeroso, cualquier institución, o parte de ella, cuyos directivos no ejerzan un liderazgo en la realización de la tarea primaria se encuentra en obvias dificultades.

Tomado de: RICE, A. (1977). *Aprendizaje de Liderazgo*. Editorial Herdet. Barcelona (España)

Comunicación.

El objetivo de la comunicación en una empresa es suscitar un cambio, mover a la acción para el bien de la compañía. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas por que integran las funciones administrativas. En particular se necesita comunicación para 1) fijar y difundir metas de la empresa 2) trazar los planes para conseguirle, 3) organizar los recursos humanos y de otro tipo más eficaz y eficiente, entre otros.

La evaluación integral.

Es una metodología por medio de la cual se estudia, analizan y evalúan las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, sirve con un instrumento por medio de la cual se analiza y evalúa el entorno de un organismo, su base legal, organización, estructura, políticas, planes, programas, sistemas y controles.

1. Evalúa el grado y forma en que una empresa, pública y privada cumple con sus objetivos.

2. Es un sistema de evaluación y control que tiene un enfoque constructivo, que permite no solo ser un instrumento de vigilancia, sino también de promoción y de apoyo para coadyuvar a elevar los niveles de efectividad y productividad de las empresas.

3. Es una revisión de todas las áreas y sus interrelaciones, la cual permite tener una visión clara, simple y precisa del organismo, con el propósito de detectar las áreas críticas o áreas problema.

Los criterios de medición del rendimiento.

Los criterios de medición se aplican a cualquier evaluación, en cambio los procedimientos pueden cambiar, dependiendo de la naturaleza de lo evaluado y el alcance de la revisión.

Las preguntas que se hacen al efectuar una medición son:

¿Qué lo que se va a medir?

¿Quién realizara la medición?

¿Qué mecanismos de medición se va a utilizar?

¿Qué tolerancias de desviación podar determinarse?

¿Quién tiene interés en los resultados de la medición?

¿Qué se hará con los resultados?

En caso que la empresa cuente con un sistema de medición, el evaluador debiera evaluarlo y analizara si los objetivos operativos y los indicadores de la efectividad y productividad son apropiados esto determina el alcance en cuanto a los resultados esperados, facilita en gran medida los trabajos y el resultado eficaz de evolución.

Componentes de un sistema de medición de rendimiento.



La planeación y un sistema adecuado pueden ser de gran importancia y utilidad para la evaluación de una empresa. Los indicadores se dividen en cualitativos y cuantitativos, y se pueden establecer por área o por procesos.

Indicadores de rendimiento.

Son aquellos factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan al evaluador un indicio sobre el grado de eficiencia, eficacia y economía en la administración y ejecución de operaciones. Se puede expresar en términos monetarios o en medida estadísticas.

Tomado de: FLEITMAN, J (1998. p 3; 44). *Evaluación integral. Impreso en Santa Fe de Bogotá, D.C - Colombia. Editorial Kimpres Ltda.*

Evaluación del desempeño.

Es el proceso de señalar el valor o juzgar la manera como alguien funciona.

La Evaluación del Rendimiento

Es un proceso obligatorio en la cual, durante un periodo específico de tiempo, el desempeño en el trabajo, los comportamientos o los rasgos de todos o de un grupo de empleados se valoran, juzgan o describen de manera individual por parte de una persona distinta del empleado evaluado y los resultados los conserva la organización.

Tomado de: COENS, T. (). *Evaluación del desempeño. Editorial Norma. Bogotá (Colombia).*

### **Categorización.**

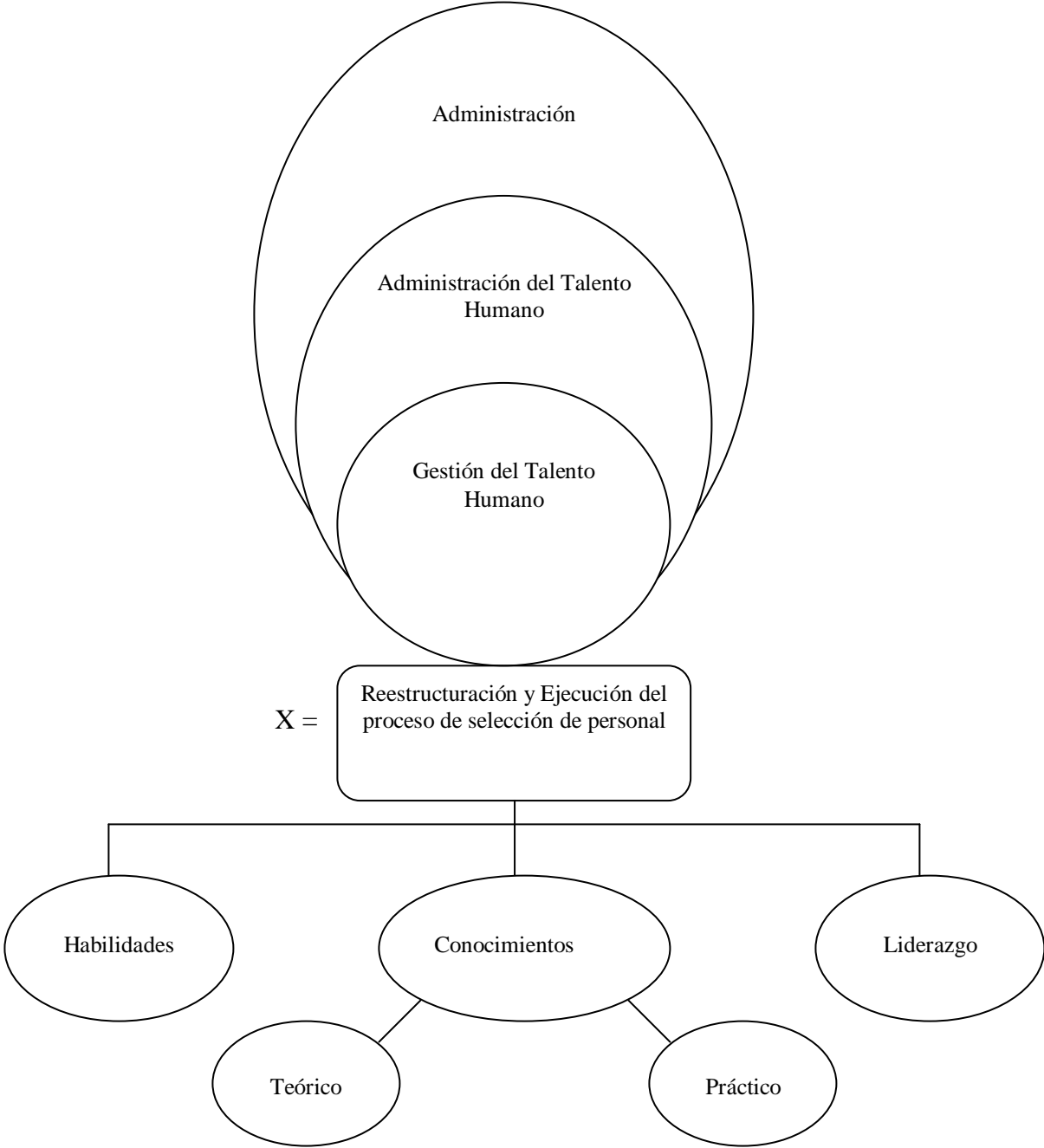
Formulación del problema.

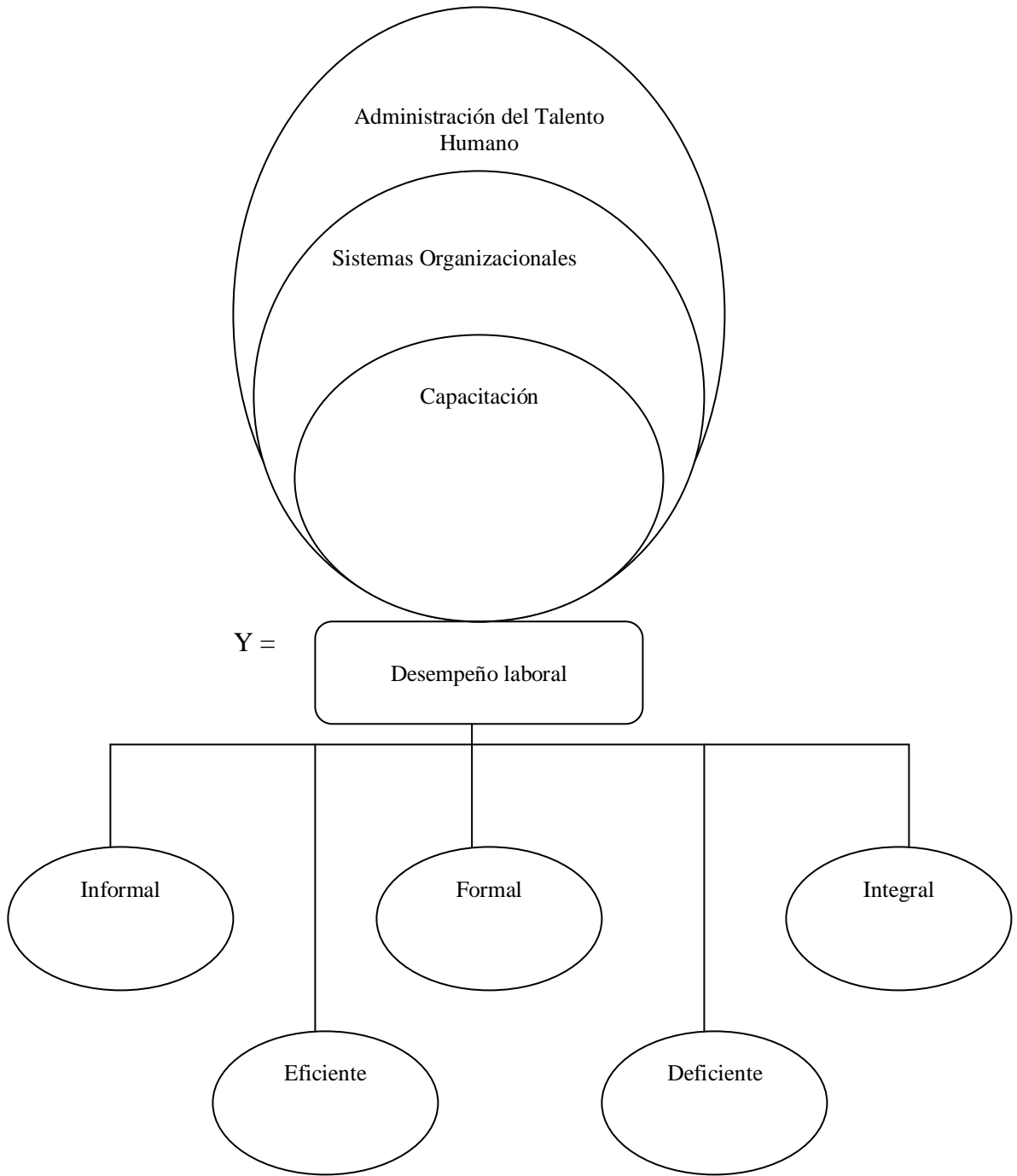
¿Cómo incide la reestructuración y ejecución del proceso de selección de personal, en el rendimiento laboral del Ilustre Municipio de Píllaro?

X= Reestructuración y Ejecución del proceso de selección de personal

Y= Rendimiento Laboral

Superordenación de las variables.





## **2.6 Hipótesis**

La reestructuración y ejecución del proceso de selección de personal mejorará el rendimiento laboral del Ilustre Municipio de Píllaro

## **2.7 Variables**

Variable Independiente:

Reestructuración y Ejecución del Proceso de Selección de Personal

Variable Dependiente:

Desempeño laboral

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Enfoque.**

La presente investigación hemos realizado mediante el enfoque cualitativo porque el actual estudio se maneja con técnicas que tomen mucho en cuenta la naturaleza del problema y todos los aspectos cualitativos que rodean a la institución, este enfoque permitirá al investigador entender claramente el problema a investigarse para así orientar sus esfuerzos a la solución óptima. Por lo tanto se podrá observar los hechos en que se suscitan en la institución

Por medio de este enfoque se podrá analizar los problemas objeto de estudio de la institución y todo el entorno que le rodea la problemática, la investigación se realizara donde se genera los problemas es decir identificando las posibles causas que se dan al interior de la organización.

La hipótesis desempeña un papel muy importante dentro del enfoque cualitativo debido a que esta orienta al investigador a descubrir la posible solución al problema identificado mediante un supuesto que ha futuro será sometido a comprobación, gracias a este enfoque se tendrá mayor énfasis a la investigación durante los pasos a ejecutarse en el proceso de investigación alcanzando de esta forma la posible solución al problema.

#### **3.2 Modalidad.**

Para la realización del presente trabajo se empleara la modalidad investigación de campo ya que se realizo un estudio sostenido de los hechos en el lugar en que se produjo los acontecimientos ya que se estará en contacto directo con los miembros de la institución, la información recopilada será mediante la encuesta y la observación directa por lo que se podrá llevar a cabo el estudio.

También se utilizara la investigación bibliográfica ya que el propósito es conocer e informarnos de las fuentes secundarias como son libros, documentos, tesis de grado, tesinas, perfiles de proyectos, entre otras dicha información se encontrara en bibliotecas y en el Internet utilizando la técnica de la lectura, para luego ser clasificados y seleccionados con el tema de investigación y que ayudara a resolver el problema de estudio.

### **3.3 Tipos.**

Investigación de Campo.

Realizaremos este tipo de investigación en el lugar de los hechos, es decir donde se encuentra el objeto de estudio que vamos a investigar como son los trabajadores, empleados de la institución, con la finalidad de dar una mayor eficiencia y eficacia a la investigación, la misma que me permitirá ponerme en contacto con la realidad del problema.

Investigación Descriptiva.

En base a esta modalidad podré describir y detallar claramente las propiedades importantes de personas, grupos, que será sometido a un análisis. Para de esta manera identificar las posibles causas que originan el problema por ello tendré que conocer y aplicar varias técnicas de investigación como la encuesta la cual empleare a través de un instrumento que es el cuestionario para obtener información verdadera en el lugar de los hechos el mismo que me permitirá encontrar los caminos a la solución al problema identificado.

Investigación Correlacional.

Consiste en la relación de una variable independiente con la variable dependiente esto parte del diagnóstico que se realiza en la institución para dar a conocer los problemas que existan y dar soluciones dice Hernández Robert. (1992 p. 6)

Tiene como propósito evaluar estadísticamente el grado de relación que exista entre las dos variables planteadas en el trabajo, mediante la aplicación de la encuesta y el respectivo cuestionario la misma que permitirá distinguir la relación que exista entre las dos variables.

### **3.4 Población y Muestra.**

En el Ilustre Municipio del cantón Píllaro trabajan 144 personas entre empleados y trabajadores por lo tanto la población supera a los 100 individuos se procederá a calcular el tamaño de la muestra utilizando la siguiente fórmula:

Segunda Fórmula

$$n = \frac{m}{e^2 (m-1) + 1}$$

Simbología:

n = tamaño de la muestra

m = tamaño de la población

e = error máximo admisible

Datos:

m = 144

e = 5% (0.05)

Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{144}{e^2 (m-1) + 1}$$



$$(0.05)^2 (144 - 1) + 1$$

$$n = \frac{144}{0.0025 (143) + 1}$$

$$n = \frac{144}{0.3575 + 1}$$

$$n = \frac{144}{1.3575}$$

$$n = 106 \text{ personas}$$

La muestra es de 106 personas que serán seleccionados, aplicando el muestreo aleatorio simple ya que este permitirá del total seleccionar una parte.

### 3.5 Operacionalización de Variables

HIPOTESIS: La reestructuración y ejecución del proceso de selección de personal mejorará el rendimiento laboral del Ilustre Municipio de Píllaro

#### MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable: Reestructuración y ejecución del Proceso de selección de personal

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
Es el medio con el cual permitirá modificar y elaborar un sistema adecuado de selección de personal.	Valoración y descripción de puestos	Descripción de todos los puestos escala de remuneración	¿Al ingresar a la institución le hicieron un reclutamiento y selección?	Cuestionario de entrevista dirigido al personal de la empresa
	Reclutamiento	Verificación de vacantes Métodos de reclutamiento: Llamado interno, Llamado externo, Merecimientos	¿Cómo se realiza la selección de personal dentro de la institución?	Cuestionario de entrevista dirigido al personal de la empresa
	Selección	Prueba de actitud Prueba de aptitud Pruebas de Psicometrías	¿Cree usted recibir una capacitación eficiente de aprendizaje en la empresa?  ¿Cómo se evalúa al personal de la Institución?	Cuestionario de entrevista dirigido al personal de la empresa  Cuestionario de entrevista dirigido al personal de la empresa

### MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

HIPÓTESIS: La reestructuración y ejecución del proceso de selección de personal mejorará el rendimiento laboral del Ilustre Municipio de Píllaro

Variable: Desempeño Laboral.

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
Desempeño laboral se basa en el potencial del individuo al momento de ejecutar sus funciones y atribuciones, esto ligado a conducta responsable u su formación.	Responsabilidad laboral	El personal de la empresa manifiesta que no existe niveles de personalidad entre los trabajadores.	¿Cree usted que la puntualidad y responsabilidad depende de una acertada selección?	Cuestionario de entrevista dirigido al personal de la empresa
	Conducta laboral	Existe un grado de conducta establecida en todo al personal	¿Cree usted que una selección inapropiada incide en el rendimiento del trabajador?	Cuestionario de entrevista dirigido al personal de la empresa
	Potencial laboral	El personal de la institución manifiesta que le hace dificultoso dar a conocer su grado de conocimiento en el desarrollo de su trabajo.	¿Cree usted que al ejecutar procesos de reclutamiento y selección de personal permita acertar con colaboradores con alto rendimiento laboral?	Cuestionario de entrevista dirigido al personal de la empresa

### **3.6 Plan de Recolección de Información.**

Para la ejecución de la presente investigación utilizare las siguientes técnicas con los respectivos instrumentos de recolección de información: la información secundaria se realizara mediante un análisis de los documentos como libros de Administración, Administración de Personal, Gestión del Talento Humano, Recurso Humano, la Naturaleza de la Evaluación del Rendimiento, también se buscara información en la publicaciones del Internet como las Páginas Web: [www.google.com](http://www.google.com), monografías.com, entre otros, el fichaje será otro medio y se utilizara como herramienta las fichas bibliografías.

Para la información secundaria se desarrollara la investigación de campo y la encuesta como herramienta se utilizar el cuestionario.

### **3.7 Procesamiento y Análisis.**

Para el procesamiento y análisis de la información luego de haber aplicado la encuesta se seguirá los siguientes pasos:

Se procederá a revisar los instrumentos aplicados luego a la tabulación de datos con relación a cada uno de los ítems para luego determinar las frecuencias absolutas simples de cada ítem y de cada alternativa de respuesta , cálculo de las frecuencias relativas simples con relación a las frecuencias absolutas simples después se realizara un diseño y se elaborara un cuadro estadístico con los resultados obtenidos para proceder a graficar y hacer su respectivo análisis de los resultados que es describir, interpretar y discutir los datos numéricos o gráficos que se disponen en los cuadros estadísticos resultado del proceso de datos.

El análisis e interpretación deberá ser considerado los detallados del marco teórico y en relación con los objetivos, las variables, luego de realizar el respectivo análisis servirá para determinar con profundidad las conclusiones a las posibles soluciones al problema

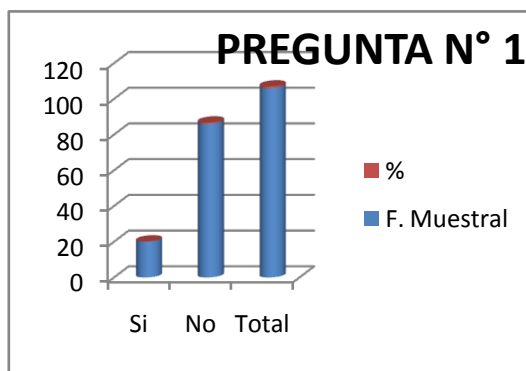
## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis e interpretación de resultados.

1.¿Al ingresar a la institución le hicieron un reclutamiento y selección?

Respuestas	F. Muestral	%
Si	20	19%
No	86	81%
Total	106	100%



#### Interpretación

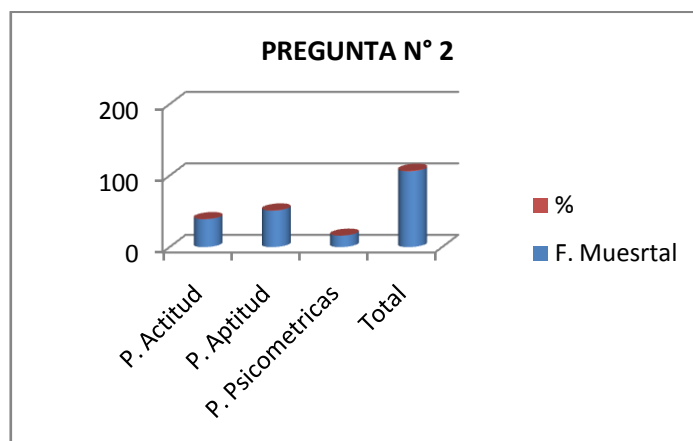
Según el número de encuestados el 19% dice que les realizaron un reclutamiento y selección de personal mientras que el 80% responde que no se ha realizado este proceso.

#### Análisis

En la actualidad es de vital importancia la aplicación y realización de un adecuado proceso de selección de personal ya que esto permite acertar con candidatos idóneos y que cumplan los perfiles requeridos.

2.- ¿Como se realiza la selección de personal dentro de la institución?

Respuestas	F. Muestral	%
Llamado Interno	22	21%
Llamado Externo	30	28%
Merecimientos	6	6%
Otros	48	45%
Total	106	100%



### Interpretación

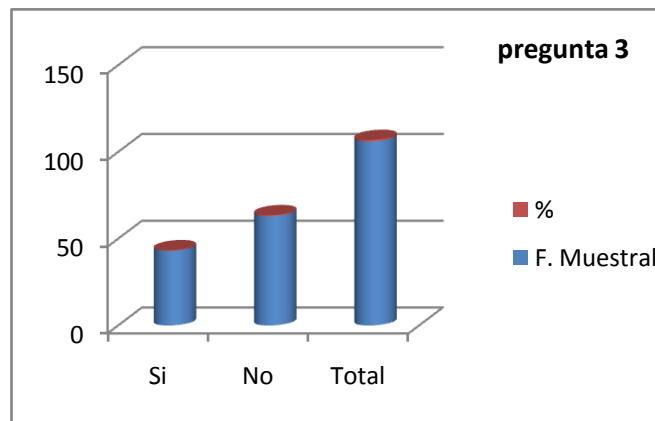
Según los resultados obtenidos podemos deducir que la selección de personal se realiza de la siguiente manera, el 21% mediante un llamado interno, el 28% llamado externo, el 6% por merecimiento, 45% por otros medios.

### Análisis

Mediante este proyecto y los parámetros y artículos establecidos por la S.E.N.R.E.S., empresas publicas y privadas se someterán a las disposiciones dictadas por la misma entre los cuales se a destacado los concursos de mérito y oposición, previo a una convocatoria que se realiza interna y externamente siendo estos los mas acertados y eficientes en cuanto a los proceso de selección de personal.

3.- ¿Cree usted recibir una capacitación eficiente de aprendizaje en la empresa?

Respuestas	F. Muestral	%
Si	43	41%
No	63	59%
Total	106	100%



#### Interpretación

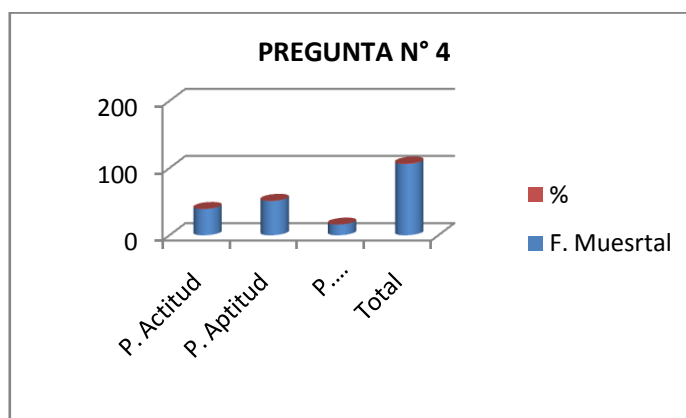
Según los resultados obtenidos podemos decir que el 41 % dice recibir una capacitación eficiente mientras que el 59 % dice no recibir ninguna capacitación.

#### Análisis

Es necesario detectar falencias en el recurso humano, y a través de una capacitación solucionar las mismas esto nos permitirá tener un mejor desempeño laboral, siendo beneficiarios el colaborador, la institución y por ende el país.

#### 4.-Como se evalúa al personal de la institución?

Respuestas	F. Muestral	%
P. Actitud	39	37%
P. Aptitud	51	48%
P. Psicométricas	16	15%
Total	106	100%



#### Interpretación

De las personas encuestadas dicen que la evaluación se realiza de la siguiente manera, el 37% mediante pruebas de actitud, un 48% por pruebas de aptitud y el 15 % mediante pruebas psicométricas.

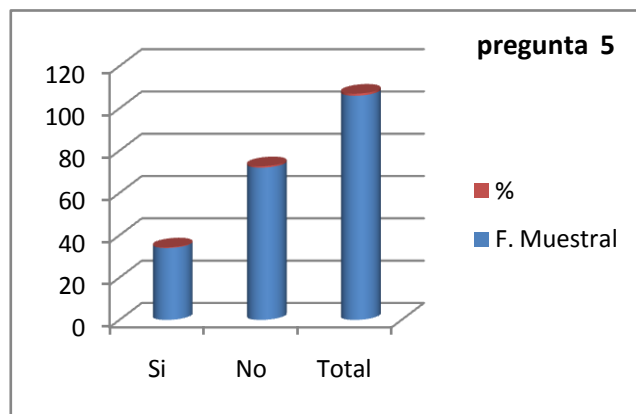
#### Análisis

La S.E.N.R.E.S. ha establecido procesos de evaluación de personal a los cuales las empresas públicas y privadas deberán someterse, mediante la ejecución de este proyecto se darán a conocer los mecanismos y sistemas que se están aplicando, debemos además como encargados del departamento de recursos humanos generar en nuestro talento humano la convicción de que la evaluación es positiva y necesaria por que nos permite detectar falencias y aplicar proceso de corrección de las mismas.



5.- ¿Cree usted que la puntualidad y responsabilidad depende de una acertada selección?

Respuestas	F. Muestral	%
Si	34	32%
No	72	68%
Total	106	100%



#### Interpretación

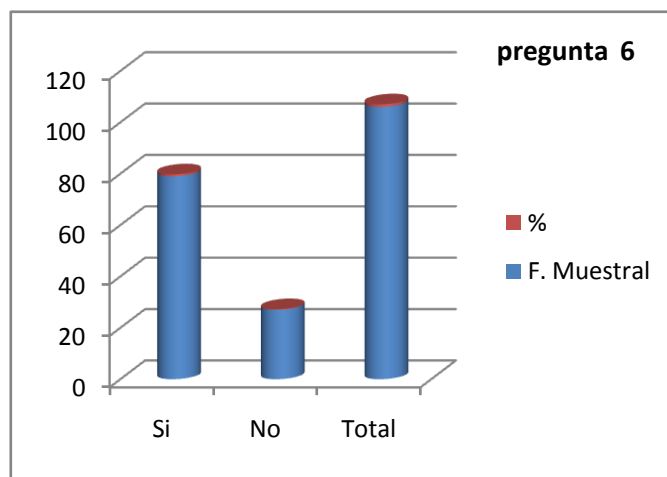
Según el resultado de esta encuesta podemos decir que el 32 % cree que la puntualidad y la responsabilidad dependen de una acertada selección, mientras que el 68% dice lo contrario.

#### Análisis

Es de vital importancia estos valores dentro y fuera de la institución ya que a través del proceso de selección de personal se podrá detectar si se acierta o no con candidatos eficientes, es importante recalcar que el recurso humano altamente preparado en la rama que se requiere y que ha sido seleccionada a través de procesos adecuados refleja valores éticos que permiten enriquecer el ambiente institucional y mejorarlo aplicando la teoría de PARES MAS CAPACES.

6.- ¿Cree usted que una selección inapropiada incide en el desempeño del trabajador?

Respuestas	F. Muesrtal	%
Si	79	75%
No	27	25%
Total	106	100%



### Interpretación

Según los datos recolectados en la encuesta el 75% de las personas dice si incide una mala selección en el desempeño laboral, mientras que un 25 % dice que no incide.

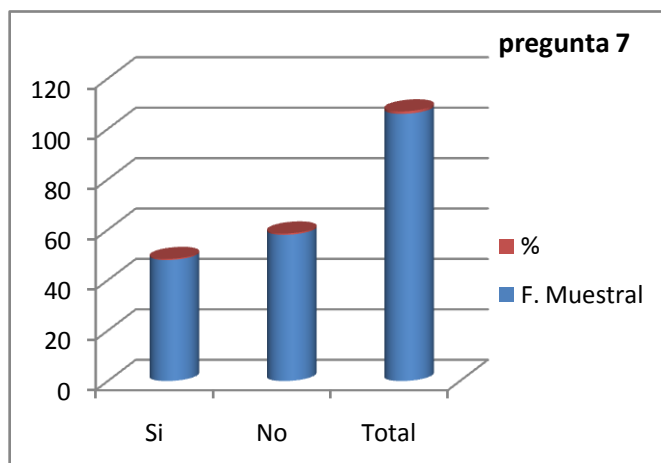
### Análisis

Este proyecto es el pilar fundamental para la aplicación de procesos de selección de personal que sean eficientes y que nos permitan tener un mayor desarrollo en el desempeño laboral.

A través del mismo se podrá acertar con la selección de aspirantes que cumplan satisfactoriamente sus funciones y atribuciones.

7.- ¿Usted está de acuerdo con los procesos de reclutamiento y selección de personal que aplica la institución?

Respuestas	F. Muestral	%
Si	48	45%
No	58	55%
Total	106	100%



#### Interpretación

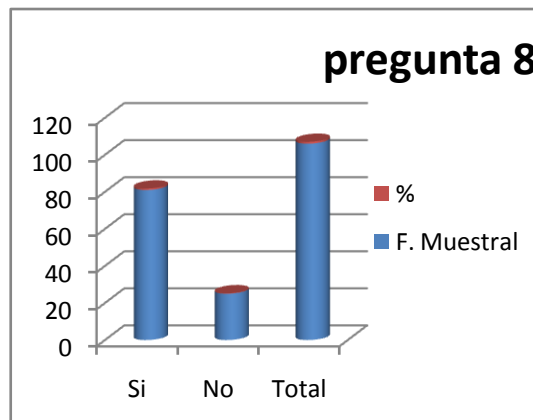
Como nos podemos dar cuenta un 45% está de acuerdo con los procesos que aplica la institución, de tal forma que el 55% no está de acuerdo con los métodos que aplica la institución.

#### Análisis

A través del trabajo de investigación se fomentara los sistemas establecidos por la S.E.N.R.E.S. permitiendo tener procesos igualitarios para todos los candidatos, siendo así pilar fundamental para el óptimo desempeño de las funciones de los colaboradores.

**8.-** ¿Cree usted que al ejecutar procesos de reclutamiento y selección de personal permita acertar con colaboradores con alto rendimiento laboral?

Respuestas	F. Muestral	%
Si	81	76%
No	25	24%
Total	106	100%



#### Interpretación

Según la encuesta aplicada al personal del Ilustre Municipio de Píllaro, un 76% de los encuestados afirma que al ejecutarse procesos de selección nos permitirá acertar con el personal más adecuado, de tal forma que un 24 % ratifica que no es muy necesario realizar estos procesos.

#### Análisis

Los procesos de selección de personal dentro de la institución deben ser eficientes y los mas adecuados para lo cual la S.E.N.R.E.S ha establecido sistemas con los cuales se pueda ejecutar y acertar con mayor eficacia al momento de seleccionar colaboradores los cuales permitan alcanzar niveles óptimos de desarrollo, personales, institucionales y del país.

## **4.2 Verificación de la hipótesis**

Después de haber analizado los resultados obtenidos en las encuestas realizadas podemos deducir que considerando los resultados de la pregunta 1 se puede confirmar nuestra hipótesis al observar que en el Ilustre Municipio de Píllaro no se aplica procesos de reclutamiento y selección de personal, pudiendo afirmarse de este modo que el personal con el que se cuenta en esta institución no es el adecuado y no puede cumplir con eficiencia sus funciones.

La pregunta número 2 nos permite observar que las fuentes de reclutamiento no son las adecuadas para la institución sino más bien se utilizan otro tipo de vías de reclutamiento de personal las cuales no garantizan que las personas este capacitadas para el puesto que desempeñan.

Mediante los resultados obtenidos de las encuestas realizadas entonces podemos deducir que la Hipótesis es positiva, puesto que es necesario y de vital importancia la reestructuración y ejecución de un proceso de selección de personal de tal forma que nos permita principalmente acertar con candidatos idóneos dentro del reclutamiento para así alcanzar un optimo desempeño laboral lo cual contribuirá al cumplimiento de los objetivos propuestos por el Ilustre Municipio del Cantón Píllaro.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### Conclusiones

- Mediante el trabajo de investigación se podrá establecer métodos y técnicas adecuadas, para el proceso de selección personal que aporte al desarrollo laboral de la institución.
- Con un personal eficiente y eficaz se crea un ambiente de trabajo mas confiable dentro de la institución

#### Recomendaciones

- Analizar y ejecutar los sistemas de reclutamiento y selección de personal.
- Poner mayor énfasis en el área de recursos humanos, puesto que de ello depende del progreso de la institución.
- Determinar y dotar de recursos económicos necesarios para la ejecución y reestructuración de los procesos de selección de personal.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

Tema: Reestructuración y Ejecución del Proceso de Selección de Personal del Ilustre Municipio del Cantón Píllaro.

Antecedentes.

De acuerdo al historial del Ilustre Municipio del Cantón Píllaro desde hace varios años se ha podido detectar una serie de falencias en cuanto se refiere a la selección de personal lo cual a conllevado a tener como resultado ineficacia e ineficiencia de parte de sus colaboradores, esto ha ido de la mano ya que los procesos de selección de personal no han sido los mas acertados para poder conseguir peticionarios aptos y que cumplan los perfiles que requiere cada cargo, de aquí, de vernos en la necesidad de Reestructurar y Ejecutar el Proceso de selección de Personal acatando las normativas dictadas por la S.E.N.R.E.S.

La selección de personal dentro de la institución se la realizaba de manera empírica, lo que significa que no era formal y no se utilizaba ningún tipo de entrevistas ni pruebas para el ingreso a la misma.

Justificación.

El proyecto a ejecutarse genera metas alcanzables y reales ya que a través de una enfocada selección de personal se podrá mejorar muchos aspectos en cuanto al desarrollo de la institución tales como: acertar en la selección de candidatos aptos para el desarrollo de funciones, esto conlleva a que la selección sea justa para aspirantes como también para los miembros de la misma así mediante este proceso se podrá obtener resultados óptimos con los cuales se encontrara índices positivos de desarrollo en la institución de ahí su reestructuración.

Con esto además se esta creando un reglamento interno donde se puedan regularizar las políticas de reclutamiento y selección de personal.

Objetivos:

General:

Implementar un proceso de selección de personal en el cual se pueda encontrar resultados fiables para el crecimiento de la organización esto mediante un estudio riguroso del personal del Ilustre Municipio del Cantón Píllaro.

Específicos.

- Estudiar y analizar los parámetros establecidos por la S.E.N.R.E.S.
- Dotar de información necesaria a los aspirantes y al personal del Ilustre Municipio del Cantón Píllaro.
- Especificar al personal los lineamientos a seguir en el proceso de selección de personal.

## **Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal del Ilustre Municipio del Cantón Píllaro**

### **Prologo**

En un mundo laboral tan competitivo como el de hoy, el ser eficiente en los negocios no es un objetivo más, si no un requerimiento indispensable para continuar en el mercado global, donde la competencia es cada día más fuerte. Se trate de instituciones públicas o empresas privadas, el objetivo por cumplir es el mismo, ser los mejores, brindando servicios de alta calidad; lo anterior, es una tarea imposible de cumplir, si las organizaciones se aferran a paradigmas tradicionales de Reclutamiento y Selección de Personal. Es por ello, que se hace



indispensable la implementación de herramientas funcionales que aporten soluciones.

Inspirados en lo anterior, se presenta propuesta del Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal del Municipio del cantón Píllaro, no se pretenden cambios radicales, pero el cambio es bueno, cuando los procesos Administrativos de la Organización no están funcionando para resolver los problemas actuales e inmediatos de la misma, y como se indicó al inicio, el qué hacer, dónde interviene el capital humano, evoluciona día con día, de acuerdo a las exigencias de un mercado global.

Con el Manual de Procesos que hoy presentamos, pretendemos satisfacer las necesidades planteadas por el Departamento de Reclutamiento y Selección del Ilustre Municipio del Cantón Píllaro , que es el de aportar y captar personal idóneo y calificado para los puestos vacantes de la Institución.

## **Introducción**

La finalidad del presente Manual, puede resumirse en una descripción detallada de todos los procesos involucrados en el reclutamiento, selección y contratación. Se cree firmemente que todo lo relacionado con la administración de personas, es una tarea muy delicada e importante de ser tratada, ya que la dinámica del ser humano es determinada por una serie de condiciones internas y externas que afectan su comportamiento holístico. Factores como: Estado de salud mental y física, condición económica actual, eventos cotidianos que provocan estrés a la persona, deben tomarse en cuenta para realizar eficientemente los procesos de reclutamiento, selección y contratación.

Sin una base sólida de conocimientos, sería imposible conocer al ser humano en todas sus dimensiones, es por ello la realización del presente Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal del Ilustre Municipio del Cantón Píllaro.

En la actualidad, el capital humano, se ha convertido en una ventaja competitiva sustentable para las organizaciones, porque es lo único que le agrega un valor diferencial a las mismas; por ser inimitable e insustituible, tal situación es importante para dar al personal el verdadero lugar que se merece, como factor clave del éxito o fracaso de las empresas o instituciones.

En otras palabras, una organización no puede ser competitiva si su equipo de trabajo, a la vez no es competente. Por tal motivo, cada vez que se da la ocasión de fortalecer la fuerza laboral, se tienen que tomar las medidas necesarias para poder atraer personal calificado y competente que fortalezcan los equipos de trabajo. Pero sin una administración de procesos adecuada en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, este objetivo sería imposible de cumplir; porque no se puede ofrecer alta calidad, si el recurso humano que interviene en la producción, no tiene ese nivel de calidad.

De ahí, la importancia de diseñar y sistematizar dentro del marco legal específico y con los recursos disponibles, un Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, que garantice la calidad del recurso humano que se integra a la corporación eléctrica, y así reducir las consecuencias ocasionadas por contratación de personal inadecuado.

Dicho de esta forma, un Manual de Procesos garantizará que los candidatos a las plazas vacantes que existan en la Institución, se someterán a un proceso riguroso de reclutamiento y selección, con el objetivo de cumplir con las especificaciones del puesto al cual están aspirando.

### **Principios y Valores**

- Excelencia en el servicio.
- Honradez, lealtad, responsabilidad y ética del personal.
- Respeto por el Ser Humano y por su superación.

- Compromiso con la función social.
- Mejoramiento de procesos.
- Respeto y cumplimiento de las leyes y normas.
- Velar por la buena imagen del Ilustre Municipio de Píllaro.

### **Importancia del Manual**

Es importante porque define los pasos a seguir para que el departamento de recursos humanos pueda planificar, reclutar y seleccionar el personal mediante la aplicación de técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de un personal calificado.

### **Objetivos del Manual**

#### **Objetivo General**

Servir como herramienta técnica auxiliar al departamento de recursos humanos en el desarrollo de las funciones que dicho departamento realiza en lo referente a la planificación, reclutamiento y selección de personal.

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento de personal.
- Proporcionar guías metodológicas y prácticas para desarrollar de forma efectiva la selección de candidatos al puesto.

### **El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Ilustre Municipio del Cantón Píllaro.**

Dentro de la Administración del Recurso Humano, se debe contar con procesos claramente definidos, que permitan en forma integral, lograr las expectativas de

desarrollo y satisfacción, que se tienen tanto para el municipio, como para los colaboradores de la Institución, y por ende obtener la mayor satisfacción del cliente interno, logrando lo siguiente:

Elaborar y presentar una Propuesta de Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal para el Ilustre Municipio del Cantón Píllaro, que tendrá como fin, desarrollar e implementar nuevas formas de reclutar, clarificar los procesos de selección interno, mejorar los procesos de selección externa e interna y seleccionar al personal idóneo, para fortalecer la competitividad de la asignación de las personas a los puestos, que asegure de la manera más eficiente y efectiva, la incorporación del personal adecuado y capacitado, como respuesta a los requerimientos en materia de recursos humanos.

Integrar las normas legales y administrativas que inciden directa o indirectamente en los procesos de promoción interna, reclutamiento, selección y contratación de personal externo. Obtener una mayor confiabilidad y transparencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal dentro de la Institución, logrando como fin mantener un clima organizacional más estable y armonioso.

## **I. Manual de Reclutamiento y Selección de Personal**

### **1. Definición de Manual:**

Es un documento en el que se encuentran de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.

### **2. Función del Manual:**

Sirve para coadyuvar a los objetivos operacionales de una organización, para lograr mayor eficiencia en las actividades que se realizan en la misma.

### **3. Tipos de Manuales:**

Existen manuales de todo tipo y para diferentes propósitos, a continuación se indicarán algunas clasificaciones:

**3.1 Por su contenido:**

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

**3.1.1. Manual de historia.**

**3.1.2 Manual de organización.**

**3.1.3 Manual de políticas.**

**3.1.4 Manual de contenido múltiple.**

**3.1.5. Manual de Procedimientos:**

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (cómo hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

**3.2. Por su función específica:**

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar:

**3.2.1. Manual de producción.**

**3.2.2. Manual de compras.**

**3.2.3. Manual de ventas.**

**3.2.4.** Manual de finanzas.

**3.2.5.** Manual de contabilidad.

**3.2.6.** Manual de crédito y cobranzas.

**3.2.7.** Manual técnico.

**3.2.8.** Manual de adiestramiento o instructivo.

**3.2.9.** Manual de personal:

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

**3.3** Clasificación General:

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de éste tenemos a los siguientes manuales:

**3.3.1** Manuales generales de organización.

**3.3.2.** Manual general de políticas.

**3.3.3.** Manual general de procedimientos:

Este es resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

### **3.4 Clasificación Específica:**

#### **3.4.1. Manual Específico de Reclutamiento y Selección:**

Se refiere a una parte de una área específica (personal), y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.

#### **3.4.2 Manual Específico de Auditoría Interna.**

#### **3.4.3 Manual Específico de Políticas de Personal:**

Este se enfoca a definir "políticas", pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.

#### **3.4.4 Manual Específico de Procedimientos de Tesorería.**

### **4. Contenido de Manuales:**

Específicamente se detallará el contenido que interesa para fines del presente estudio:

#### **4.1 Manual de Procesos:**

- Índice.
- Introducción.
- Objetivos del manual.
- Alcance.
- Cómo usar el manual.

- Revisiones y recomendaciones.
- Organigrama.
- Estructura procedimental.
- Descripción narrativa de los procedimientos.
- Formas empleadas.
- Instructivos de las formas empleadas.

#### **4.2 Manual de reclutamiento y selección de personal:**

- Identificación.
- Indicé.
- Introducción.
- Objetivos del manual.
- Políticas de reclutamiento y selección de personal.
- Proceso de reclutamiento de personal.
- Proceso de selección de personal.
- Anexos.

### **5. Planeación y Elaboración de Manuales:**

Es imprescindible una planeación cuidadosa si se desea producir un manual que satisfaga a las necesidades de los usuarios, que justifique el tiempo y dinero invertidos en ellos y que se distribuya oportunamente. En esta parte se presentan indicaciones generales para la elaboración de los manuales administrativos.

#### **5.1. Responsabilidad en la elaboración de los Manuales:**

Primeramente hay que determinar dentro de la organización, dónde reside la responsabilidad de elaborar los manuales.



Cuando la elaboración de manuales no está centralizada en el organismo, se realiza a menudo, una proliferación de manuales de toda índole. Cada manual tiene su propio formato, diseño y estilo pero en los peores casos, existen contradicciones entre ellos.

La solución a estos problemas puede ser de 2 maneras:

La primera es crear un departamento centralizado que se encargue de su elaboración, tal unidad orgánica es conocida como organización y métodos, sistemas y procedimientos, planeación y organización, etc.

La segunda opción es disponer de los servicios profesionales de un despacho de consultores externos.

## **5.2. Planeación de la elaboración de Manuales:**

Planear significa: estudiar una acción futura, precisando las operaciones que se deberán llevar a cabo y en qué orden, realizando el acoplamiento óptimo desde el punto de vista económico, entre los instrumentos y el personal.

La preparación de un plan está basada por consiguiente por dos motivos igualmente importantes:

- El conocimiento de los objetivos que se requieren alcanzar.
- El conocimiento de la situación efectiva de la empresa y en particular, de sus principales componentes: personal, medios financieros, grado de organización, etc.

## **5.3. Programación del plan de elaboración de Manuales:**

En este punto, debemos contar con las estimaciones de tiempo para la recolección de información, redacción, elaboración de gráficas, revisión, impresión, y todos

los demás aspectos de la elaboración. El trabajo consiste para estructurar un programa completo.

#### **6. Manual de Reclutamiento y Selección de Personal:**

Este tipo de manual es especialmente útil para niveles intermedios e inferiores, agrupa pautas e instrucciones de aplicación específica sobre el reclutamiento y selección del personal en una determinada organización. La preparación de este manual por parte de la misma empresa es recomendable cuando el número de trabajadores que lo utiliza es lo suficientemente grande como para justificarlo. Este manual trata sobre una fase de la administración de personal, puede elaborarse con asignación a tres clases de usuarios:

**6.1.** Para el personal en general, usualmente dan a conocer las políticas y procesos de reclutamiento y selección.

**6.2.** Para supervisores, tienden a comunicar las actividades y políticas sobre la forma en que el personal sea integrado a la organización.

**6.3.** Para los trabajadores del departamento de personal, en cuyo caso, se trata de un manual específico a cargo del departamento, como reclutamiento y selección de personal, análisis y evaluación de puestos, calificación, etc.

## **II. Procesos**

### **1. Definiciones de Proceso Administrativo:**

Es un conjunto de actividades que recibe uno ó más insumos y crea un producto de valor para el cliente o usuario.

Conjunto de elementos que se integran para alcanzar un objetivo determinado.

Conjunto determinado y estructurado de operaciones que hacen funcionar un Sistema.

## **2. Funciones de los Procesos Administrativos:**

Definen actividades específicas como entes individuales, pero a la vez como parte de un proceso de mayor dimensión y envergadura. Bajo la influencia de la idea de Adam Smith, de dividir el trabajo en sus tareas más simples y asignar cada una de estas a un especialista, las compañías modernas y sus administradores se concentran en tareas individuales de este proceso; recibir el formulario de pedido, escoger los bienes en la bodega, etcétera. Y tienden a perder de vista el objetivo grande, que no es otro que poner los bienes en las manos del cliente que los pidió. Las tareas individuales dentro de este proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona, es decir, si no entrega los bienes.

## **3. Tipos de procesos Administrativos:**

- Organizativos.
- Laborales.
- Técnicos.
- Abiertos.
- Cerrados.
- Naturales.
- Artificiales.
- Productivos.

## **4. Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal**

### **4.1. Definición de Proceso de Reclutamiento de Personal:**

Es un conjunto de procedimientos que tienen a traer candidatos potenciales calificados y capaces para ocupar cargos en la organización, solicitando vacantes existentes o previstas, en un sistema mediante el cual, la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo. El proceso inicia con la requisición de personal y con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

#### **4.2. Definición de Proceso de Selección de Personal:**

Proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas y escoger a la persona adecuada para el puesto. El proceso se inicia cuando se reciben las solicitudes de empleo y termina cuando se decide a que candidato contratar.

#### **4.3. Definición de Proceso de Contratación de Personal:**

Se considera contratación al acto legal y administrativo que compromete a la organización y al candidato seleccionado, en el cumplimiento de sus deberes y derechos.

#### **4.4. Fases Iniciales del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.**

##### **4.4.1. El Perfil del Puesto:**

Es el elemento más importante en el proceso de reclutamiento. El perfil indica los requerimientos del puesto que deben llenar los candidatos a un puesto vacante. El perfil del puesto debe estar integrado por los requerimientos generales siguientes: Edad, sexo, escolaridad, experiencia, entre otros; las actividades propias del puesto (responsabilidades), el perfil psicométrico (en caso de que se apliquen pruebas psicométricas) y el perfil por competencias (conductas observables).

El Perfil, debe encontrarse definido en el Manual de Descripción de Puestos, además el perfil debe actualizarse constantemente.

#### **4.4.2. Inicio del Proceso:**

Tradicionalmente se utiliza como base para el reclutamiento de personal, la verificación de los requerimientos genéricos del puesto (edad, escolaridad, años de práctica, experiencia en funciones específicas de manera general), pero la evaluación de los candidatos por sus características, puede predecir con más certidumbre su futuro desempeño. La tarea de reclutamiento es atraer y escoger, mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para un puesto vacante.

#### **4.4.3. Las Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal:**

Todo sistema, ya sea de administración o desarrollo de recursos humanos, requiere de un marco de políticas que garanticen una aplicación transparente y consistente, las cuales deben ser revisadas y actualizadas oportunamente.

A continuación, se realiza una ejemplificación de políticas específicas para Reclutamiento y Selección de Personal:

Todo cargo a cubrir, deberá contar con el perfil del puesto que permitirá orientar la búsqueda.

Todo requerimiento de personal, deberá ser efectuado mediante la presentación del formulario de requisición de personal, al responsable del área de Recursos Humanos, quien le dará curso, luego de obtener el visto bueno del área administrativa y de la autoridad máxima de la empresa.

Las vacantes de personal estarán abiertas a postulantes externos y trabajadores de la empresa.

En caso que el puntaje de la selección resulte empate entre un postulante interno y otro externo, la empresa privilegiará al interno para la inclusión en la terna de candidatos para la toma de decisión.

El área del Talento Humano, deberá proponer una terna de candidatos potenciales para una selección final. En los casos de obtener candidatos únicos como resultado de la búsqueda, deberán ser documentados y justificados con el visto bueno del ente responsable donde se requiere la contratación.

Ningún candidato podrá ser considerado, si no pasa satisfactoriamente por todo el proceso.

Todo postulante deberá entregar su currículum y complementar la solicitud de empleo, que pasarán a ser propiedad de la empresa.

Toda persona, sin excepción de ninguna naturaleza deberá someterse a los procesos de selección.

Los candidatos de la terna final, deberán contar con un certificado médico.

La decisión final del candidato a incorporar a la empresa, será tomada por el jefe del área que será documentada con una carta de confirmación a recursos humanos.

Todo proceso de reclutamiento y selección, deberá estar documentado con toda la documentación que interviene en el proceso, debidamente clasificada y archivada en el área de recursos humanos.

El uso de la información recabada a lo largo del proceso será confidencial y exclusiva del área de recursos humanos, para la estricta utilización para el proceso del sistema. Cualquier fuga de información a este respecto, será debidamente penalizada.

Los gastos en los que incurra el postulante durante el proceso de reclutamiento, selección y contratación, serán responsabilidad del mismo; a no ser que la empresa establezca lo contrario.

Queda terminantemente prohibido transferir la currículum a otras instituciones, sin previa consulta al postulante.

Seguidamente se dará a conocer un ejemplo de políticas específicas para contratación de recurso humano:

Se prohíbe contratar personal menor de edad.

Se prohíbe contratar familiares dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad.

A partir de las políticas de reclutamiento y selección de personal, pueden definirse los procedimientos que se implantarán; los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización. Los procedimientos, constituyen una especie de plan permanente que ayuda a que las personas se orienten en la ejecución de sus tareas en la organización.

A continuación se detallan los filtros de eliminación de candidatos:

Aspectos personales:

- Lugar de residencia.
- Número de cédula.
- Estado civil.
- Aspectos profesionales:
- Pretensión salarial.
- Credenciales académicas.

- Idiomas.
- Referencias personales.
- Años de experiencia.
- Entrevista inicial.
- Pruebas técnicas.
- Pruebas Psicométricas.
- Entrevista de selección.
- Verificación de referencias laborales.
- Verificación de referencias personales.
- Investigación socioeconómica.
- Entrevista de contratación.

#### 4.5. Fases de Desarrollo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal:

El proceso de reclutamiento, se inicia publicando la vacante paralelamente, con fuentes internas y con fuentes externas a la empresa, de acuerdo a las políticas. De esta manera se está permitiendo a los trabajadores de la organización, la posibilidad de competir por el puesto vacante. El encargado del Reclutamiento, decidirá a qué fuentes y medios recurrir según el tipo de puesto a cubrir.

El área del Talento Humano tiene como uno de sus objetivos primarios, proveer a los diversos puestos de la empresa. Para ello, se debe reclutar la mayor cantidad de personas potenciales para tener mayores alternativas de encontrar al candidato ideal.

El reclutamiento, es el proceso que nos permite llegar a la selección, por lo tanto la aplicación de medios de búsqueda idóneos, es imprescindible para asegurar el éxito en la incorporación de un nuevo trabajador.

Podemos asegurar, que ningún medio por sí mismo resulta idóneo para el reclutamiento, sólo la aplicación simultánea y coordinada de varios medios de



búsqueda, aportará mejores resultados, o dependiendo de las experiencias del reclutador.

Los medios de búsqueda mas conocidos son:

- a. Currículo enviado espontáneamente: Son los que llegan a la empresa por iniciativa propia de la persona que esté buscando trabajo.
- b. Candidatos referidos por los trabajadores: La ventaja es que el trabajador entiende bien a su empresa y puede proporcionar personas que reúnen los requisitos. La desventaja, es que algunas veces se puede reproducir la fuerza laboral existente sin posibilidades de admitir gente nueva con otras características.
- c. Comunicación de Gerentes y directivos de otras instituciones o empresas: Los contactos entre otras instituciones o empresas, a veces pueden proporcionar candidatos adecuados.
- d. Clientes: Como traen relación con la empresa, la conocen, por lo tanto, muchas veces pueden enviar gente indicada para el puesto.
- e. Proveedores: Como también conocen a la empresa, en ocasiones pueden
- f. proporcionar buenos candidatos, dado a su interés en mantener buenas relaciones con la organización.
- g. Centros educativos: En universidades nacionales y privadas, en colegios técnicos y en colegios profesionales.
- h. Publicaciones en radio: Suelen dar buenos resultados cuando las búsquedas son para el interior del país.
- i. Utilizando tecnología de punta: Publicaciones en páginas WEB y Prensa.

#### **4.6. Requisiciones de Personal:**

Se requiere la declaración de la existencia de una vacante, generalmente, esta requisición es acompañada de la descripción del puesto y su respectivo perfil. Para poder dar inicio a este proceso, el jefe del área solicitante deberá completar el

formulario de requisición del personal. Esta solicitud será entregada al responsable del área de reclutamiento.

El encargado de Reclutamiento, entregará el formulario en mención al ente administrativo, quien será el responsable de consultar si existen o no recursos financieros para una nueva integración de personal.

Se recomienda que la máxima autoridad de la organización, deberá aprobar o no, la búsqueda solicitada.

#### **4.7. Comparación de perfiles:**

En esta etapa, el personal de Recursos Humanos irá separando toda aquella currículum que cumpla con los requerimientos del perfil solicitado y comparará los perfiles entre sí. Será clasificada la currículum que cumpla con por lo menos un ochenta por ciento (dependiendo de la política de la organización) de los requisitos solicitados por el jefe de área en cuanto a:

- Formación académica.
- Experiencia en el área.
- Experiencia en el puesto.
- Conocimientos específicos.

#### **4.8. Clasificación de las fuentes de reclutamiento:**

Las fuentes para el reclutamiento también se pueden clasificar así:

##### **a. Internas:**

- Publicaciones Internas (avisos).
- Evaluación del desempeño.
- Base de datos.
- Capacitación.

- 

**b. Externas:**

- Avisos en medios (deben de ser atractivos visualmente).
  - Reclutamiento en universidades.
  - Presentación espontánea.
  - Consultoras.
  - Contactos y/o recomendaciones.
  - Bolsas de trabajo.
  - Medios de Comunicación.
  - Asociaciones.
- Reclutamiento electrónico.

### Medios de Reclutamiento Interno y Externo

Las fuentes de obtención de postulantes o lugares donde se localizan candidatos posibles, son los puntos de referencia, hacia las cuales las empresas hacen llegar las ofertas de trabajo, según sus necesidades o puestos vacantes, con el objeto de obtener los postulantes necesarios para efectuar la selección.

Entre las fuentes de reclutamiento de personal tenemos:

- Colaboradores dentro de la propia empresa
- Archivos de postulantes
- Escuelas, Institutos superiores o Universidades
- Recomendaciones de colaboradores
- Oficinas de colocación
- Mercado laboral
- Otras empresas especializadas

### Colaboradores Dentro de la Propia Empresa

La utilización de fuentes internas representa la oportunidad para los colaboradores de la empresa de ocupar los puestos vacantes mediante concursos internos logrando con ellos no sólo la posibilidad de un desarrollo ocupacional, sino también una efectiva estrategia motivacional.

Esta política tiende a dar oportunidad de superación a todos los colaboradores, demostrándole a éstos que se proporcionan posibilidades de ascender a los más capaces y habilidosos, con el cual el interés de los colaboradores por superarse en sus conocimientos del trabajo y de su cultura será constante: pues el colaborador tendrá presente, que en su empresa tiene la posibilidad de escalar posiciones, lo cual redundará en un mejor ambiente de trabajo.

#### Archivo de Postulantes

Las empresas generalmente reciben solicitudes de trabajo incluyendo el Currículum Vitae nominal, o documentado aunque no hayan vacantes, estos documentos deben ser archivados y consultados previamente a una convocatoria de cobertura de plazas, lógicamente este proceso ahorra costos que acarrea todo concurso de personal. También se incluyen en este archivo los currículos vitae de los postulantes, a plazas o concurso anteriores, pero solo se deberá invitar a conversar o concursar aquellos que alcanzaron puntajes por encima del promedio.

#### Escuelas, Institutos Superiores o Universidades

Suele ser la fuente de abastecimiento que las empresas recurren cuando tienen necesidad de cubrir puestos, con personal potencialmente aptos. Este reclutamiento lo hacen las empresas cuando necesitan personas con una amplia base educacional, calificados y con ciertas habilidades de liderazgo, y que con una adecuada capacitación podrían tener éxito a corto plazo.

Generalmente se recurre a esta fuente cuando la empresa necesita técnicos y profesionales para niveles de decisión intermedia y superior, caso de los supervisores, contadores, administradores y altos ejecutivos.

#### Recomendación de los Colaboradores

Es un sistema directo de contar con postulantes, recomendados por los propios colaboradores, ya que ellos suelen recomendar buenos colaboradores, por amistad y/o referencias, suponiéndose que no recomendarán a los malos o deficientes; indicándose que es una fuente que se ahorra dinero, ya que se deja de gastar dinero en avisos y/o publicaciones

#### Oficinas de Colocación

Son empresas especializadas en buscar y dotar personal a las entidades solicitantes, ya sea con personal calificado o no calificado.

La característica principal de estas oficinas es que abastecen personal “idóneo”, de acuerdo a especificaciones del puesto de trabajo, con la garantía de eficiencia y eficacia en el trabajo laboral, y lógicamente cobrando sus servicios.

#### Mercado Laboral

Esta referido al mercado ocupacional, conformado por la diversidad de profesionales, técnicos, aprendices y demás personas que cultivan o desarrollan oficios y/o ocupaciones, y que están a la espera de la oportunidad de demostrar sus aptitudes y actitudes, para de esa manera ocupar un puesto de trabajo.

Actualmente este mercado esta conformado por gente joven deseosa de abrirse paso en el futuro.

#### **4.9. Entrevista de Preselección:**

Es una entrevista rápida, se busca chequear los antecedentes y obtener el primer acercamiento; es útil para aclarar las dudas que surgen después de leer el currículum presentada por el candidato y permite obtener mucha información adicional. La entrevista deberá de ser previamente y meticulosamente preparada.

#### **4.10. Comparación de Perfiles Compatibilidad:**

Al tener el perfil del puesto y la evaluación del candidato, se procede a obtener la compatibilidad; generalmente se realiza de manera visual y comparativa.

La compatibilidad debe ser realizada obteniendo la diferencia entre cada característica evaluada por el candidato, contra la característica que corresponda en el perfil del puesto y el resultado se divide entre el valor de la característica que corresponda al perfil del puesto; por último se suman las compatibilidades individuales obtenidas.

Con la entrevista se debe validar que las compatibilidades obtenidas sean correctas. En ocasiones sucede que la prueba psicométrica proporciona un bajo valor de compatibilidad, pero en la entrevista se establece que el candidato sí tiene las características requeridas por el puesto.

En esta etapa, se analiza y separan toda aquella currículum que cumpla con los requerimientos del perfil solicitado:

- Académicos o de instrucción.
- Experiencia en el área.
- Experiencia en puesto similar.
- Habilidades y destrezas y conocimientos específicos.
- Edad y sexo.
- Aptitudes y potencialidades.
- Características de personalidad.

- Condiciones físicas.
- Actitudes y disposiciones.

#### **4.11. Evaluación de Conocimiento:**

La evaluación de conocimiento se refiere a los conocimientos mínimos que el candidato debe poseer para garantizar su desempeño. Generalmente se elaboran con el apoyo de las diferentes unidades administrativas que conforman la organización, ya que ellas, mejor que nadie, conocen los temas en los que el candidato será evaluado. Los temas y/o preguntas pasarán a la Base de Datos de Recursos Humanos.

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado de manera adecuada. A estos conocimientos y conductas, adquiridos en algún plantel educativo o institución, se le denomina formación académica. A los adquiridos en un empleo anterior, se le denomina experiencia.

La evaluación técnica proporciona datos sobre los conocimientos teóricos que posee el candidato sobre determinada área del conocimiento, de manera que sólo los mejores preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección.

Es importante subrayar que la evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre tiempo y costos.

Las pruebas profesionales o test de conocimientos, pretenden medir de forma directa los conocimientos adquiridos, capacidades y destrezas en la realización de tareas que implica el desarrollo de un puesto. Se utilizan cuando la actividad que se va a desempeñar requiere conocimientos y/o técnicas específicas. Están íntimamente ligados a los test de aptitud, pero son diferentes en sus objetivos. Las pruebas profesionales deben medir lo que el individuo conoce y ha aprendido, mientras que las de aptitud deben decirnos qué capacidades innatas posee el sujeto.

Según sea el nivel del puesto vacante, las pruebas de conocimiento pueden ser individuales o colectivas, orales, escritas y manuales.

Los exámenes escritos nos dan la oportunidad de cuestionar aspectos prácticos tales como: pruebas de contabilidad.

En el caso de pruebas de psicomotricidad, las mismas pueden ser: escribir a máquina, manejar un torno, cambiar una rueda, etc. Se aplica generalmente a puestos de nivel medio y/o profesionales.

En puestos de más nivel, lo más común es que estos exámenes prácticos se desarrollen provocando situaciones hipotéticas similares a las que se encontrarán en el trabajo real, con el objeto de medir cualidades de liderazgo, capacidad de comunicación, agilidad mental, razonamiento, etc.

Generalmente, la evaluación de conocimientos es aplicada por el mismo jefe solicitante, momento en el cual, el jefe tiene la oportunidad de un primer contacto con el candidato y además evaluar él mismo, el nivel de conocimiento técnico del candidato o aspirante.

#### **4.12. Evaluación de Aptitudes y de Personalidad:**

Con el apoyo de los instrumentos adecuados, se evalúan aquellas capacidades y potencialidades, que se establecen como prioritarias en el desempeño de un puesto.

Recursos Humanos citará a las personas hasta el momento clasificadas, para someterlas a la aplicación de baterías de pruebas que medirán sus habilidades, aptitudes y rasgos de personalidad.



El psicólogo industrial, al recibir una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la organización.

Es recomendable aplicar una batería de pruebas psicométricas que pueda medir además del comportamiento, los factores que lo modifican o influyen y que son los siguientes: actitud, personalidad.

#### **4.13. Pruebas Psicométricas:**

Son los instrumentos que evalúan la personalidad, las aptitudes y los conocimientos llamados comúnmente, pruebas.

##### **4.13.1. Qué son las Pruebas Psicométricas:**

Son instrumentos muy útiles para lograr mayor seguridad en la toma de decisiones del proceso de selección. Pero se debe destacar que no se puede fundamentar la decisión exclusivamente en los resultados de dichas pruebas, sin tener en cuenta otras técnicas de selección, como la entrevista. Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento.

También se fundamentan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

##### **4.13.2. Para qué sirven estas Pruebas Psicométricas:**

Son medios objetivos y fiables que se utilizan para evaluar las características de las personas, así como sus capacidades básicas.

#### **4.13.3. Ponderación de las Pruebas Psicométricas:**

Otro de los errores comunes que se cometen en la materia de selección, es que se aplican las pruebas psicométricas sin diferenciarlas por puesto, tipo o por nivel de responsabilidad.

#### **4.14. Pruebas de Personalidad:**

Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad tales como: equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

#### **4.15. Criterios Para la Aplicación de Pruebas Complementarias:**

Según el tipo de tarea que desempeña el empleado, algunas empresas exigen distintos tipos de pruebas adicionales, entre las cuales podemos mencionar:

##### **4.15.1. Examen Médico:**

Los objetivos de la revisión médica son comprobar:

Si la aptitud física del candidato es la adecuada para el puesto que va a desempeñar.

Si no manifiesta enfermedad infecto-contagiosa para el resto de la empresa.

Áreas de exploración de un reconocimiento médico:

- Peso.
- Talla.
- Audiometría.
- Aparato digestivo.
- Glucosa.
- Tipo de sangre.
- Tatuajes.

**4.15.2.** Examen a conducir: Cuando lo amerite el puesto.

Ejemplo: Un Chofer.

**4.15.3** Prueba de Idiomas: Especialmente para Puestos Ejecutivos.

**4.16.** Entrevista:

La entrevista de selección consiste en una conversación formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el candidato.

Las entrevistas de selección, constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las organizaciones.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: el entrevistador obtiene información sobre el candidato y el candidato obtiene información sobre la organización.

**4.16.1.** Tipos de Entrevista:

Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la organización y un candidato (entrevistado).

Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión. En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

#### **4.16.1.1. Entrevistas no Estructuradas:**

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere información, sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común.

Este enfoque puede pasar por alto determinadas áreas tales como: Aptitud, conocimiento o experiencia del candidato.

#### **4.16.1.2. Entrevistas Estructuradas:**

Se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla. Este enfoque mejora el control de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Es un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

#### **4.16.1.3. Entrevistas Mixtas:**

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona

una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada, añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

#### **4.16.1.4. Entrevista de solución de problemas:**

Se centra en un asunto que se espera que resuelva el candidato. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

#### **4.16.1.5. Entrevista de provocación de tensión:**

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión, se puede desear saber cómo reacciona el candidato a ese elemento.

#### **4.16.1.6. Consideraciones sobre la entrevista:**

Los candidatos que superaron la fase de evaluación técnica y psicológica, serán entrevistados individualmente por el responsable de Recursos Humanos.

Generalmente, todo proceso de reclutamiento y selección de personal conlleva tres entrevistas, la entrevista inicial, la entrevista de selección y la entrevista de contratación.

La entrevista inicial tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldos, etc. Si en

la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de recomendación, cédula de vecindad, licencias de conducir, tarjeta de pulmones, antecedentes penales y policíacos, etc., en esta fase se busca conocer si el candidato cuenta con los documentos antes citados.

El responsable analizará a todos los candidatos que llegaron hasta esta fase y seleccionará a los tres postulantes que hayan obtenido mejor puntuación total.

Recursos Humanos elaborará un informe por cada candidato de la terna para ser entregado al jefe de la unidad administrativa.

La entrevista nunca podrá ser sustituida por una computadora o por una evaluación psicométrica. La preparación de la entrevista debe ser hecha con base en los requerimientos específicos del puesto; el error está, en que se utilice la misma técnica y preguntas para todos los puestos. Se recomienda que se desarrollen preguntas enfocadas a obtener las conductas, las experiencias y los conocimientos requeridos por el puesto. También en la entrevista se deben ponderar las preguntas.

La entrevista es el componente más común e importante de un sistema de selección.

Por lo tanto, se pasará mucho más tiempo efectivo entrevistando que en ningún otro componente o elemento de la selección. Adicionalmente la mayoría de los conceptos y procedimientos que se ofrecerán para asegurar la efectividad de las entrevistas se puede aplicar también a respuestas del comportamiento en la entrevista principal.

#### **4.16.1.7. La Entrevista en el Proceso de Selección de Personal:**

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal, es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, a través del

currículum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, etc. Dicha información debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras.

Además, sirve para profundizar en información relevante para el puesto, (con base en el análisis de puestos), la cual muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada.

Resulta de gran ayuda contar con una guía de entrevista, como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica de la misma.

En todo proceso de selección, se utiliza la entrevista como una técnica que permite averiguar la idoneidad de un candidato para el puesto concreto.

El diálogo en la entrevista de selección, pone de manifiesto que el candidato necesita conocer lo mejor posible el puesto de trabajo y lo que exige a la persona que lo va a desempeñar.

Podemos considerar entonces que la entrevista nos resulta útil para tres puntos:

- Es un medio para conocer adecuadamente al candidato.
- Se utiliza para informar al candidato.
- Para transmitir la imagen de la empresa.

Para que una entrevista sea exitosa, será importante planificarla previamente y armar una estructura que permita llevar un mismo mecanismo en todas las entrevistas, de ésta manera, será más fácil establecer comparaciones posteriores entre candidatos.

La preparación para la entrevista debe incluir:

- El estudio del currículum vitae.

- El estudio de la solicitud de trabajo y otros datos.
- El estudio de los requerimientos del trabajo.

La planificación de la entrevista debe incluir:

- Batería de preguntas sobre áreas claves.
- Batería de preguntas sobre personalidad y adaptación laboral.
- La información a proporcionar acerca del puesto y la empresa.
- Registro de la información obtenida.

Las preguntas se agruparán en áreas para un mejor manejo del entrevistador:

- Experiencia en el trabajo.
- Educación.
- Capacitación.
- Intereses.
- Motivaciones.
- Uso de tiempo libre.
- Familia.

La toma de notas en la entrevista es muy importante, como anteriormente se indicó, la entrevista tiene como principal objetivo, obtener información de la persona a quién se está entrevistando, por lo tanto la mejor metodología para estos efectos es la utilización de las preguntas.

Las preguntas no deben ser aleatorias, sino deben tener un fin, es decir, debemos saber para qué estamos haciendo esa pregunta y qué queremos indagar con ella.

Existen diversos tipos de preguntas, por ejemplo, las abiertas, las cerradas y las de lo concertado.



La despedida debe ser cortés, cualquiera que haya sido la naturaleza y la evolución de la entrevista.

#### **4.17. Verificación de datos y referencias:**

Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato, recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales, en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Algunos patronos pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo.

El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informes que recibe en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

Por eso es muy importante saber dónde y cómo pedir la confirmación de datos e informaciones adicionales.

En primer lugar, no se debe llamar al empleo actual del postulante sin que el propio candidato lo autorice.

Se deberán hacer las mismas preguntas para todos los candidatos a verificar.

Muchas veces las referencias pueden que no sean objetivas.

Pedir al postulante los nombres de sus jefes anteriores.

Constatar que esas personas fueron realmente sus jefes.

Solicitar certificados de estudios originales.

Existen casos que las empresas (especialmente multinacionales) tienen como política no dar más datos que la fecha de ingreso y egreso.

Toda información de una referencia debe ser contrastada. En caso de dudas o cuando no es posible contrastarla, lo mejor será llamar al candidato a una nueva entrevista, tratando de indagar en la problemática planteada.

Las referencias permiten comprobar las hipótesis acerca del candidato, ya que se puede conocer más sobre sus actuaciones tanto en el área laboral como personal.

Aunque muchas personas y organizaciones se niegan a dar referencias, una buena investigación puede proporcionar elementos sumamente valiosos para el proceso de evaluación del candidato y por ende para la selección. Con el fin de obtener esta información se debe considerar varios elementos:

- o Se confirman datos del período laborado, puestos ocupados, personal que le reportaba, etc.
- o Los motivos de la desvinculación.
- o El desempeño en su trabajo.
- o Características en las que sobresalía.
- o Fortalezas y debilidades.
- o Preguntar si lo volverían a contratar.

#### **4.19. La Decisión:**

Una vez realizado el proceso completo de reclutamiento, evaluaciones y entrevistas, se llega a la etapa final, que es la de elección.

El responsable de Recursos Humanos, presentará al jefe de la unidad administrativa un informe resumen ejecutivo con los puntajes obtenidos de los tres candidatos que se adecuan más al perfil del puesto vacante.

El jefe realiza las entrevistas con ellos y procede a tomar decisión, idealmente, en base a criterios objetivos.

Una forma bastante objetiva es asignar un porcentaje, a manera de seleccionar de todos los posibles candidatos una terna, sobre la cual se tomará la última decisión.

En esta etapa, Recursos Humanos cumple una función asesora, ya que la decisión la debe tomar el de superior jerarquía. Mientras más claro se presente el resultado, será más fácil observar los elementos que son prioritarios y de esa manera facilitar la decisión. La situación más difícil es cuando todos los candidatos son muy similares en resultados y todos podrían ser los elegidos, en ese caso se debe revisar factor por factor, a manera de determinar cuál de los candidatos se ajusta más al puesto.

Para facilitar esta tarea, puede elaborarse una comparación de características por medio de un cuadro comparativo y visualizar los rasgos del perfil en gráficas que permita hacer una comparación más objetiva.

Cualquiera que sean los criterios a utilizar en la evaluación y la selección, deben ser claros y conocidos por los involucrados en el proceso, tanto para Recursos Humanos como para el jefe de la unidad Administrativa. Esto permitirá mantener la objetividad desde el principio y lograr que los procesos sean ágiles y eficientes, para que los puestos no permanezcan vacantes durante mucho tiempo y la persona seleccionada cumpla con los requisitos y desempeñe eficientemente su función y con ello logre los objetivos del puesto.

#### **4.20. Fin del Proceso:**

El proceso de elección concluye, cuando se toma la decisión de quién es el mejor candidato para el puesto, en cuyos casos se inicia el proceso de contratación, o cuando declara que ninguno de los candidatos es idóneo para el puesto y se decide iniciar nuevamente el proceso.





## MODELO OPERATIVO

### 6.1 Metodología

Los procedimientos que se van a implementar en la investigación son los siguientes.

¿Quién va a proporcionarme la información?	LA MUESTRA Los empleados y trabajadores del Ilustre Municipio del cantón Píllaro
¿Cómo voy a acceder a la información requerida?	LOS INSTRUMENTOS Recurriremos a un cuestionario y entrevistas
¿Cómo voy a recoger la información requerida?	RECOLECCION DE DATOS A través de las encuestas realizadas a los empleados y trabajadores del Ilustre Municipio del cantón Píllaro.
¿Cómo voy a organizar los datos recabados?	SISTEMATIZACION Mediante un cronograma de actividades
¿Cómo voy a realizar el análisis de los datos?	ANALISIS E INTERPRETACION. Mediante estudios estadísticos realizados.

## CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	FECHAS				
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEB-MAY
<b>Aplicar encuestas y análisis de resultados</b>					
<b>Presentación del informe de la situación real del Ilustre Municipio de Píllaro</b>					
<b>Iniciar estudio del proceso de reclutamiento y selección existente en el Ilustre Municipio de Píllaro</b>					
<b>Reestructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal</b>					

## **Bibliografía.**

KOOONTZ, H. (2005). *Administración una Perspectiva Global*. 12ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

WEIHRICH, H. (2001). *Elementos de Administración*. 1ª Edición. Editorial McGraw- Hill. México.

PIGORS, P. (1984). *Administración de Personal*. 3ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

FLEITMAN, J. (1998). *Evaluación Integral*. Editorial Kimpres Ltda. Colombia.

RICE, A. (1977). *Aprendizaje de Liderazgo*. Editorial Herdet. Barcelona (España)

COENS, T. (). *Evaluación del desempeño*. Editorial Norma. Bogotá (Colômbia)

<http://www.monografias.com>

Área Recursos Humanos

[www.recursoshumanos.com](http://www.recursoshumanos.com).

Administración de Recursos

Humanos.

[www.rendimientolaboral.com](http://www.rendimientolaboral.com).

Rendimiento.

[www.wikipedia.org/wiki/Habilidad](http://www.wikipedia.org/wiki/Habilidad)

Habilidad.