



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL

TEMA:

“ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA HARCOR DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO”

AUTOR: JUAN GABRIEL CÓRDOVA PACHECO

TUTOR: DR. MG. HÉCTOR MANUEL SILVA ESCOBAR

AMBATO – ECUADOR

2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Dr. Mg. Héctor Manuel Silva Escobar 180089204-2 en calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema “ANALISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA HARCOR DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO” desarrollado por JUAN GABRIEL CÓRDOVA PACHECO, estudiante de la carrera de Psicología Industrial Facultad de Ciencias Humanas Y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato, considero que el informe investigativo se encuentra listo para la evaluación de conformidad con el Art. 15 del Capítulo II Sistema Tutorial, del Reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato 09 de Julio del 2014

TUTOR

.....
Dr. Mg. Héctor Manuel Silva Escobar

AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Juan Gabriel Córdova Pacheco, con cédula de identidad N^a 050291936-8, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema “ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA HARCOR DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO” Así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de investigación.

Ambato, 09 de Julio del 2014

AUTOR

Juan Gabriel Córdova Pacheco

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

APROBACIÓN DOCENTES CALIFICADORES

Los suscritos Docentes Calificadores, una vez revisado, aprueban el informe de Investigación, sobre el tema: “ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA HARCOR DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO” presentado por el estudiante JUAN GABRIEL CÓRDOVA PACHECO, de acuerdo al Art. 15 del Reglamento de Graduación para obtener el título Terminal del tercer nivel de la Universidad Técnica de Ambato; por lo que remite el presente trabajo para uso y custodia en las dependencias de la Facultad y la Universidad.

Ambato 09 de Julio del 2014

LA COMISIÓN

.....
Psi. Ind. Juan Carlos Muñoz Guerrero

PROFESOR CALIFICADOR

.....
Ing. Mg. María Judith García Zavala

PROFESOR CALIFICADOR

AGRADECIMIENTO

Al culminar el presente trabajo quiero dejar constancia de un sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato a la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, a sus autoridades y al cuerpo docente por haber compartido sus valiosos conocimientos, esto me ha permitido desarrollarme en las diferentes actividades de mi vida.

Al Dr. Mg. Héctor Silva tutor de mi trabajo de investigación por su ayuda constante e incondicional en la orientación y desarrollo del mismo factor que me ha permitido culminar con éxito este propósito.

A DIOS por darme fuerzas, sabiduría y salud para poder culminar mi meta.

DEDICATORIA

Este trabajo le dedico especialmente a Dios por darme sabiduría, salud, y fuerzas para no decaer y seguir adelante hasta cumplir una nueva etapa profesional.

A mi familia por el apoyo y palabras de aliento cuando me sentía rendido, mi MADRE eje fundamental para la superación personal y profesional. Sin ellos no sería lo que soy ahora sé que no le defraude gracias por confiar en mí.

INDICE GENERAL

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	iii
APROBACIÓN DOCENTES CALIFICADORES.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
INDICE GENERAL.....	vii
INDICE DE CUADROS.....	xi
INDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1 Contextualización	3
1.2.2 Análisis Crítico.....	10
1.2.3 Prognosis	11
1.2.4 Formulación del problema	11
1.2.5 Preguntas Directrices	11
1.2.6 Delimitación de la Investigación.....	11
1.3 Justificación	12
1.4 Objetivos.....	13
1.4.1 Objetivo General.....	13

1.4.2 Objetivo Específico	13
---------------------------------	----

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos	15
2.2 Fundamentación	21
2.2.1 Fundamentación Filosófica	21
2.2.2 Fundamentación Epistemológica	21
2.2.3 Fundamentación sociológica	21
2.2.4 Axiológicamente	22
2.3 Fundamentación Legal	22
2.4. Categorías fundamentales	23
2.4.1 Supraordinación de Variables	30
2.4.2 Constelación de ideas	31
2.5 Fundamentación Teórica	33
2.6 Hipótesis	49

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque investigativo	50
3.2 Modalidad de la Investigación	50
3.2.1 Bibliográfica y Documental.	50
3.2.2 De campo	52
3.3 Nivel de Investigación	52
3.3.1 Investigación exploratoria	52
3.3.2 Investigación descriptiva.....	52
3.3.3 Investigación Correlacionar	53

3.4 Población y Muestra.....	53
3.4.1 Población.....	53
3.4.2 Muestra	54
3.5 Operacionalización de Variables	55
3.6 Plan de recolección de Información.....	57
3.7 Procesamiento de la Información	59

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los Resultados.....	61
4.2 Interpretación de Datos	62
4.3 Entrevista.....	81
4.4 Verificación de Hipótesis.....	83

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	87
5.2 Recomendaciones	88

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos Informativos.....	89
6.2 Antecedentes de la propuesta	¡Error! Marcador no definido.
6.3 Justificación	90
6.4 Objetivos.....	91
6.4.1 Objetivo General.....	91
6.4.2 Objetivos Específicos	91
6.5 Factibilidad	92

6.6 Fundamentación Teórica	92
6.7 Modelo Operativo	107
6.8 Administración del Modelo de Gestión.....	177
Bibliografía.....	178

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1: UNIDADES DE INVESTIGACIÓN	53
CUADRO 2: PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	58
CUADRO 3: CUANTIFICACIÓN DE RESULTADOS.....	59
CUADRO 4: ACTIVIDADES PREVIA SELECCIÓN	62
CUADRO 5: FACTORES A CONSIDERAR	64
CUADRO 6: DERECHOS	66
CUADRO 7: SEGURIDAD DE DESEMPEÑO	68
CUADRO 8: TRABAJOS ANTERIORES	70
CUADRO 9: MOTIVO DE PERMANENCIA	72
CUADRO 10: MOTIVACIÓN	74
CUADRO 11: ELEMENTO MOTIVACIONAL	76
CUADRO 12: ROTACIÓN DE PERSONAL	78
CUADRO 13: MOTIVO DE SALIDA.....	80
CUADRO 14 : FRECUENCIAS OBSERVADAS.....	85
CUADRO 15: FRECUENCIAS ESPERADAS	85
CUADRO 16: MATRIZ FODA.....	101
CUADRO 17: METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO.....	107
CUADRO 18: DIAGNOSTICO FODA	109
CUADRO 19: CALIFICACIÓN FODA	110
CUADRO 20: ESTRATEGIAS FODA	112
CUADRO 21 : MISIÓN.....	119
CUADRO 22: VISIÓN	120
CUADRO 23: DESCRIPCIÓN DEL PROCESO Y PROCEDIMIENTO A SEGUIR.....	171

CUADRO 24: VARIABLES DE LA SOLICITUD DE EMPLEO.....	173
CUADRO 25: FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO.....	174
CUADRO 26: VARIABLES ENTREVISTA	175
CUADRO 27: EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN	177

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 : ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	9
GRÁFICO 2: RED DE INCLUSIONES CONCEPTUALES	30
GRÁFICO 3: CONSTELACIÓN DE IDEAS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.....	31
GRÁFICO 4: CONSTELACIÓN DE IDEAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE.....	32
GRÁFICO 5 : ACTIVIDADES PREVIA SELECCIÓN.....	63
GRÁFICO 6: FACTORES A CONSIDERAR.....	64
GRÁFICO 7: DERECHOS	66
GRÁFICO 8 : SEGURIDAD DE DESEMPEÑO.....	68
GRÁFICO 9: TRABAJOS ANTERIORES	70
GRÁFICO 10: MOTIVO DE PERMANENCIA	73
GRÁFICO 11: MOTIVACIÓN	74
GRÁFICO 12 : ELEMENTO MOTIVACIONAL	76
GRÁFICO 13 : ROTACIÓN DE PERSONAL.....	78
GRÁFICO 14 : MOTIVO DE SALIDA.....	80
GRÁFICO 15: DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO	86
GRÁFICO 16: VALORES EMPRESARIALES.....	121
GRÁFICO 17: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	122
GRÁFICO 18: PERFILES Y FUNCIONES	123
GRÁFICO 19: FLUJOGRAMA DE PROCESO DE SELECCIÓN¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	
GRÁFICO 20: POLÍTICAS DE SELECCIÓN DE LA EMPRESA HARCOR	176

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TEMA:

“ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA HARCOR DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO”

AUTOR: Juan Gabriel Córdova Pacheco

TUTOR: Dr. Mg Héctor Manuel Silva Escobar

FECHA: 09 de Julio 2014

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación realizado pretende demostrar que las herramientas de gestión de talento humano son un elemento de vital importancia dentro del desarrollo del personal de cualquier empresa sea esta mediana o pequeña , ya que se logra es un orden significativo en el desarrollo del trabajo, facilitado el desarrollo eficiente de todos los subsistemas de gestión de talento humano, resaltando en particular los que se mencionan en este trabajo como son la SELECCIÓN DE PERSONAL ,y la ROTACION del personal.

La necesidad de esta investigación nace de un inadecuado rendimiento de personal, que como causa principal tiene una de las variables anteriores, la desmotivación del personal al no sentirse satisfecho en un trabajo para el cual está totalmente capacitado, es un factor determinante, que se da por la ausencia de funciones establecidas, procesos poco claros de selección que vayan acorde con las políticas de la empresa, así como la ausencia de un planteamiento estratégico definido.

Descriptor: Gestión de Talento Humano, Rotación de personal.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el desarrollo del emprendimiento está en las empresas cuyo conocimiento este en el desarrollo técnico artesanal es esta la razón de la creación de empresas metalmecánicas dirigidas a la fabricación de carrocerías para todo tipo de vehículo, que involucran a un gran número de personal operativo y administrativo a su cargo, manejando una responsabilidad significativa en el desarrollo del personal.

El presente proyecto de investigación se desarrolla en seis capítulos a continuación se presentará los puntos importantes sobre cada capítulo

El primer Capítulo contiene, la contextualización del problema, el árbol de problemas que mantiene el desarrollo de la investigación fundamentado en las dos variables, la formulación del problema, la prognosis, que maneja el peor escenario si no se soluciona el problema así como los objetivos de la investigación.

El segundo Capítulo contiene, los antecedentes investigativos referidos a otros autores de trabajos investigativos que son referencia para el presente así como las fundamentaciones que sustentan la importancia de esta investigación, la constelación de ideas la cual mide la amplitud del marco teórico referido a las dos variables, el marco teórico fuente importante de conocimiento y consulta, la hipótesis que conducirá esta investigación hacia el desarrollo del trabajo.

En el tercer Capítulo, se contempla el enfoque de la investigación que está sustentada en las dos variables, la modalidad que es la manera de cómo se va a investigar, el nivel que es la dimensión de la investigación, la población que se la considera como el elemento de estudio, y por último la operacionalización de las variables que es un resumen significativo de cada una de las variables.

En el cuarto Capítulo se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la encuesta realizada al personal que labora en la empresa en relación a las dos variables de investigación para sustentar la verificación de hipótesis.

En el quinto Capítulo se emite las conclusiones en base a información arrojada por la interpretación de la información y las respectivas recomendaciones con el fin de sugerir alternativas para la solución del problema que se desarrolla en la empresa.

En el sexto Capítulo se establece la propuesta de solución al problemas planteado dentro de la empresa, el cual se desarrolla en el planteamiento de un modelo de gestión que arroje herramientas que conduzcan a la empresa hacia el cumplimiento de su planteamiento estratégico y solucione eficientemente en su implementación la deficiente gestión de talento humano, y mejore el rendimiento de personal a través de un proceso de selección claro.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

“ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA HARCOR DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO”

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Contextualización

El sector carrocerero en el Ecuador se ve plasmado en la provincia de Tungurahua en particular en la ciudad de Ambato, el fuerte conocimiento técnico ha relacionado esta predisposición al emprendimiento con la realización del trabajo carrocerero a gran escala en algunos casos.

Sin embargo la mayoría de las empresas que se crean a nivel nacional y en particular en la ciudad de Santo Domingo son microempresas que están naciendo, tratando de posicionar este tipo de negocio en el mercado nacional con sus carrocerías de calidad, a pesar de este ímpetu se ha descuidado la estructura formal de empresa es así que no existe un proceso de gestión de talento humano serio tanto en la selección de personal técnico que intervenga en el proceso de selección como en el área administrativa.

En el Ecuador según Censo Económico (2010, pág. web) “La capacidad instalada en el sector carroceros es de 5000 unidades cada año esto sin contar la producción menor de pequeñas empresas carroceras ubicadas en la zona fronteriza con Colombia, hay que considerar que la representatividad del sector metalmeccánico a nivel nacional está distribuido de la siguiente manera:

En el país existen 8.020 empresas en el sector metalmeccánico, de las cuales las microempresas representan el 98,02%, seguido de las pequeñas con el 1,6%, medianas con el 0,14% y grandes el 0,24%. Sin embargo de esto, las ventas se concentran en las grandes empresas con el 90,02% del total, las pequeñas el 6,99%, las microempresas se llevan el 2,32% y las medianas el 0,67%. En cuanto al empleo generado, las microempresas generan el 72,06% del total, las grandes el 12,81%, las pequeñas el 11,37%, y las medianas el 3,76%.”

Según ministerio y coordinación de la producción empleo y competitividad (2010, pág. web) Señala que,

“En el Ecuador, a lo largo de la última temporada, muchas empresas tanto medianas como grandes han ido cerrando sus puertas debido a la falta de competitividad en sus productos y en sus procesos, ya que en algunos casos los sistemas de fabricación son deficientes, siguiendo métodos tradicionales en cuenta que se lo considera como eje del desarrollo empresarial, se descuida el mantenimiento de las maquinas, no se invierte en elementos nuevos , se utiliza rancios métodos para la elaboración de los productos, incrementando los inventarios pero muy poca innovación y sobre todo creatividad”.

En el año 2012, la Industria carroceros en el Ecuador se vio afectada en particular por la importación de buses terminados provenientes de China y Brasil quien su totalidad fueron 600 unidades pero llegaron 25000 unidades lo cual perjudico a los fabricantes nacionales, los cuales están

distribuidos en las principales ciudades del Ecuador, tanto en Ambato, Guayaquil, Quito y Cuenca.

A nivel nacional las empresas del sector carrocerero, en algunos casos no se han formalizado de manera administrativa, es así que no existe un proceso formal establecido, de gestión de talento humano sino más bien se ha tomado como empresas de desarrollo artesanal. Dejando a un lado, el interés, por formalizar estas empresas.

Según CICO-CORPEI (2009, pág. web) Señala que

“La metalmecánica es un sector en rápido crecimiento tanto así que las exportaciones ecuatorianas hacia el mundo se han triplicado en el periodo 2004-2008 pasando de 90 007 000 dólares a 324 982 000.

Las exportaciones de metalmecánica han pasado de representar de un 6.43% a un 10.75%, un gran porcentaje para el Ecuador, tomando en cuenta que estos valores corresponden las exportaciones no tradicionales del país”.

Las empresas carroceras del sector metalmecánico son industrias que más empleo generan en el país sea directa o indirecta y en la provincia de Tungurahua, además esta distribuye de mejor manera sus ingresos, porque desde los trabajadores más humildes, sus clientes, hasta las grandes empresas proveedoras se benefician de esta.

La economía de Tungurahua gira alrededor en torno principalmente de la Industria Carrocera es así que hace algunos años se forma la CANFAC (Cámara Nacional de Fabricantes de carrocerías) con sede en Ambato, y Ecovans (que agrupa a tres empresas), asentada en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, son los consorcios nacionales encargados de llevar adelante el proyecto.

Según Diario El Heraldó (2011, pág. web) señala que, "Anualmente, este sector, entrega al mercado nacional, el porcentaje del 65 % de su producción de carrocerías y afines.

Es parte relevante de nuestra historia reciente. Su desarrollo es la demostración patente de la evolución productiva de Tungurahua, en alrededor de 50 años de existencia; empresas que nacieron como pequeños talleres artesanales; se han convertido en fábricas de regular tamaño.

Cuando se recorre los caminos de la patria, en cualquier rincón de la geografía nacional, es grato ver y reconocer los nombres de carroceros de Tungurahua, impreso en diferentes unidades de transporte.

En la actualidad los microempresarios ingresan al Sistema Nacional de Calidad donde se norman cada uno de los procesos y productos que deben formar parte de una carrocería considerando que los ecuatorianos necesitan de seguridad en el transporte a nivel nacional donde funcionan alrededor de 20 talleres artesanales grandes y otros 20 entre medianos y pequeños, estos dan empleo a cerca de 2500 personas donde la producción de estas cubren el 65% del mercado nacional.

Santo Domingo es la capital de Santo Domingo de los Tsáchilas, con una población del 270875 es la cuarta ciudad más poblada del Ecuador, es por esto que su actividad es la más representativa de la zona del país; es un afluente de varias culturas de distintas ciudades.

Por su crecimiento está ciudad bordea su actividad comercial en la creación no solo de productos sino de servicios uno de ellos es la transportación, donde la demanda de carrocerías para iniciar la actividad de la transportación es un gran referente productivo de la zona.

La población económicamente activa de Santo Domingo está distribuida en varios sectores tomando su mayor representatividad la agricultura seguida del comercio y la transportación.

En Santo Domingo la actividad empresarial, que más representatividad tiene según porcentaje de facturación es el transporte y logística justificando así el incremento comercial de esta ciudad.

Por ser esta ciudad un punto importante de la región costa; y con una inmensa actividad comercial de la zona; por ende la transportación aumenta en virtud de la demanda por recorrer zonas turísticas importantes. Las proyecciones para el año 2013; se proyectan favorablemente para el sector de la manufactura y las actividades industriales.

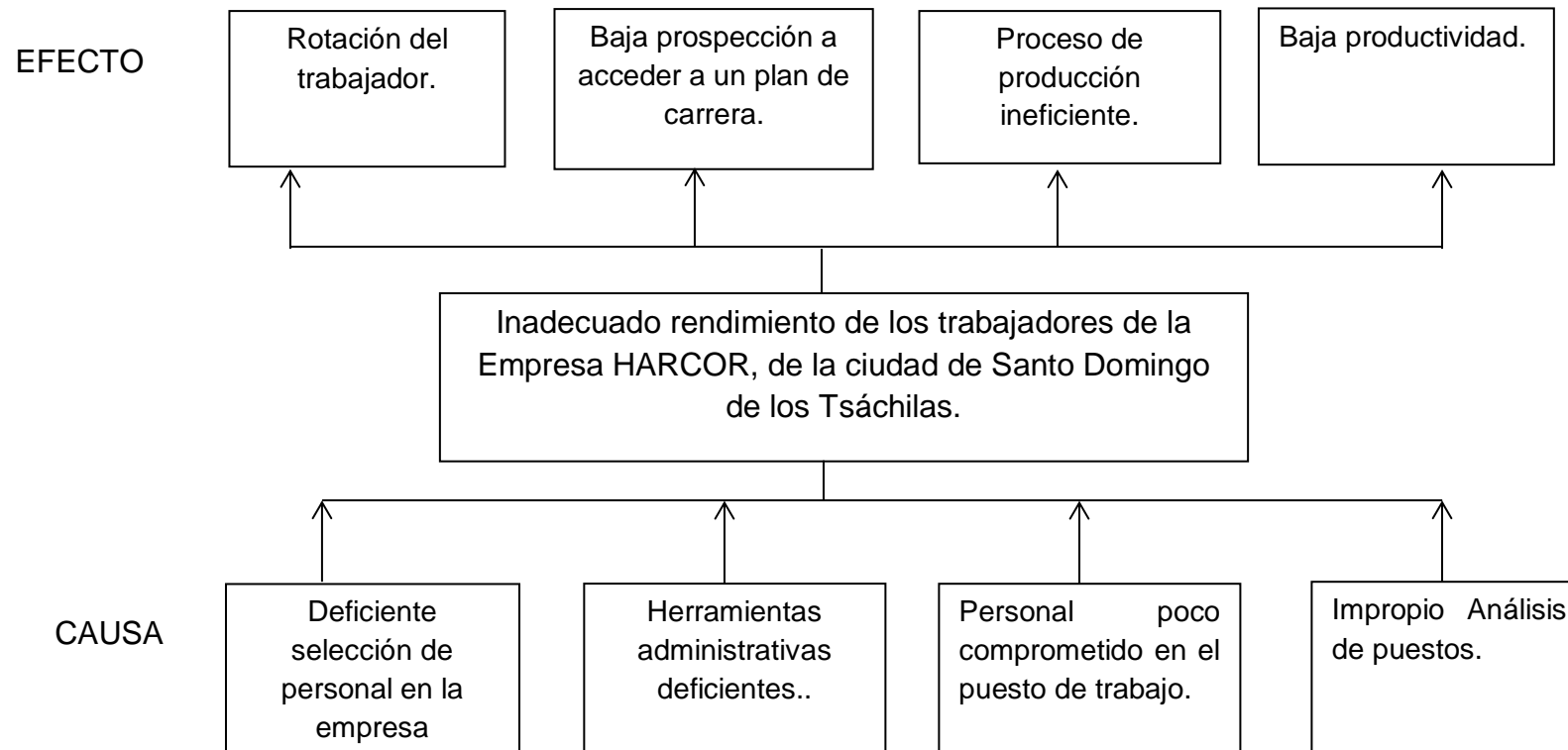


Gráfico 1 : Árbol de problemas

Elaborador por: Gabriel Córdova

Fuente: Investigación bibliográfica

1.2.2 Análisis Crítico

En la empresa HARCOR el proceso de producción es clave para ofrecer un producto de alta calidad, bien elaborado basado en la adquisición de materia prima comprobada y bajo estándares establecidos, es así que el factor humano representa en la actualidad uno de los pilares fundamentales dentro de la elaboración de la carrocería de un bus.

Sin embargo como dentro del proceso de producción se considera la utilización de maquinaria, herramientas autógenas, químicos, manejo de elementos pesados entre otros, los riesgos laborales aumentan y se pone en riesgo la calidad de producto al no contar con un proceso de selección bien estructurado esto como consecuencia de no contar con personal capacitado en el manejo de talento humano, provoca bajo rendimiento del trabajador lo cual trae como efecto principal la rotación del personal.

La empresa Harcor es una empresa de conformación familiar la cual , ha limitado su crecimiento en cuanto a su estructura organizacional , funcional, que limita la toma de decisiones oportunas y modernas basadas en las nuevas teorías administrativas.

El talento humano en cualquier empresa debe ser adecuadamente motivado, sin embargo en la empresa Harcor no se ha desarrollado un sistema comunicacional efectivo que afiance el desarrollo motivacional en la alta dirección, lo cual trae como consecuencia un personal poco comprometido con la empresa y con sus labores diarias dentro de sus puestos de trabajo.

Lo anteriormente mencionado más la inexistencia de procedimientos establecidos para el desempeño eficiente del trabajador , ha provocado hoy en la actualidad en la empresa HARCOR un problema serio del inadecuado proceso de gestión de talento humano, que trae como efectos un bajo rendimiento de personal, la negativa a la estructura de un plan de

carrera por empleado, el aumento de ambiente laboral inseguro, junto a esto el desaprovechar talento humano en el mercado que por causa de una inadecuada selección.

1.2.3 Prognosis

Al no considerar solucionar el problema central de la empresa HARCOR que es inadecuado rendimiento del trabajador de la Empresa HARCOR; la empresa, tendrá como resultado contrataciones inadecuadas, que merman el rendimiento del personal en el puesto de trabajo, llegando un producto de mala calidad al consumidor, disminuyendo así el posicionamiento de la empresa en el mercado.

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera el proceso de selección de personal incide en la rotación de los trabajadores de la Empresa Harcor de la Ciudad de Santo Domingo de los Colorados?

1.2.5 Preguntas Directrices

- ¿Qué métodos de selección utiliza la empresa para la selección personal para los diferentes puestos de trabajo?
- ¿Por qué existe una rotación de personal en la empresa Harcor?
- ¿De qué manera se podría dar solución al problema de un bajo rendimiento del personal?

1.2.6 Delimitación de la Investigación

Campo: Gestión de talento humano

Área: Psicología Industrial

Aspecto: Selección, Rotación del trabajador

Delimitación Espacial: La investigación se desarrolló en los espacios físicos de la empresa HARCOR de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Delimitación Temporal: La investigación tendrá lugar durante el período 2013-2014

Unidades de Observación

- Gerente de la empresa
- Gerente de recursos humanos
- Operadores de la empresa

1.3 Justificación

Indagar sobre el proceso de selección de personal es vital para una empresa ya que las empresas sobreviven gracias al fuerte desempeño laboral de sus empleados y estos desarrollan sus capacidades a través de los conocimientos que poseen, es menester entonces ubicar a cada trabajador en el puesto que le corresponde de acuerdo a sus competencias y a su perfil.

Si no se realiza un proceso de selección adecuado a la larga no solo que acontecerá bajo rendimiento como consecuencia de que no se tiene a personal capacitado en el área de trabajo, sino también conducirá a elevados índices de rotación de personal.

El crecimiento profesional de un trabajador se centra en conocer sus deficiencias y poder mejorarlas a través de una correcta capacitación, sobre el área en la cual necesita mejorar es así que para cumplir con este propósito es necesario una adecuada evaluación del desempeño por

puesto de trabajo, que al realizarse dé como resultado no solo el crecimiento profesional del empleado sino también el crecimiento de la empresa, ya que afianzará ciertas competencias del trabajador a su vez desarrollará otras.

Los beneficiarios directos son el personal de la empresa HARCOR, ya que al concluir el proceso de investigación tendrá una herramienta que contribuya a mejorar el proceso de gestión de talento humano.

El beneficiario indirecto es el cliente el cual recibirá un producto de calidad sin errores ni fallas en su elaboración ya que contara para su elaboración con mano de obra directa e indirecta calificada , motivada y con ideas firmes de crecer en la empresa.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar el proceso de selección y su incidencia en la rotación del trabajador de la empresa HARCOR de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas de la provincia de Santo Domingo.

1.4.2 Objetivo Específico

- Identificar de qué manera se lleva a cabo el proceso de selección de personal de la empresa HARCOR, para plantear posible reestructuración al actual.
- Analizar la rotación de los trabajadores de la empresa Harcor, para determinar posibles soluciones.

- Proponer una alternativa de solución, elaborando un modelo de gestión de selección de personal.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Realizado un recorrido por las principales bibliotecas de las universidades, de la ciudad de Ambato, se encuentra los siguientes trabajos de investigación, referidos a las variables sujetas a esta investigación la cual considera el investigador son importantes para este análisis.

TEMA: Propuesta para disminuir la rotación de personal y el ausentismo del call center 104 de andinatel S.A. (Tesis de posgrado) Universidad Tecnológica Equinoccial, quito.

AUTOR: Pichucho Calderón S. (2008, pág. 80)

Conclusiones

Por los resultados obtenidos del presente estudio de investigación en el Call Center 104 de Andinatel S.A. en cada uno de los capítulos anteriores, se desprenden las siguientes conclusiones:

- El diagnóstico situacional en la empresa Andinatel S.A. ha permitido confirmar que la rotación de personal obedece a problemas estructurales internos y externos de la empresa, los mismos que no han podido ser solucionados por los funcionarios de turno.

- El índice de rotación de personal en el Call Center 104; es 57,14%; constituye un índice de rotación sumamente alto para el medio ecuatoriano; el índice normal y saludable está en 15%. Esta situación ha ocasionado en muchas ocasiones fallas en el servicio de información a los usuarios, desajustes operativos en los turnos diarios de trabajo, baja motivación en el trabajo, etc.
- El índice de ausentismo también es alto en un 60%, esto obedece a enfermedad comprobada; lo que demuestra que los empelados tercerizados no cuentan con un seguro médico que garantice su salud.
- La mayoría de empleados que renunciaron, fue porque el mercado laboral ecuatoriano les ofrece estabilidad laboral y una mejor remuneración, lo que les motiva a desvincularse de la empresa.
- Es necesario realizar una propuesta que ayude a disminuir el índice de ausentismo y rotación de personal que perjudica la imagen y el desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

La presente investigación brinda un aporte significativo ya que permitirá una visualización teórica de los elementos o factores de rotación personal que emergen en esta empresa de servicios públicos, y a su vez brinda al investigador una idea central clara de la elaboración diagnóstica de la gestión de talento humano.

TEMA: La rotación del personal operativo y su incidencia en la entrega del producto de la microempresa Produmetálicos. (Tesis inédita de grado) Universidad Técnica de Ambato.

AUTOR: Llambo C, C (2012, pág. 58)

Conclusiones

- La microempresa no cuenta con una herramienta básica en cuanto a la selección del personal, la mayoría de sus obreros ingresaron mediante recomendaciones en lo que incide sus conocimientos en el campo laboral.
- Existe un número reducido de obreros que trabajan más de un año en la

Microempresa con lo que se demuestran un alto índice de rotación del personal, la misma que afecta la productividad de la microempresa, ocasionando pérdidas en la producción y desprestigio de la misma.

- Unas de las causas que, desde el punto laboral, ha incidido en la rotación del personal en la microempresa en los últimos meses es el salario; debido a que la remuneración no es igualitaria para todos los empleados, por lo que los trabajadores por buscar una solución a esta situación llegan abandonar la microempresa en la que laboran por buscar un mejor nivel de vida.
- Las tareas que son asignadas varias ocasiones no son entregadas en el tiempo estimado por lo que la falta de incentivos, propician a los empleados abandonar su lugar de trabajo obteniendo una falta de recurso humano que colabore a cumplir con el trabajo en el tiempo establecido.
- En la microempresa no existe un control adecuado en el área de producción ya que existe un retraso en el proceso productivo pues los obreros no tienen un excelente rendimiento en sus tareas cotidianas, ya sea por diferentes causas como por ejemplo la baja remuneración, falta de incentivos, etc. por lo que abandonan el lugar al que prestan sus servicios incidiendo en el incumplimiento de la entrega de la mercadería a los

diferentes clientes que la microempresa lo obtiene por falta del recurso humano.

La investigación amplia el direccionamiento del trabajo de investigación al tomar como fuente de investigación las herramientas de diagnóstico que permitan un direccionamiento específico de las causas de la rotación de personal en esta empresa del sector metal mecánico.

TEMA: La gestión del talento humano y su incidencia en la rotación del personal de la empresa “AGRORAB” Cía. Ltda. Del Cantón Pujilla. (Tesis inédita de grado) Universidad Técnica de Ambato.

AUTOR: Sáenz, M. (2010, pág. 69)

Conclusiones

- Después de haber analizado cada uno de los capítulos anteriores, se llega a establecer las siguientes conclusiones.
- En la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. se presentan altos índices de rotación del personal, la misma que afecta la productividad de esta empresa, ocasionando pérdidas en la producción y desprestigio de la empresa.
- Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación del personal en la florícola en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios.
- La florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. no cuenta con una adecuada planificación del talento humano ya que para cubrir el puesto vacante de un trabajador se lo hace mediante métodos empíricos aceptando a personas aledañas a esta empresa, sin importarles su experiencia laboral.

La Investigación del Señor Sáenz, permite al investigador direccionar la relación entre el desempeño del trabajador en el puesto de trabajo y su relación con la rotación la cual está directamente involucrada con la productividad.

TEMA: El Subsistema de Integración de Recursos Humanos y su influencia en la Rotación Laboral de la empresa COMUNIKT S.A. (tesis inédita previa a la obtención del título ingeniería de empresas). Universidad Técnica de Ambato.

AUTOR: Rúales, M. A. A. (2012, pág. 58)

Conclusiones

- Se encuentran definidos los departamentos funcionales de la empresa como son: Gerencia, Talento Humano, Comercial, Financiero, pero los empleados que trabajan en cada departamento no conocen a cabalidad las funciones que deben realizar en su jornada laboral, debido a que el Gerente da o quita funciones según el desenvolvimiento de las personas en cada área.
- Al momento de ocupar una vacante en la empresa, el departamento de Recursos Humanos no se basa en las necesidades de los jefes inmediatos, a pesar de que ellos más que nadie saben realmente cual es el perfil adecuado que colaborará en su área.
- No existe en el departamento de Recursos Humanos personal calificado para el normal desarrollo de la gestión de talento humano, lo cual repercute en satisfacción laboral, rotación de personal y a la rentabilidad de la empresa.

- La rotación de personal existente hace que la empresa pierda tiempo y dinero afectando así la rentabilidad de la misma

Permite al investigador tener un panorama claro de la importancia de una estructura organizacional de gestión de talento humano coherente con los objetivos de la empresa, creando así un ambiente laboral sano y de desarrollo personal y profesional para el trabajador.

TEMA: El Plan de Incentivos y su incidencia en la Rotación de Personal en Carrocerías Patricio Cepeda Compañía Ltda. De la Ciudad de Ambato. (Tesis inédita previo a la obtención del título de ingeniero de empresas). Universidad Técnica de Ambato.

AUTOR: Vaca, E. (2012, pág. 47)

Conclusiones

- La deficiente aplicación de un plan de incentivos a la labor asignada a cada individuo en la empresa no es totalmente satisfactoria debido a que tienen dificultad en su realización lo que hace que opten por la deserción.
- El conocimiento del personal en su trabajo no se incrementa con el pasar del tiempo, un porcentaje del personal es nuevo y no tiene experiencia en las tareas asignadas lo que ocasiona un alto índice de renuncias, concluyendo que existe un alto grado de rotación en el personal debido a la falta de conocimiento que limita su permanencia.
- El personal se siente compensado desde hace poco tiempo en su trabajo, aunque esa compensación no es la esperada en base al esfuerzo realizado, no existen incentivos que promulguen el crecimiento, desarrollo y permanencia.

2.2 Fundamentación

2.2.1 Fundamentación Filosófica

El investigador para realizar el trabajo de grado acoge los principios filosóficos

Del paradigma crítico propositivo en la última década en el área de Recursos Humanos ha surgido algunos cambios. Uno de estos es el desarrollo del mercado laboral de una forma veloz en virtud de la demanda existente, factores como la globalización, el creciente desarrollo de la industria, que permite el desarrollo armónico de las ciudades.

La presente investigación se fundamenta evidentemente por lo descrito anteriormente en el paradigma crítico propositivo, porque pretende analizar la realidad del proceso de selección de personal en la Empresa Harcor así como si esta incide en la rotación del trabajador, posteriormente darle solución al problema

2.2.2 Fundamentación Epistemológica

Busca encontrar posibles soluciones al problema de inmiscuirse en el mismo como sujeto activo en la aplicación de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal como medio de ayuda para integrar talento humano idóneo al trabajo en la empresa.

2.2.3 Fundamentación sociológica

El problema presentado se ha venido dando en los últimos años, considerándose de mucha importancia debido a que el talento humano es parte fundamental para el desarrollo de la empresa, el mismo que puede estar sujeto al cambio, si se le da la atención y estudio que se merece para poder encontrar la solución.

2.2.4 Axiológicamente

Se consideran los valores propuestos por los fundadores de Carrocerías Harcor al momento de su creación tanto en el aspecto Industrial como en el valor del personal así se respetará la idea cimentada de Ofertar productos de calidad con precios favorables a todos los sectores Socioeconómicos del país; así como también sin limitar o exigir cambios que atenten contra los principios éticos y morales en el que se despliegue la actuación del personal, además se considerarán las actualizaciones legales y los cambios organizacionales propuestos por los gobiernos de turno al pasar de los años, debido a los requerimientos de reingeniería de procesos administrativos y de producción.

2.3 Fundamentación Legal

Según la Constitución de la República del Ecuador (2008, pág. 9)

Sección octava

Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad,

suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

Según el Código de Trabajo (2010, pág. 10)

Artículo 14.- Estabilidad mínima y excepciones.- Establecerse un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes.

Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior:

- a) Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador;
- b) Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada;
- c) Los de servicio doméstico;
- d) Los de aprendizaje;
- e) Los celebrados entre los artesanos y sus operarios;
- f) Los contratos a prueba;
- g) Los que se pacten por horas; y,

h) Los demás que determine la ley.

Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

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

d) Observar buena conducta durante el trabajo;

Art. 6.- Leyes supletorias.- En todo lo que no estuviere expresamente prescrito en este Código, se aplicarán las disposiciones de los Códigos Civil y de Procedimiento Civil.

Según la Ley de compañías del Ecuador (1999, pág. Web)

Sección IV

Art. 30 (Responsabilidades de los socios respecto de los contratos de trabajo) y art. 45 (Normas y garantías laborales).

Art. 30.- Los que contrataren a nombre de compañías que no se hubieren establecido legalmente serán solidariamente responsables de todos los perjuicios que por la nulidad de los contratos se causen a los interesados y, además, serán castigados con arreglo al Código Penal.

Art. 45.- El administrador o administradores se entenderán autorizados para realizar todos los actos y contratos que fueren necesarios para el cumplimiento de los fines sociales.

Con todo, en el contrato social se podrá establecer limitación a estas facultades.

Sustentada también en el código de trabajo, sección 1 doc. 1 art. 31, pg.1, doc.2, cap.1, arts.3, 7 donde hace referencia a la libertad de elección, de donde explícitamente consta:

Sección 1, doc1:

Art 31: Trabajo de grupo.- Si el empleador diere trabajo en común a un grupo de trabajadores conservará, respecto de cada uno de ellos, sus derechos y deberes de empleador.

Doc2, cap1:

Art 3: Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general todo trabajo será remunerado.

Art 7: Aplicación favorable al trabajador.- en caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicaran en el sentido más favorable a los trabajadores.

Ley orgánica de defensa del consumidor (2000, pág. web)

Art. 2.- Definiciones Para efectos de la presente ley, se entenderá por:

Anunciante.- aquel proveedor de bienes o de servicios que ha encargado la difusión pública de un mensaje publicitario o de cualquier tipo de información referida a sus Productos o servicios.

Consumidor.- Toda persona natural o jurídica que como destinatario final, adquiera, utilice o disfrute de bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Cuándo la presente ley mencione al consumidor, dicha denominación incluirá al usuario.

Proveedor.- toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de viene, así como prestación de servicios a consumidores, por lo que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes prestan servicios públicos por delegación o concesión.

Productores o fabricantes.- las personas naturales o jurídicas que extraen, industrializan o transforman bienes intermedios o finales para su provisión a los consumidores.

Art. 4.- Derechos del consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos.

2.- Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.

3.- Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;

4.- Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como también sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos incluyendo los riesgos que pudieran prestar.

Art. 5.- Obligaciones del consumidor.- Son obligaciones de los consumidores:

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios;

2.- Preocuparse de no afectar al ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido;

3.- Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como la de los demás por el consumo de bienes o servicios lícitos.

4.- Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

Art. 17.- Obligaciones del proveedor.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa, y oportuna de los bienes y servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Art. 64.- Bienes y servicios controlados.- El Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, determinará la lista de bienes y servicios provenientes tanto del sector privado como del sector público, que deban someterse al control de calidad y al cumplimiento de normas técnicas, códigos de práctica, regulaciones, acuerdos, instructivos o resoluciones. Además, en base a las informaciones de los diferentes ministerios y de otras instituciones del sector público, el INEN elaborará una lista de productos que se consideren peligrosos para el uso industrial o agrícola y para el consumo. Para la importación y/o expendio de dichos bienes, el ministerio correspondiente, bajo su responsabilidad, expenderá la debida autorización.

Ley del seguro social Registro Oficial 465 (2001, pág. 4)

Capitulo Dos

De los asegurados obligados

Art. 9.- DEFINICIONES.- Para los efectos de la protección del Seguro General

Obligatorio:

a. Es trabajador en relación de dependencia el empleado, obrero, servidor público, y toda persona que presta un servicio o ejecuta una obra, mediante un contrato de trabajo o un poder especial o en virtud de un nombramiento extendido legalmente, y percibe un sueldo o salario, cualquiera sea la naturaleza del servicio o la obra, el lugar de trabajo, la duración de la jornada laboral y el plazo del contrato o poder especial o nombramiento;

d. Es administrador o patrono de un negocio toda persona que emplea a otros para que ejecuten una obra o presten un servicio, por cuenta suya o de un tercero.

e. Es dueño de una empresa unipersonal, toda persona que establece una empresa o negocio de hecho, para prestar servicios o arriesgar capitales;

Leyes y reglamentos.

- Ley de régimen tributario.
- Ley de seguridad social
- Ley de defensa del consumidor.
- Ley de comercio
- Ley municipal.
- Ley de Registro mercantil.
- Reglamentos de la CANFAC
- Reglamentos de la Cámara de Comercio

2.4. Categorías fundamentales

2.4.1 Supraordinación de Variables

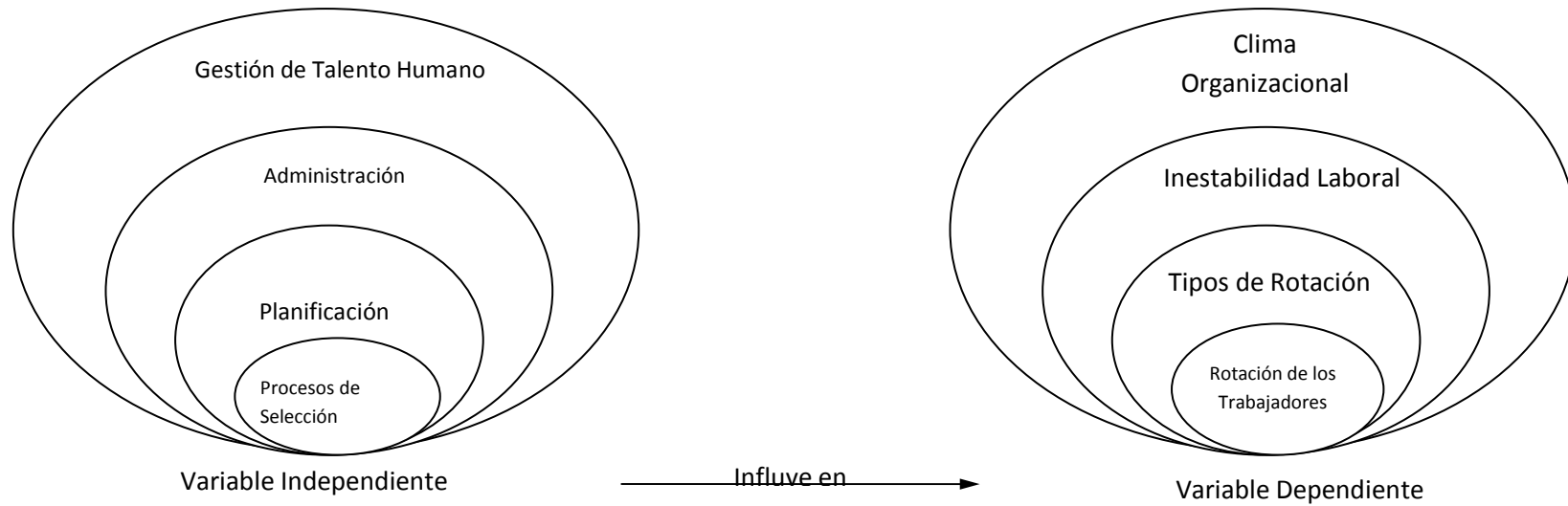


Gráfico 2: Red de inclusiones conceptuales

Elaborado por: Gabriel Córdova

Fuente:

Investigación

Bibliográfica.

2.4.2 Constelación de ideas

Variable Dependiente: Rotaciones de trabajadores

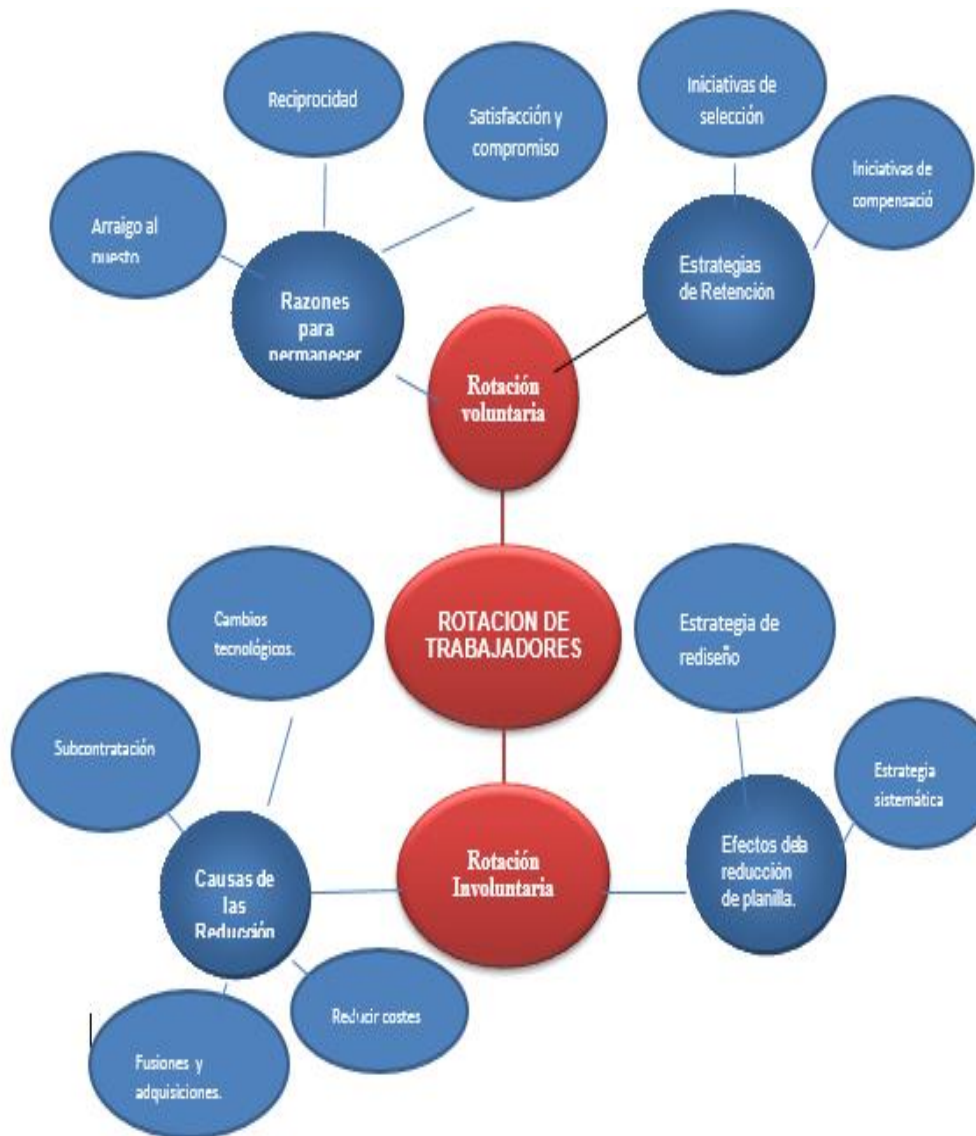


Gráfico 3: Constelación de Ideas de la Variable dependiente

Elaborado por: Gabriel Córdova

Fuente: Investigación Bibliográfica

Variable Independiente: Proceso de Selección.

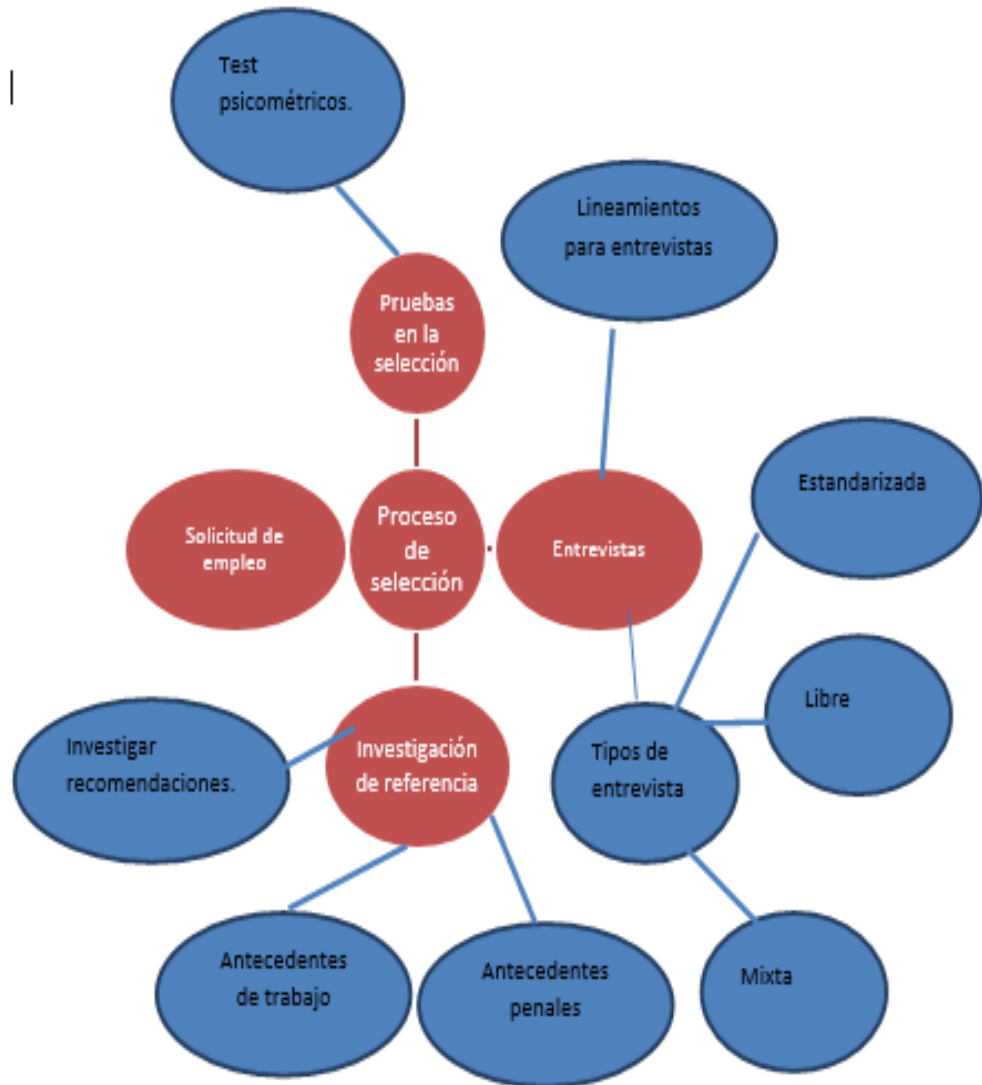


Gráfico 4: Constelación de Ideas de la Variable independiente

Elaborado por: Gabriel Córdova

Fuente: Investigación Bibliográfica.

2.5 Fundamentación Teórica

Gestión de Talento Humano

Chiavenato, I. (2009, pág. 152) Señala que: Es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes.

Fernández, A (2013, pág. Web) Señala que: Es un Conjunto de Principios, procedimientos que procuran La Mejor Elección, Educación y Organización de los Servidores de Una organización y Satisfacción en el Trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.

Margon, R (1982, pág. web) Señala que: “La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”

Administración de recursos humanos es aquella de que ver. Con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en estafa general de los factores que le rodean dentro de la organización.

La Administración de los Recursos Humanos

Chiavenato, I. (2009, pág. 155) La administración de los recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o

recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación del desempeño.

John M & Ivancevich. (2005, pág. 256) La administración de los recursos humanos es la administración eficaz de la gente en el trabajo. La administración de los recursos humanos examina que puede o debe hacerse para que los trabajadores sean más productivos y estén más satisfechos.

Chiavenato, I. (2009, pág. 155) La administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas por que están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

Planeación y necesidad de talento humano

Chiavenato, I. (2009, pág. 125) Fijar las adaptaciones y los cambios futuros que una organización tendrá que hacer a su estructura interna, debido a las modificaciones en su ambiente interno y externo.

Consiste en suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado, se inicia cuando se presenta una vacante, entendiendo como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar.

Es un proceso a través del cual se establecen estrategias y programas en relación con el personal necesario para lograr los objetivos organizacionales. Su finalidad es proveer la fuerza laboral y el talento humano necesarios para lograr la misión y visión de la organización.

Proceso de selección:

Rodríguez, V. J (2007, pág. 325) Señala que: es un proceso para determinar cuál de todos los solicitantes son los mejores y tienen más posibilidades de adaptarse a las descripciones y especificaciones del puesto.

Para Werther W. y Keith D., (2014, pág. web) la selección consiste en una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se debe contratar.

El proceso de selección comienza cuando los candidatos solicitan un empleo y concluyen cuando se decide a quien se va a contratar. Las etapas intermedias de selección de personal hacen coincidir las necesidades de empleo de los candidatos y las necesidades de la organización de cubrir puestos vacantes con el personal idóneo.

El proceso de selección consiste en buscar a la persona más idónea y que se adapte al puesto vacante en la empresa.

Olleros, Manuel. (2005, pág. 205) Señala que: **Preselección:** generalmente en la mayor parte de los procesos de selección se dispone de una pluralidad de candidatos. En principio todos deben ser considerados y para ello se procede, en primer lugar, a determinar quiénes son aquellos que cumplen los requisitos y que, por tanto, van a continuar en el proceso de selección, y aquellos otros que deben ser eliminados del proceso.

La preselección se ve facilitada normalmente por los currículos enviados por los candidatos, bien sea en respuesta a anuncios en prensa o espontáneamente.

Rodríguez, V. J (2007, pág. 345) Señala que: **Preselección:** La selección se inicia con una visita al departamento de personal o con una petición por escrito para una solicitud de empleo. La manera en que se maneja

esta recepción inicial es importante porque influirá en la opinión de la empresa que se formen los candidatos.

Es un proceso de toma de decisiones a los C.V o a las solicitudes. Consiste en seleccionar al que mejor se ajuste al perfil solicitado.

Clima Laboral

Rodriguez Dario (1995, pág. 63) Esta dimensión se encuentra en estrecha relación con la motivación, pero abarca además otros aspectos, tales como la atmosfera laboral que se crea entre los mismos trabajadores.

1.- Ambiente de trabajo, sensaciones de que el ambiente de trabajo es grato que genera tensiones e incomodidades para los participantes.

2.- Relaciones informales de camaraderia o conflictivas.

3.- Reconocimiento social por el trabajo realizado, sensación de presentación a la organización o falta de reconocimiento e indiferencia.

4.- Clima laboral en el que reina el conflicto y la aceptación apática de la normativa organizacional, la toma de posiciones activas y positivamente orientadas a una actitud de crítica negativa y rechazo a la organización y sus políticas.

5.- rumores y comentarios negativos acerca del grupo o personas dentro de la organización. Sensación de seguridad y confianza en la organización o sensación de falta de apoyo de parte de los demás.

La inestabilidad laboral

(Mauno, Kinnunen, Makikangas, & Natti, 2005). La percepción de inestabilidad laboral es una estimación con relación a la posible pérdida del trabajo. Tiene dos aspectos, uno objetivo y uno subjetivo. El primero tiene su base en circunstancias objetivas, como por ejemplo, los trabajos temporarios o las condiciones de precariedad laboral, y distintos estudios

encontraron que posee muchas desventajas y riesgos tanto para el bienestar como para la salud de los trabajadores.

(Saloniemi, Virtanen, & Vahtera, 2004; Silla, Gracia, & Peiro, 2005). El aspecto subjetivo está relacionado con la percepción de un sujeto de su situación laboral, y es definido como la amenaza de la pérdida laboral involuntaria, ante la cual los empleados sienten una discrepancia entre el nivel de seguridad laboral que desean y el que les ofrece el empleador.

Tipos de Rotación de personal

Rotación interna:

Se define el número de trabajadores que cambia de puesto sin salir de la empresa.

Transferencia: se entiende por esta el cambio estable a otro puesto no supone mayor jerarquía ni mayor salario.

Asenso: puede considerarse como el cambio de un trabajador a un puesto de mayor importancia y salario.

Promociones: se entiende por estas el cambio de categorías consecuentemente un incremento de salario del trabajador sin cambiar de puesto.

Descensos: consiste en el paso de puestos de mayor importancia y salario a otros que suponen características inferiores en estos dos elementos.

Rotación externa

Se refiere a la entra y salida de personal de la organización, esta se puede dar en caso como son:

La muerte del trabajador, jubilación, incapacidad permanente, renuncia del trabajador, despido, mala selección e inestabilidad familiar,

Rotación de personal

Hernandez Alfonso (2001, pág. 3) El termino rotación de personal se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, es el inter-cambio de personas que ingresan y salen de la organización.

Entrevista

Olleros, Manuel. (2005, pág. 205). La fase de la entrevista comienza, en las empresas de cierta dimensión, en el departamento de recursos humanos, que es el encargado de realizar el primer filtro de los candidatos reclutados.

Posteriormente los candidatos validos deben ser entrevistados en el departamento en el que van a trabajar, por su jefe o jefes inmediatos y en ocasiones por otras personas con quienes van a tener una estrecha relación en la empresa.

Somos partidarios de abrir el proceso de selección, propiamente dicho, con una entrevista, en lugar de pasar directamente a pruebas por dos razones primero: porque en una entrevista se puede discriminar, rápida y fácilmente, que candidatos reúnen los requisitos fundamentales y cuáles no, y segundo, porque es una forma de atender con más cortesía al candidato, en lugar de enviarle directamente a unas pruebas.

Pruebas psicotécnicas: En aquellos casos q se opte por la realización de pruebas psicotécnicas, estas deben ser realizadas bajo la supervisión de un psicólogo.

En nuestra opinión a estas pruebas solo deben pasar aquellos candidatos que hayan superado una primera entrevista.

Pruebas profesionales: para determinados puestos es aconsejable emplear pruebas profesionales. En algunas aplicaciones es relativamente fácil formularlas, como por ejemplo contables. En puesto de mayor nivel las pruebas son difíciles de confeccionar, y la resistencia de los candidatos a ser sometidos a ellas aumenta a medida que se eleva su nivel jerárquico, su nivel social y su veteranía profesional.

Pruebas de idiomas: las pruebas de idiomas pueden ser efectuadas a veces en el transcurso de la entrevista, realizando parte de la conversación en el idioma exigido.

También es fácil tener preparadas unas pruebas de traducción.

Rodríguez, V. J (2007, pág. 325) Señala que: **Entrevista:** es un procedimiento que consiste en obtener información básica sobre los candidatos potenciales y ayuda al departamento de personal a excluir a los candidatos claramente inadecuados.

Batean, T. (2005). Señala que: **Entrevista:** las entrevistas son las herramientas más popular de selección y todas las compañías emplean algún tipo de ellas. Sin embargo, los entrevistadores tienen que ser muy cautelosos sobre lo que preguntan y como lo preguntan y como lo preguntan. Están prohibidos efectuar preguntas que no estén relacionadas con el trabajo. En una entrevista no estructurada (o no directiva), el entrevistador hace preguntas diferentes a varios postulantes. El entrevistados también puede efectuar un sondeo, esto es, efectuar preguntas de seguimiento para conocer más sobre el candidato.

Rodríguez, V. J (2007, pág. 452) Señala que:

Entrevista: En esta etapa se aplica entrevistas para eliminar a los solicitantes ineptos o menos adecuados que han pasado la fase preliminar de selección. Por lo general estas entrevistas son manejadas por un especialista y suelen ser exploratorias. También le permiten al

reclutador explicar en qué consiste su trabajo y sus requisitos, y aclarar las dudas del candidato en cuanto al puesto y la organización.

Rodríguez, V. J (2007, pág. 256) Señala que.

Pruebas psicotécnicas: **PSICOTECNICA** se define como algo perteneciente o relativo a la psicotecnia y la PSICOTECNIA es la rama de la psicología que trata de medir y clasificar las aptitudes de los individuos mediante la realización de pruebas adecuadas, con el fin de la orientación y la selección.

Ahora bien, las pruebas psicotécnicas son instrumentos científicos para examinar una conducta humana en unas circunstancias determinadas. Se trata de pruebas que sirven para discriminar y medir variables psicológicas, permitiendo constatar las aptitudes de una persona para una determinada tarea.

Test psicotécnicos

Los test psicotécnicos (también llamados test de inteligencia o test de aptitudes) son pruebas diseñadas para evaluar tus capacidades intelectuales para la realización de tareas relacionadas con un determinado puesto de trabajo. Consisten en cuestionarios tipo test en los que debes escoger entre varias respuestas posibles.

Los test psicotécnicos intentan indagar sobre las capacidades intelectuales de la persona, como la inteligencia general, la memoria, la percepción o la atención. También se estudian en este tipo de test otros aspectos más específicos de la inteligencia, como la aptitud verbal, aptitud numérica, aptitud espacial, capacidad de abstracción, de concentración, según las características del puesto al que se opta.

Los test psicotécnicos tienen un límite de tiempo por realizarlos. Por lo tanto, la interpretación o corrección se hace basándose en dos criterios: los aciertos y errores, y la rapidez.

Psicotécnicas: Son pruebas, test pensados para ser aplicados en grupo, pero el análisis se realizará sobre tus conocimientos, aptitudes o rasgos personales es individual.

Pruebas profesionales o de conocimiento

Generalitat (2007, pág. web) Las pruebas profesionales o de conocimiento son ejercicios que evalúan los conocimientos y el grado de destreza necesarios para desarrollar un trabajo concreto. Pretenden obtener información sobre la formación, experiencia y conocimientos específicos que dan valor a la persona candidata.

Las distintas empresas los elaboran a medida en función de los requerimientos del puesto. Generalmente los prepara el departamento de personal de la empresa que ofrece el trabajo.

Pruebas profesionales y de conocimiento.

Velandia, E. (2009, pág. web) Las pruebas profesionales se utilizan para evaluar los conocimientos propios de una profesión en concreto. Se pueden hacer en forma de exámenes, cuestionarios técnicos, ejercicios de simulación, etc.

Con estas pruebas se pretende obtener información sobre la experiencia y el aprendizaje de una profesión, y sobre los conocimientos específicos que dan valor a la persona candidata.

Buscan evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través de estudios, prácticas o ejercicios Este tipo de pruebas pueden ser orales, escritas o de ejecución (mecnografía, taquigrafía, diseño o manejo de maquinaria). El candidato debe manejar nociones de cultura general o conocimientos específicos relacionados directamente con el cargo al que se está postulando.

Rodríguez, V. J (2007, pág. 238) Señala que:

Pruebas de empleo o conocimiento: en esta etapa se aplican pruebas que le permitan al reclutador obtener información relativamente objetiva, la cual pueden comparar con la de otros candidatos y la de los trabajadores actuales. Las pruebas de empleo son dispositivos que permiten evaluar la probable coincidencia entre los candidatos y los requisitos del puesto. Las pruebas de empleo son más fidedignas porque proporcionan información al respecto. Las pruebas de desempeño evalúan la capacidad de los candidatos para desempeñar las tareas del trabajo al que aspiran.

Batean, T. (2005). Señala que: **Verificación de Referencias.**

Verificación de referencias: es otro mecanismo común de proyección. Virtualmente todas las organizaciones recurren a una referencia o una verificación de registros de empleo y educación. Aunque la verificación de referencias tiene sentido, en la actualidad es sumamente difícil de obtener como resultado de varias demandas judiciales muy publicitadas. En un caso, un solicitante demandó a su antigua empresa argumentando que esta comunicó a empleadores potenciales que el solicitante era "ladrón sinvergüenza" el jurado otorgó al solicitante 80.000 dólares de indemnización.

Investigación de la historia anterior: durante esta etapa se suele hacer una investigación para evaluar al candidato de manera más objetiva. La mayoría de las organizaciones se ponen en contacto con las fuentes de referencias durante el proceso de selección. La verificación de datos abarca tres categorías de referencias: las personales, las académicas, y las de empleos anteriores. La minuciosidad de la comprobación de referencias depende del nivel jerárquico del puesto vacante. Los empleados anteriores son la fuente de referencias más utilizadas porque son las que pueden dar información más objetiva.

Olleros, Manuel. (2005, pág. 125) Señala que: **Verificación de referencias:** las referencias constituyen otro capítulo que muchas veces se olvida en los procesos de selección, y que tiene su importancia siempre que se pueda conseguir una opinión fiable y equilibrada sobre el candidato.

Olleros, Manuel. (2005, pág. 125) Señala que: **Exámenes médicos:** en muchas empresas, y en algunas pertenecientes a un sector determinado, por imperativo legal, se acude también al examen médico efectuado por los propios servicios de la empresa o concertado con instituciones sanitarias privadas o públicas.

Barquero, C. A. (2006). Señala que:

Exámenes medico: Es de gran importancia en el proceso selectivo por ello no debe limitarse a una simple constancia de que el candidato no posee alguna minusvalía que lo incapacite para ejecutar un puesto. Además de la posición por parte del aspirante, de las aptitudes físicas imprescindibles para realizar una tarea, debe puntualizar, en la forma más exacta y posible, la realidad de la salud de la persona que se va a contratar, con el fin que en lo futuro no se produzcan reclamos contra la compañía apoyados en accidentes o enfermedades profesionales que ya estaban en --potencia o desarrolladas- en el trabajador contratad. Asimismo es necesario conocer las condiciones físicas del aspirante para establecer su posibilidad de sufrir alergias u otros trastornos, si en el trabajo tuviera que manipular substancias y productos químicos. Es un hecho, finalmente, que un buen examen médico detectara algunas deficiencias en la salud que, si son atendidas debidamente, traerán mayor bienestar al trabajador y, por ende, un mejor desempeño y rendimiento laboral

Mondy, R. Warney & Robert, M (2005, pág. 256) Son de opinión de: Exámenes médicos: la ley estadounidense con discapacidad (ADA) no

prohíbe las pruebas antes del empleo. No obstante, si determina las pruebas permitidas y hasta q punto se pueden aplicar en el proceso de selección. La ADA declara explícitamente que todos los exámenes deben ser pertinentes a los requisitos de empleo y que una empresa no puede ordenar un examen médico hasta q al solicitante se le ofrezca el empleo. Por lo regular una oferta de empleo está supeditada a la aprobación de este examen por el solicitante. El propósito básico del examen médico es determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el trabajo.

Los gerentes tienen que estar conscientes de las responsabilidades legales relacionadas con los exámenes médicos. Las directrices uniformes establecen que estos exámenes sirven para rechazar a los solicitantes solo cuando los resultados muestran que el desempeño laboral se puede afectar negativamente. La ley de rehabilitación de 1973 y la ley para los estadounidenses con discapacidad de 1990 exigen que los empleadores lleven a cabo la acción afirmativa para contratar a personas altamente capacitadas pero discapacitadas que con un acomodo razonable, puede desempeñar las tareas básicas de un puesto.

Exámenes médicos: son de mucha importancia ya que con estos se demuestra si el ocupante al puesto está en una buena condición tanto física como biológica para ocupar el puesto que aplico, y sirve de garantía para verificar en las condiciones que ingresa a la empresa.

Selección Preliminar.

Rodríguez, V. J (2007, pág. 238) Señala que: **Selección preliminar en el departamento de personal:** en esta etapa se realiza la selección preliminar con base en toda importación aportada por las pruebas de empleo y la verificación de referencias obtenidas en las etapas anteriores.

Olleros, Manuel. (2005, pág. 125) Señala que: **Selección preliminar en el departamento de personal:** cuando ya el candidato o candidatos han

superado todas las fases del proceso de selección, es conveniente mantener en departamento de recursos humanos una entrevista para ofrecer el puesto al candidato, y en su caso presentarle el contrato a su firma.

Mondy, R. Warney & Robert, M (2005, pág. 289) Señala que: **Selección preliminar en el departamento de personal:** esta se refiere a la selección final entre aquellos candidatos que aún están en la contienda después de que se evalúan las verificaciones de las referencias, las prueba de selección, las investigaciones de antecedentes y la información de las entrevistas.

Última decisión.

Sánchez, P. (2010, pág. web) **Última decisión:** Este es un punto dentro del proceso de Selección y es aquí donde se determina quién es la persona que ampliamente cubre los requisitos de una vacante o puesto específico. Resultado de un cuidadoso estudio donde se pretende que el seleccionado pueda tener una amplia capacidad de aprendizaje rápido y se ajuste a las políticas y procedimientos, beneficiándose tanto el seleccionado como a la Organización.

Moraca, G. (2007, pág. web) **Última decisión:** La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no muestran resultados satisfactorios después de ser contratados, el departamento de personal podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles faltas en que se haya incurrido y evitarías en el futuro.

Decisión Final.

Ingeniero, H. (2009, pág. web) **Decisión final:** Es recomendable en que la decisión final corresponda al jefe u jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable de trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valora su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etcétera, facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular. De no ser aconsejable la prueba situacional, deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura

Piña, K. (2013, pág. web) **Retención y Ruptura Laboral:** Es el proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar un contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro de una organización.

Retención y ruptura laboral: La ruptura laboral se produce cuando se extingue el contrato de trabajo y el empleado deja de ser miembro de la empresa.

Inestabilidad Laboral

La inestabilidad es el movimiento continuo, incontrolado y excesivo, en el que se produce con frecuencia el doble movimiento migratorio de los empleados que abandonan el empleo y de nueva fuerza laboral que lo reemplaza.

La inestabilidad laboral se presenta como un estresor psicosocial en los contextos laborales y se hace imprescindible evaluar su impacto en los trabajadores.

Sverke & Cols. (2002, pág. 15) Muestran que la inestabilidad laboral percibida está vinculada con consecuencias negativas en relación con las actitudes laborales del empleado y su bienestar

Este factor determina y caracteriza a las organizaciones que no tienen principios administrativos claros, en las que se administra más con el corazón que con la razón en la que predomina el criterio autoritario antes que el técnico

Tipos de Rotación

Hay dos tipos de rotación, la interna y la externa

Rotación interna: Es aquella en la que los empleados no dejan la empresa sino que cambian de puesto pero dentro de la misma.

Hay varios tipos.

Transferencia: Es un cambio estable a otro puesto, pero sin mayor sueldo ni mayor jerarquía.

Ascensos: Sería el cambio de puesto de un trabajador. Esto supone un puesto y un salario de mayor importancia.

Promociones: Se entiende por un incremento de categoría, es decir, un incremento del sueldo pero sin cambiar de puesto.

Descensos: Cuando se pasa de un puesto de mayor importancia y salario a otro que supone características inferiores.

Gómez, N. (2014, pág. web) **Rotación externa:** Se refiere a la entrada y salida de personas de la organización. Este tipo se da en casos como; la muerte del empleado, jubilación, incapacidad permanente, despido, mala selección, etc.

Dentro de los cuatro principales tipos de rotación de personal tenemos:

1. Rotación por baja inevitable: por edad, cuando la gente se jubila.
2. Rotación por baja necesaria: tenemos que dar de baja a un empleado por haber cometido un acto ilegal, puede ser un fraude, robo, etcétera.
3. Rotación por baja por cuestiones personales: la persona decide ya no trabajar por embarazo, o por cambio de residencia, por el sueldo o por algún motivo personal.
4. Rotación por baja por cuestiones laborales: el trabajador no está cumpliendo con el perfil y competencias que se requieren en la organización

García, F. (2012, pág. web) Señala que: **Rotación de los trabajadores:** La rotación del trabajador es el movimiento personal que entra y sale de la empresa. Conviene medirlo registrando los movimientos hacia fuera de la empresa, suponiendo que el que se va es reemplazado por un nuevo empleado. Utilizaremos el término cese para referirnos a la persona que deja la empresa por cualquier motivo.

Dessler, G. (1996, pág. 196) señala que:

Rotación de los trabajadores: técnica de capacitación gerencial que incluye el movimiento de un individuo de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles y fuertes.

Dessler, G. (1996, pág. 100) Señala que: **Rotación de personal:** Técnica de capacitación gerencial que incluye el movimiento de un individuo de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles o fuertes. Se considera que es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.

Alto Nivel (2011, pág. web) **Por renuncia:** Cuando se habla de rotación de personal nos referimos a la salida de trabajadores de una organización por diferentes motivos, ya sea renuncias o despidos, cuyos puestos son ocupados por diferentes personas en un lapso de tiempo definido.

Rodríguez, V. J (2007, pág. 152) Señala que: Es un procedimiento que consiste en obtener información básica sobre los candidatos potenciales y ayuda al departamento de personal a excluir a los candidatos claramente inadecuados. Es un método tradicional que sirve para seleccionar todo el recurso humano para la empresa.

2.6 Hipótesis

El proceso de selección incide en la rotación de personal de la Empresa HARCOR de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas

Variable Independiente

Proceso de selección.

Variable Dependiente

Rotación de los trabajadores.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque investigativo

Enfoque cualitativo.

La investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que las variables de investigación seleccionadas permiten un análisis consensuado el investigador, sobre, los elementos importantes que son causa de una rotación de personal si como también los factores que están involucrados dentro del proceso de selección de personal.

3.2 Modalidad de la Investigación

La modalidad de la investigación es:

3.2.1 Bibliográfica y Documental.

La investigación bibliográfica le permite al investigador hacer un análisis preciso y riguroso de la información que presenta al empresa de una forma coherente y basada en un criterio amplio y no lejano de la realidad, permitiendo ser esta un aporte significativo al cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación.

La investigación reconocerá como modalidad bibliográfica al aporte de libros de gestión de talento humano, trabajos de investigación, editoriales sobre el sector carrocero a nivel nacional y demás investigaciones realizadas por otros autores que aporten de manera significativa a esta investigación

3.2.2 De campo

La investigación es de campo, ya que asiste al lugar de los hechos, el investigador para recopilar información de interés en el cumplimiento de los objetivos realiza encuestas, entrevistas, que a través de la utilización de un formulario o cuestionario permitirán al investigador el mayor acceso a la información directamente de la fuente. La Encuesta deberá plantearse al personal de la planta; la entrevista se la realizará a dueño propietario de la empresa Harcor, sobre el proceso de selección así como las causas de la rotación del personal.

3.3 Nivel de Investigación

La investigación por su naturaleza es:

3.3.1 Investigación exploratoria

Es aquella que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación.

Es una recopilación de información nueva dentro del sector y en particular dentro de esta empresa, y de gran utilidad para lograr un eficiente desarrollo humano y profesional del empleado en el área de trabajo, ya que si el empleado es seleccionado de acuerdo a su perfil lograra un desempeño eficiente en su trabajo.

3.3.2 Investigación descriptiva

Busca características específicas del elemento de estudio, como del personal seleccionado, herramientas de selección, así como causas de la rotación del trabajador, y que formularios se utilizan, son elementos que al investigador le interesa para desarrollar la investigación.

3.3.3 Investigación Correlacionar

La investigación mediante la comprobación de hipótesis verificara la relación entre las dos variables y la predisposición a realizar una propuesta eficiente para este estudio, la cual elimine el problema identificado en esta investigación

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

La población es la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características. En algunos casos, no se puede investigar a toda la población, sea por razones económicas, por falta de auxiliares de investigación o porque no se dispone del tiempo necesario.

El investigador considera como elementos de estudio a los siguientes participantes de la Empresa HARCOR, los cuales son fuente importante de investigación.

Cuadro 1. Unidades de investigación

Población	Frecuencia	Porcentaje
Personal	35	100%
Total	35	100%

Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: Juan Gabriel Córdova Pacheco

3.4.2 Muestra

La investigación no tiene la necesidad de extraer muestra ya que el elemento de estudio es suficiente para llegar a desarrollar los objetivos de la investigación, apoyado de la información secundaria proporcionada por la empresa.

3.5 Operacionalización de Variables

Variable Independiente: Proceso de Selección.

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es un proceso para determinar cuál de todos los solicitantes son los mejores y tienen más posibilidades de adaptarse a las descripciones y especificaciones del puesto.	Proceso Especificación del puesto	Solicitud de empleo Perfil requerido Aptitudes requerimientos	1. ¿Cuál fue las actividades que usted cumplió al momento de ser contratado? 2. ¿Qué factores cree usted que se considera para la entrevista con su posible jefe? 3. ¿En la entrevista le informaron sobre los derechos a los cuales iba a acceder al momento de ser contratado? 4. ¿Usted, cree que se está desempeñando para el puesto que aplico? 5. ¿Esta de acuerdo que le soliciten información sobre su anterior trabajo?	Observación entrevista Fichaje Lectura Encuesta Cuestionario

Elaborado por: Gabriel Córdova

Fuente: Investigación Bibliográfico.

Variable Dependiente: Rotación de los Trabajadores.

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Técnica de capacitación gerencial que incluye el movimiento de un individuo de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles y fuertes</p>	<p>Capacitación</p> <p>Identificar</p>	<p>Conocimientos</p> <p>Desarrollo de habilidades</p> <p>Caracterización</p> <p>Conciencia</p>	<p>1. ¿A qué se debe que el trabajador no permanezca mucho tiempo en la empresa?</p> <p>2. ¿Se les reconoce los buenos trabajos que usted realiza?</p> <p>3. ¿Si su respuesta es afirmativa seleccione cual es el elemento motivacional que le brindan?</p> <p>4 ¿Cree usted que las ofertas laborales externas influyen en la rotación de personal?</p> <p>5 ¿Cuál fue el motivo por el cual usted salió de la empresa?</p>	<p>Observación</p> <p>Entrevista</p> <p>Fichaje</p> <p>Encuesta</p> <p>Cuestionario</p>

Elaborado por: Gabriel Córdova

Fuente: Investigación Bibliográfico.

3.6 Plan de recolección de Información

Según la Dra. Zoila López, la construcción de la información se opera en dos fases:

- 1) Plan para la recolección de información
- 2) Plan para el procesamiento de información.

Plan para la recolección de información

Este plan debe hacerse mediante técnicas tales como; encuestas, entrevistas, lecturas científicas, observaciones.

- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.** Las técnicas a seguir son la entrevista, encuesta y la ficha de observación así como el apoyo de la información secundaria proporcionada por la empresa.
- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.** La investigación cuenta con encuestas mediante cuestionarios que se aplicará al personal que interviene en el proceso de producción.
- **Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).** Dueño y propietario de la Empresa HARCOR.

Cuadro 2: Procedimiento de recolección de información

Preguntas Básicas	Explicación
1. ¿Dónde?	Santo Domingo de los Tsáchilas
2. ¿Cuándo?	Enero - Agosto 2014.
3. ¿Para qué?	Mejorar el talento humano y evitar la rotación del personal
4. ¿Con que?	Cuestionarios, entrevistas, encuesta.
5. ¿Qué técnica de recolección?	Observación, encuesta, entrevista
6. ¿cuantas veces?	Una
7. ¿De qué personas u objetos?	Personas investigadas
8. ¿Quiénes?	El investigador
9. ¿En qué momento?	Horario de descanso
10. ¿Qué tiempo?	10 minutos

Elaborado por: Gabriel Córdova

Fuente: Aporte Bibliográfico.

3.7 Procesamiento de la Información

Plan de procesamiento de información

- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.** Ejemplo de tabla a ser utilizada para la cuantificación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información primaria (de campo).

Cuadro 3: Cuantificación de resultados

PREGUNTAS	A	B	C	TOTALES
1				
2				
N				

Fuente: Aporte Bibliográfico.

Elaborador por: Gabriel Córdova

- **Representaciones gráficas.** Ejemplo de figura a ser utilizada para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior.

Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.**

El análisis de la información de la presente investigación se realizará de la siguiente manera:

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, le corresponde al investigador cumplir con las siguientes exigencias del procesamiento y análisis de la información como son: revisión y codificación de la información, categorización y tabulación de la información, análisis de los datos y finalmente interpretación de los resultados.

- **Interpretación de los resultados.**

Inicialmente se detectarán errores eliminando respuestas contradictorias y organizándolas de la manera más clara posible para facilitar la tabulación, simultáneamente con la revisión deberá realizar la codificación; después tendrá que categorizar y tabular la misma, es decir contabilizar cuantas veces se repite cada categoría, utilizaremos la tabulación manual, ya que en este caso la muestra es pequeña, seleccionaremos el estadígrafo más apropiado acompañado del porcentaje y posteriormente realizaremos la presentación e interpretación de los resultados.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los Resultados

La presente investigación hace referencia al análisis cuantitativo crítico de la encuesta en relación a la verificación de la hipótesis planteada en el capítulo dos, esta guarda relación con el cuestionario de 10 preguntas de opción múltiple planteadas por el investigador con el único objetivo de evidenciar o diagnosticar como se lleva a cabo el proceso de selección de personal en la empresa HARCOR, de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados.

La empresa cuenta aproximadamente con 50 empleados de personal administrativo y operativo, que son contratados por el dueño, se planteó la encuesta considerando que el tiempo de los empleados es muy corto y se trató de que las preguntas sean lo más entendibles posible y que aporten significativamente a la investigación.

Se utiliza Excel para tabular las encuestas y en la verificación de la hipótesis se lo realiza a través de la técnica de chi cuadrado. Donde se selecciona preguntas claves que permitan medir la relación entre las dos variables de investigación.

A continuación se presenta la tabulación de la encuesta.

4.2 Interpretación de Datos

Pregunta N° 1

1. ¿Cuál fue las actividades que usted cumplió al momento de ser selección?

Cuadro 1: Actividades previa selección

Variables	Fa	Fr
Llenar solicitud de empleo	0	0%
Presentar hoja de vida	17	48%
Asistió a la entrevista	8	23%
Rindió las pruebas psicológicas	0	0%
Rindió las pruebas medicas	0	0%
Ninguna de las anteriores	10	29%
Total	35	100%

Elaborado por: Gabriel Córdova

Fuente: Encuesta a colaboradores de la empresa.

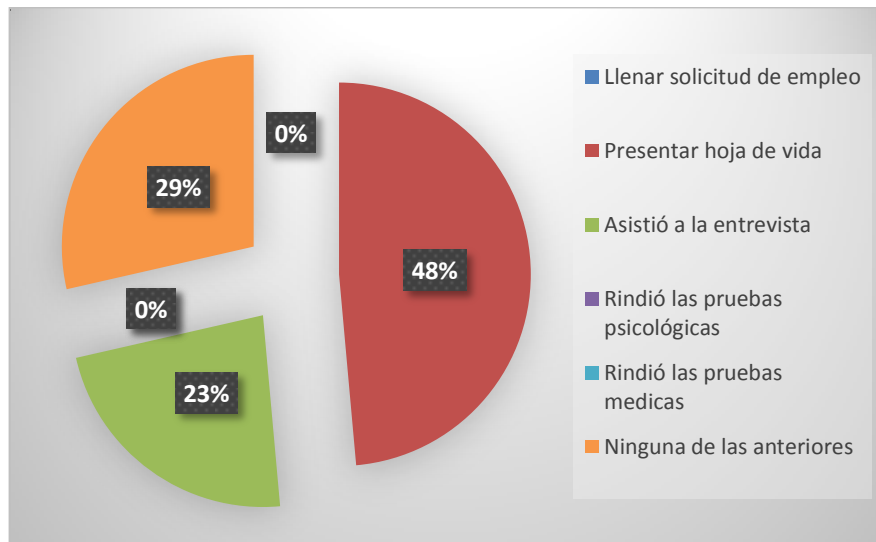


Gráfico 1 : Actividades previa selección

Elaborado por: Gabriel Córdova

Análisis e interpretación

De 35 encuestados, 17 personas que representan el 49 %, dicen que si presentaron hoja de vida, 8 personas que representan el 23 %, dicen que asistió a la entrevista, 10 personas más que representan el 29% dicen que no se les realizo ninguna de las anteriores

El 49% de los obreros que trabajan en la empresa “HARCOR” cumplen con un mínimo de requisitos para la contratación de personal.

Al ser esta una empresa de conformación familiar no cuenta con un proceso de reclutamiento y peor de selección establecida que dé lugar a un modelo de gestión de talento humano previamente establecido que permita tomar decisiones oportunas en cuanto a la contratación y al desarrollo del personal.

Pregunta N° 2

2. ¿Qué factores cree usted que se debe considerar para la entrevista con su posible jefe?

Cuadro 2: Factores a considerar

Variable	Fa	Fr
Conocimiento del puesto de trabajo	10	29%
Capacitación	10	28%
Experiencia	15	43%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la empresa.

Elaborado por: Gabriel Córdova

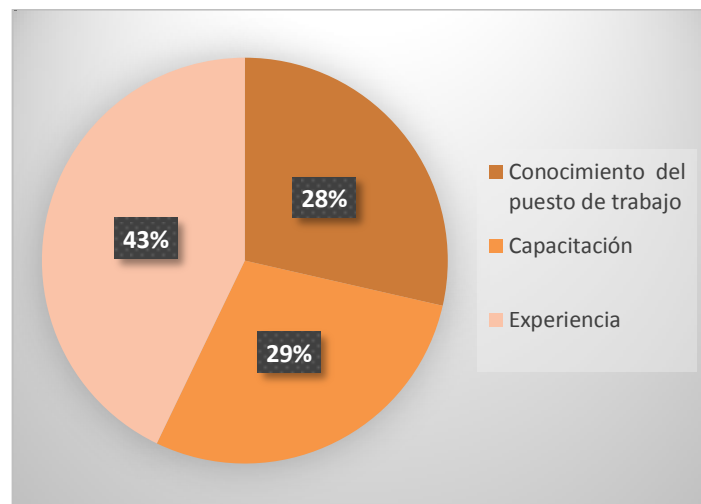


Gráfico 2: Factores a considerar

Elaborado por: Gabriel Córdova

Análisis e Interpretación

De 35 encuestados, 10 personas que representan el 29 %, dicen que se necesita tener una buena capacitación, 10 personas que representan el 28% dicen que tienen que conocer sobre el puesto de trabajo, 15 personas que representan el 43% dicen que se necesita tener experiencia para la entrevista con el posible jefe.

La entrevista es uno de los factores que los jefes utilizan para la selección de personal sin embargo en la empresa HARCOR, no existe una entrevista estructurada, que permita medir el nivel de conocimiento sobre el puesto al cual está postulando.

Pregunta N° 3

3. ¿En la entrevista le informaron sobre los derechos a los cuales iba a acceder al momento de ser contratado?

Cuadro 3: Derechos

Variable	Fa	Fr
Si	10	29%
No	25	71%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la empresa.

Elaborado por: Gabriel Córdova

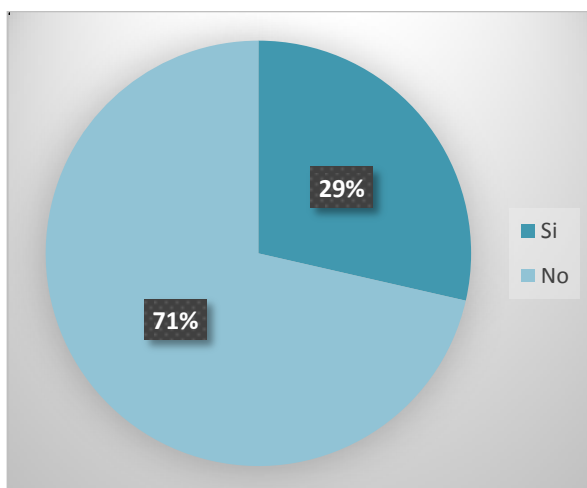


Gráfico 3: Derechos

Elaborado por: Gabriel Córdova

Análisis e Interpretación

De 35 encuestados, 10 personas que representan el 29 %, dicen que se les informo sobre los derechos que van a tener en la empresa, 25 personas que representan el 71% dicen que no se les informo de ningún derecho que van a acceder cada uno de ellos en el momento de la contratación.

La entrevista es el elemento importante de contacto entre el jefe inmediato superior y el postulante es así que el empleado puede conocer los beneficios al momento que sería contratado, además de informarle sobre las posibles funciones las cuales tendrá que realizar.

Pregunta N° 4

4. ¿Usted cree que se está desempeñando para el puesto que aplica?

Cuadro 4: Seguridad de Desempeño

Variable	Fa	Fr
Si	5	14%
No	30	86%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la empresa.

Elaborado por: Gabriel Córdova

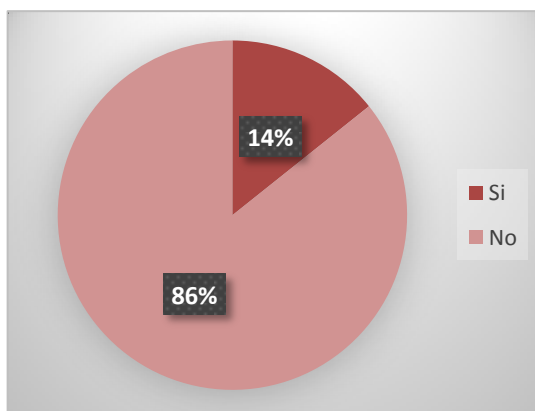


Gráfico 4: Seguridad de Desempeño

Elaborado por: Gabriel Córdova

Análisis e Interpretación

De 35 encuestados, 5 personas que representan el 14 %, dicen que si están preparados para desempeñar el puesto requerido, 30 personas que representan el 86% dicen que no están preparados para su trabajo en la empresa.

Que el empleado no se sienta seguro en el puesto de trabajo para el cual aplica es una falencia enorme en el proceso de gestión de talento humano, ya que manifiesta un desconocimiento sobre desarrollo de talento humano.

Pregunta N° 5

5. ¿Está de acuerdo que le soliciten información sobre sus anteriores trabajos?

Cuadro 5: Trabajos anteriores

Variable	Fa	Fr
Si	20	57%
No	15	43%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la empresa.

Elaborado por: Gabriel Córdova

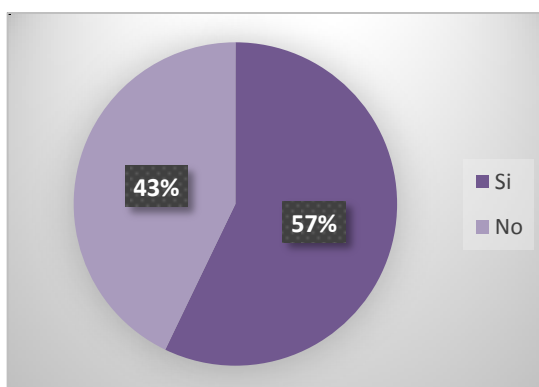


Gráfico 5: Trabajos anteriores

Elaborado por: Gabriel Córdova

Análisis e Interpretación

De 35 encuestados, 20 personas que representan el 57 %, dicen que si están de acuerdo en solicitar información, 15 personas que representan el

43% dicen que no están de acuerdo en que se les pida la información de sus anteriores empleos.

Según el resultado de las encuestas al personal de la empresa “Harcor” un 57% de las personas encuestadas si están de acuerdo en brindar información requerida de su historial laboral ya que no es necesario saber sobre sus antiguas actividades

Pregunta Nº 6

6. ¿A qué se debe que el trabajador no permanezca mucho tiempo en la empresa?

Cuadro 6: Motivo de permanencia

Variables	Fa	Fr
Procesos de selección inadecuado	12	34%
La contratación no va de acuerdo al perfil	7	20%
No está capacitado para el puesto	5	14%
Mal ambiente laboral	2	6%
Otras ofertas laborales	8	23%
Otros	1	3%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la empresa.

Elaborado por: Gabriel Córdova

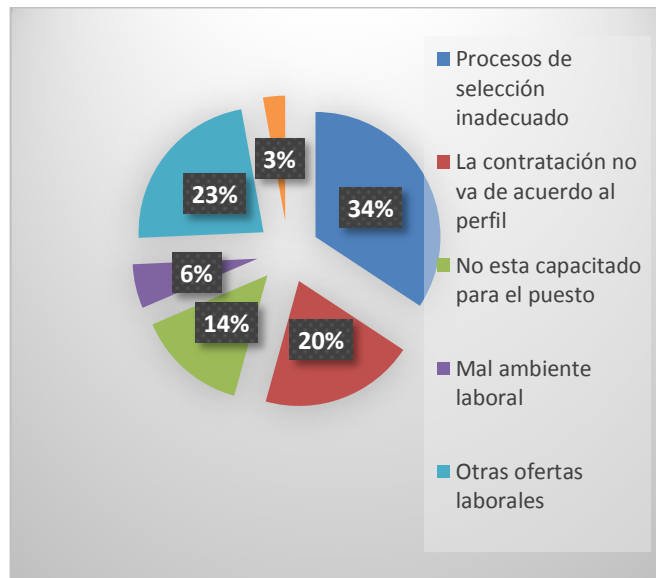


Gráfico 6: Motivo de permanencia

Elaborado por: Gabriel Córdova

Análisis Interpretación

De 35 encuestados, 5 personas que representan el 14 %, dicen que no están capacitadas para el puesto solicitado, 7 personas que representan el 20 % dicen que la contratación no va de acuerdo al perfil, 2 personas que representan el 6% dicen que existe un mal ambiente laboral, 12 personas más que representan el 34% dice que existe un inadecuado proceso de selección de personal, 8 personas más q representan 23% dicen otras ofertas laborales y 1 persona que representa el 3% son otras causas

Si el proceso de selección no es el adecuado este interfiere directamente en la productividad del empleado a que no se selecciona a la persona idónea de acuerdo a un perfil para que desarrolle actividades eficientes en el puesto de trabajo, lo cual merma la productividad de la empresa

Pregunta N° 7

7. ¿Se les reconoce los buenos trabajos que usted realiza?

Cuadro 7: Motivación

Variable	Fa	Fr
Si	5	14%
No	30	86%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la empresa.

Elaborado por: Gabriel Córdova

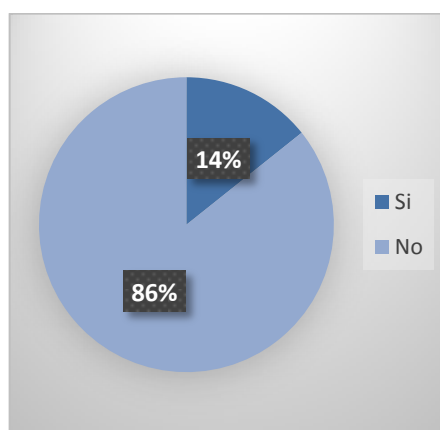


Gráfico 7: Motivación

Elaborado por: Gabriel Córdova

Análisis e Interpretación

De 35 encuestados, 5 personas que representan el 14 %, dicen que si se les reconoce todo trabajo que se realiza en la empresa en la empresa, 30 personas que representan el 86% dicen que nunca se les ha reconocido los trabajos buenos que realizan.

Los buenos trabajos y un desempeño laboral satisfactorio si es reconocido ya que los empleadores reconocen los buenos trabajos realizados por su personal.

Pregunta N° 8

8. ¿Si su respuesta es afirmativa seleccione cual es el elemento motivacional que le brindan?

Cuadro 8: Elemento motivacional

Variable	Fa	Fr
Aumento de salario	0	0%
Permiso	15	43%
Buen ambiente de trabajo	2	6%
Ninguna	18	51%
Otras	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la empresa.

Elaborado por: Gabriel Córdova

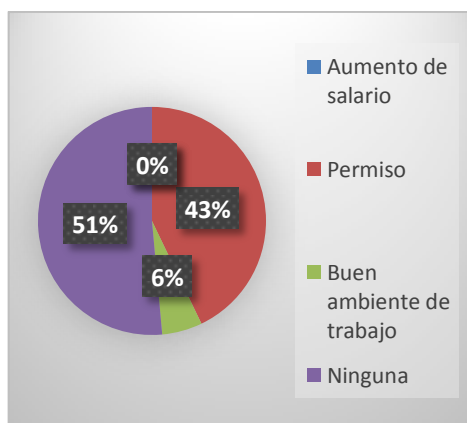


Gráfico 8 : Elemento motivacional

Elaborado por: Gabriel Córdova

Análisis e Interpretación

De 35 encuestados, 2 personas que representan el 6 %, dicen que si tienen un buen ambiente de trabajo, 15 personas que representan el 43%

dicen que se les da permisos cuando se les presente alguna calamidad, 18 personas que representan el 51% dicen que no les brindan ningún beneficio en la empresa.

Se corrobora que la no existencia de elementos motivacionales en el empleado de tal forma que afiancen el desempeño laboral.

Pregunta N° 9

9. ¿Cree usted que las ofertas laborales externas influyen en la rotación de personal?

Cuadro 9: Rotación de personal

Variables	Fa	Fr
Si	15	43%
No	20	57%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la empresa.

Elaborado por: Gabriel Córdova

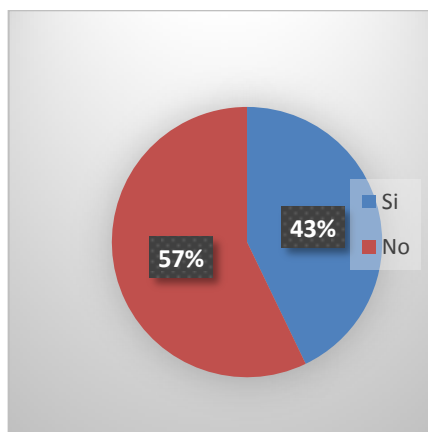


Gráfico 9 : Rotación de personal

Elaborado por: Gabriel Córdova

Análisis Interpretación

De los 35 encuestados, 15 personas que representan el 43 %, dicen que la oferta laboral externa influye en la rotación de los trabajadores, 20

personas que representan el 57% dicen que no influye en la rotación de los trabajadores.

La rotación de personal está influenciada por factores como no trabajar en lugares donde se sientan cómodos, no desarrollar adecuadamente su trabajo por desconocimiento esto es inadecuada contratación y un deficiente análisis del perfil.

Pregunta N° 10

10. ¿Cuál fue el motivo por el cual usted salió de la empresa?

Cuadro 10: Motivo de salida

Variables	Fa	Fr
Decisión propia	15	43%
Decisión de la empresa	20	57%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la empresa.

Elaborado por: Gabriel Córdova

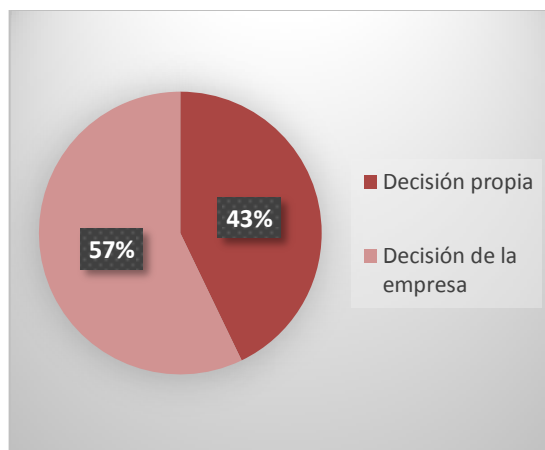


Gráfico 10: Motivo de salida

Elaborado por: Gabriel Córdova

Análisis Interpretación

De 15 personas que representan el 43 %, dicen que su salida de la empresa fue por decisión propia mientras que, 20 personas que representan el 57% dicen que esta decisión la tomó la empresa.

La empresa decidió despedir al personal contratado y este representa un gasto doble, ya que se evidencia la falencia del proceso de selección por parte de la empresa y no tener un adecuado planteamiento del perfil requerido, ya que el personal puede no rendir bien en su puesto por que no entiende o no se siente seguro en su lugar de trabajo y no tiene un adecuado desempeño.

4.3 Entrevista

Entrevistado: Ing. Byron Haro.

Entrevistador: Sr. Juan Córdova

Tiempo: 1:30 minutos.

Lugar: Carrocerías Haro.

Objetivo: Determinar las causas de la rotación de personal para estructurar la herramienta de gestión que permita eliminar la rotación y así lograr eficiencia laboral.

1. ¿Cuánto tiempo lleva funcionando la empresa Harcor en la ciudad de Santo Domingo?

La Empresa Hracor lleva funcionando más de 10 años, en sus inicios no comenzó con un número elevado de empleados, eran un total de 10 al pasar el tiempo, adquiriendo más clientes se necesitaba más personal para la producción ya que fue aumentando a la demanda y se contrató hasta llegar un número de 35 colaboradores entre personal administrativo y operario.

2. ¿En que Perjudica la rotación de personal a sus funciones?

En realidad si se perjudica, ya que al salir un operario llega otro y se pierde tiempo hasta que él se adapte al puesto de trabajo no

existe una capacitación en la inducción ya que se supone que ellos son técnicos en su área de trabajo.

3. ¿A qué cree usted que se deba esto; se han revisado los procesos de gestión de talento humano?

No existen tales procesos, se ha venido trabajando en función de la necesidad, pero no existen políticas de selección a seguir ni tampoco descripción de cargos.

4. ¿Cree usted que debería existir incentivos para el personal, porque no los hay?

No, los hay, si debería haber, pero los trabajadores no rinden a 100%, no tengo una herramienta de evaluación, pero el atraso y los desperdicios ocasionados en el proceso molestan y atrasan el producto.

5. ¿Por qué rota el personal con tanta frecuencia?

En algunos casos, es porque encuentran ofertas externas mejores de acuerdo a lo que saben, en algunas ocasiones me ha tocado contratar personal que no se adecua a mis necesidades si no que a la falta se necesita hacerlo, será por esto que al no sentirse bien en su trabajo en su actividad renuncian voluntariamente o comienzan a realizar mal su trabajo.

6. ¿Usted tiene algún documento que evidencie, el reclutamiento y la selección, por cada puesto de trabajo?

En realidad no poseo nada..

7. ¿Usted pondría en práctica una herramienta de gestión que le ayude a mejorar los niveles de rotación y conducir sus empleados y a su empresa a la rentabilidad?

Desde luego que sí, si con esto lograría eliminar la rotación y lograr eficiencia en el personal.

8. ¿En la empresa se ha establecido la misión y la visión así como los valores de la empresa?

No, no me he preocupado de hacerlo.

9. ¿Existe un documento donde se plasme los perfiles de cada puesto de trabajo?

Ningún documento, según mi experiencia veo la necesidad y contrato.

10. ¿Usted considera que la rotación se ha dado más voluntariamente o porque usted ha decidió no contar más con ese personal?

Yo pienso que ha sido un equilibrio entre los dos factores.

Conclusiones de la Entrevista.

No existen herramientas administrativas que permitan seleccionar al personal adecuadamente para las distintas áreas de la empresa, razón por la cual el rendimiento laboral se ve afectado por que las personas no son seleccionadas de acuerdo a un perfil por lo tanto rotan sea esta voluntariamente o involuntariamente.

4.4 Verificación de Hipótesis

Luego de haber tabulado, analizado e interpretado la información resultante de las encuestas, continuamos con la verificación de hipótesis, para la cual se tomara en cuenta las variables que permita asegurar la viabilidad del trabajo de investigación.

Para la comprobación de las variables de investigación se plantea el método de chi cuadrado para comprobar la siguiente hipótesis.

Hipótesis

El proceso de selección incide en la rotación de los trabajadores de la empresa HARCOR de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas en el año 2013.

Variable Independiente

Proceso de selección

Variable Dependiente

Rotación de los trabajadores

Para evidenciar la respuesta de la investigación hacia las dos, se aplica el chi cuadrado a través de la utilización de tablas de contingencia, para buscar la incidencia de la variable dependiente con la independiente, se formulan dos preguntas.

Pregunta Nº 9 ¿Cree usted que las ofertas laborales externas influyen en la rotación de personal?

Pregunta # 6 ¿A qué se debe que el trabajador no permanezca mucho tiempo en la empresa?

Una vez identificadas las preguntas para la verificación de la hipótesis se procede a realizar la tabla de contingencia de las frecuencias observadas y esperadas.

Cuadro 4 : Frecuencias Observadas

ROTACION/ SELECCIÓN	Procesos de selección inadecuado	La contrata ción no va de acuerdo al perfil	No está capacita do para el puesto	Mal ambiente laboral	Otras oferta s labora les	Otr os
SI	12	12	2	0	1	27
NO	1	2	1	0	4	8
TOTAL	13	14	3	0	5	35

Cuadro 5: Frecuencias Esperadas

ROTACION/SEL ECCIÓN	Proceso s de selecció n inadecu ado	La contrata ción no va de acuerdo al perfil	No está capacit ado para el puesto	Mal ambie nte labora l	Otras oferta s labora les	Otr os
SI	10,03	10,80	2,31	0,00	3,86	27
NO	2,97	3,20	0,69	0,00	1,14	8
TOTAL	13	14	3	0	5	35

Fuente: Encuesta a Colaboradores de la Empresa.

Elaborado por: Gabriel Córdova

Posteriormente se procede a realizar el cálculo del chi cuadrado en virtud del análisis anterior, con la siguiente formula:

$$X^2 = \sum \left[\frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

$$x^2 = \frac{(12 - 10.03)^2}{10.03} + \frac{(12 - 10.80)^2}{10.80} + \frac{(2 - 2.31)^2}{2.31} + \frac{(0 - 0)^2}{0} + \frac{(1 - 3.86)^2}{3.86} \\ + \frac{(27 - 27)^2}{27} + \frac{(1 - 2.97)^2}{2.97} + \frac{(2 - 3.20)^2}{3.20} + \frac{(1 - 0.69)^2}{0.69} \\ + \frac{(0 - 0)^2}{0} + \frac{(4 - 1.14)^2}{1.14} + \frac{(8 - 8)^2}{8} = 11.72$$

Una vez realizado este cálculo se procede a establecer la regla de decisión en función de los grados de libertad y el tamaño de la población. Es así que se procede a ver el chi de la tabla con un nivel de confianza del 95% y 5% de error. Para establecer los grados de libertad se llega a través del número de filas por el número de columnas, lo cual corresponde a 5 gl con 0,05 de alfa. El chi de la tabla corresponde a 11,14., con el cálculo anterior se obtiene el chi cuadrado calculado que es de 11,72

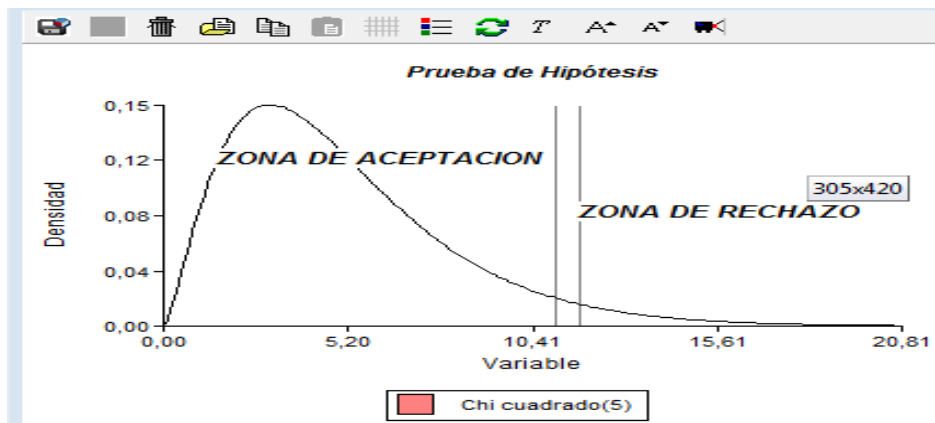


Gráfico 5: Distribución Chi cuadrado

Elaborado por: Gabriel Córdova

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna es decir con un nivel de confianza del 95% se puede concluir que existe una relación entre el proceso de selección y la rotación de los trabajadores de la empresa HARCOR de la ciudad de Santo Domingo.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- A los trabajadores no se les informa sobre los derechos a los cuales van a acceder al momento de ser contratado y esto influye en el desempeño del trabajador.
- La mayor parte de los trabajadores no se desempeñan adecuadamente en su puesto de trabajo al que aplicaron ya que no se les da indicaciones previas a su selección y contratación.
- En la mayoría de los casos no se les reconoce ni se les da un incentivo a los trabajadores por sus buenos trabajos que desempeñan en la empresa.
- Las ofertas externas influyen en la rotación del personal el motivo es el ambiente de trabajo y el que no hayan sido seleccionados de una manera adecuada para desempeñarse en su área de trabajo.

5.2 Recomendaciones

- La entrevista es el elemento de contacto entre el jefe inmediato superior y el postulante ya que el empleado puede conocer los beneficios al momento que este sería contratado, también se le informa sobre las funciones que va a realizar.
- Se recomienda dar una capacitación previa a los postulantes seleccionados ya que ellos se sentirán aptos para el puesto a desempeñar, además establecer un manual de funciones y de perfiles de tal manera que se vuelva una herramienta útil.
- Para solucionar el problema de incentivos se deberá establecer una tabla de incentivos que influyan en el aspecto profesional y personal, ya que de esta manera los trabajadores se sentirán más comprometidos a través del desarrollo de un direccionamiento estratégico el cual conecte al empleado con su empresa logrando así seguridad en su área de trabajo.
- Para solucionar el problema que las ofertas laborales externas influyen en la rotación de personal se tiene que realizar un análisis de perfil adecuado que involucre un proceso de selección eficiente para cada área de trabajo ya que con esto se evita la rotación de los trabajadores.

CAPITULO VI

PROPUESTA

TEMA: Modelo de gestión de personal para mejorar el proceso de selección en la rotación de los trabajadores de la empresa Harcor de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas.

6.1 Datos Informativos.

Institución Ejecutora:

Empresa HARCOR de la Ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas.

Beneficiarios:

Directos

- Empleados
- Operarios
- Propietario

Indirectos

- Clientes

Ubicación: Santo Domingo de los Tsachilas.

Tiempo Estimado: 1 de Mayo hasta 12 de Junio de 2014.

Equipo: Juan Córdova

Costo: \$1000

6.2 Justificación

La gestión de talento Humano en las empresa sean estas de servicio, industria, y comercialización, trabajan con recursos humano, y se ha evidenciado un concreto interés por su desarrollo es menester hacer hincapié en el desarrollo de las competencias profesionales y de desarrollo personal del empleado. Por lo expuesto este trabajo pretende exponer algunas consideraciones sobre el proceso de gestión de talento humano, enfocado al proceso de selección de personal, con el único fin de lograr productividad.

En el desarrollo de la empresa es indispensable enrumbarlo en función del desarrollo de herramientas administrativas que conduzcan al talento humano hacia esa productividad deseada en cada puesto de trabajo es así que la propuesta, se justifica ya que el investigador lo que pretende es estructurar es un modelo de gestión cuyo contenido, se enfoca al desarrollo de manual, políticas en cada fase del proceso de gestión de talento humano; con el apoyo de la fundamentación teórica, y respaldando en la estructura formal del proceso administrativo pretende lograr la eficiencia en el reclutamiento, selección de personal. A través del desarrollo de formatos establecidos para enrumbar la gestión de talento humano.

Hay que considerar que el modelo de gestión que se pretende estructurar permite mejorar todo el proceso administrativo dando pie al gerente o dueño o encargado a una toma de decisiones de talento humano más sustentada, respaldada en una organización estructural fuerte y consolidada con políticas conductuales claras enfocadas en su misión y visión.

El acompañamiento que se pretende dar a la gestión de recursos humanos es volverla más organizada acertada y conducida hacia la identificación de estrategias de desarrollo empresarial a través de

indicadores que engloben el compromiso, la satisfacción el ambiente y la productividad del personal en un proceso de aplicación continuo; donde los beneficiarios directos es el personal que trabaja en la empresa y los postulantes al encontrar una empresa con visión de futuro , organizado administrativamente, dando respuesta oportuna al mercado laboral .

Los beneficiarios indirectos, se los describe como aquellos que obtienen un beneficio como consecuencia del trabajo realizado por los empleados es así que se identifican a los clientes, y que un trabajador que desarrolle sus funciones en un ambiente tranquilo y seguro se vuelve más productivo.

6.3 Objetivos

6.3.1 Objetivo General

Elaborar un modelo de gestión de talento humano enfocado a mejorar el proceso de selección de personal en la empresa HARCOR de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

6.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Harcor, y especificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y así poder llegar a plantear estrategias.
- Estructurar una misión, visión , valores corporativos para poder llegar a fomentar un direccionamiento estratégico Orgánico estructural, funcional
- Realizar el proceso de selección que permita determinar los perfiles para cada puesto de trabajo hasta llegar a determinar funciones de cada cargo.

- Detallar políticas de gestión de talento humano para poder fijar indicadores.

6.4 Factibilidad

Tecnológica

La empresa HARCOR posee los equipos tecnológicos necesarios para el manejo de información del talento humano, de esta forma no sería un impedimento sino un apoyo al modelo de gestión.

Organizacional

La empresa no cuenta con una estructura formal organizada, razón por la cual es necesario establecerla y conformarla para darle razón al modelo de gestión.

Legal

En la actualidad el correcto manejo del talento humano está enfocado, a cumplir con lineamientos legales que se concentran en un buen ambiente laboral seguro donde se desarrollen habilidades y destrezas, es así que esto es lo que se busca con el modelo de gestión por lo tanto la ley del contribuye en su aplicación.

Económico – Financiero.

La empresa, HARCOR, tiene la predisposición de invertir en capacitación técnica para poner en ejecución el modelo de gestión de talento humano, con el único propósito de lograr en el personal el desarrollo de la productividad del empleado.

6.5 Fundamentación Teórica

La Misión

José Gallardo,(2012). Se puede definir como la razón de ser de la empresa u organización, que enuncia a que cliente sirve, que necesidades satisface y que tipos de producto o servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcance de sus actividades; es un propósito que crea compromisos e induce comportamientos.

Por lo tanto, la misión es aquellos que integran la empresa u organización están obligados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la empresa o de los ejecutivos.

Por ello, la misión es el marco de referencia que orienta sus acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condicione las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. En otras palabras la misión de una organización establece para que exista dicha organización.

Sin embargo, en muchas ocasiones los encargados de desarrollarla toman a la ligera su definición, terminando por crear misiones sin sentido o difíciles de entender por los miembros de la organización.

Las organizaciones desarrollan sus enunciados de misión con objeto de compartirlos con sus directivos, empleados y en muchos casos con sus clientes y otro público. Un proyecto bien estructurado proporciona al personal de la empresa un sentimiento compartido de propósito, dirección y oportunidad. La misión de la compañía actúa como una mano invisible que guía a los empleados geográficamente dispersos a trabajar de manera independiente a la vez colectiva, para alcanzar las metas de la organización.

Visión

Gallardo, J. (2012, pág. 4) Toda estrategia parte de una visión es decir de un anhelo, de una concepción imaginaria de una empresa que puede ser susceptible de realizarse en el futuro.

Es la capacidad de plantear un futuro posible, basado en los motivos por los Cuale se desea dicho futuro.

Una vez establecida, la visión se convierte en el objetivo máximo que toda organización decisiones debe alcanzar, en la guía sobre la cual todas las decisiones estratégicas serán validadas. Toda inversión, desarrollo o proyecto debe estar orientado a la consecución de la visión, lo que la clarificación de las prioridades a futuro.

Análisis del Entorno Interno.

Gallardo, J. (2012, pág. 38) Permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y reduzcan las debilidades internas. En este análisis se observa como las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el roll de las actividades distintivas (oferta de valor), así como los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de dicha ventajas competitivas. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización, así como las actividades que pueda controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal; estas actividades incluyen las de gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción, operaciones, investigación y de desarrollo y sistemas de información entre otras áreas.

Fortalezas y Debilidades.

Gallardo, J. (2012, pág. 12) Todas las áreas de la organización se interrelacionan, de manera que el análisis de las fortalezas y debilidades nos proporciona una imagen de la interacción y desempeño de dichas áreas con respecto de los resultados esperados. Podemos encontrar empresas cuyos productos son excelentes en términos tecnológicos y de

cálida, que por mal funcionamiento de su área de ventas no se comercializan en toda su capacidad.

Hoy día encontramos organizaciones que se fusionan, pero que están prestando un servicio pésimo porque sus sistemas de operaciones se manejaban en forma diferente y aun no encuentran los procesos adecuados de funcionamiento.

El análisis del entorno permite tomar ventajas de las fortalezas para apalancar la competitividad de las organizaciones y hacer conciencia de las debilidades con el fin de establecer estrategias que reduzcan o alimenten su impacto.

El análisis del entorno interno de una organización se puede hacer a través de una auditoría realizada por los propios ejecutivos de la empresa. Esta auditoría se puede dividir en tres áreas

- Estructura organizacional
- Cadena de valor
- Oferta de valor

Estructura Organizacional

Gallardo, J. (2012, pág. 26) El estudio de la estructura organizacional nos permite entender de qué manera se alinean las diferentes funciones al proceso productivo de la organización. Lo más importante de este diseño es que la estructura debe ser útil y no representar un estorbo para el desarrollo de las actividades cotidianas, además de que resulte sencilla y flexible para adaptarse a los cambios de la organización misma.

La estructura organizacional debe ajustarse al flujo de los procesos de la organización de manera que facilite la operación misma. Un análisis sencillo nos permite identificar en forma inmediata aquellas áreas que se debe mejorar o factores que tiene que reformarse.

- ¿Qué funciones de la estructura organizacional requieren estructurarse?
- ¿hay alguna función que trabajaría mejor si esta perteneciera a otra área?
- ¿hay alguna función que carece de valor actualmente?
- ¿es necesario desarrollar nuevas funciones?

Asimismo la estructura organizacional debe estar cimentada sobre la misión, visión y valores, de manera tal que permita orientar los esfuerzos para cumplir con estas bases estructurales. Por ejemplo, si una organización ya sea por sus valores, por su misión o visión tiene una fuerte orientación hacia los clientes, entonces su estructura organizacional debe reflejar esa tendencia, contando con áreas o departamentos de atención al cliente de calidad.

Otro punto importante que se debe considerar en este estudio es la cultura de la organización, la cual se puede definir como el conjunto de creencias valores, aptitudes, actitudes, políticas, normas, procedimientos, tradiciones y ceremonias compartidos que proporcionan un marco de referencia común a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tiene un patrón similar de comportamiento ante situaciones específicas.

Esta cultura es la forma en que los miembros de la organización se conducen ante los demás miembros y ante el exterior, en relación con el trabajo que desempeñan por ejemplo, si en una empresa que trabaja a base de licitaciones públicas existe la cultura de la corrupción, seguramente el comportamiento será ganar dichas licitaciones utilizando los sobornos. Es obvio pensar que eliminar esta práctica seguramente traerá consigo una gran resistencia al cambio, y muchos problemas. La cultura de las organizaciones puede representar un gran apoyo para la

implementación de una estrategia, pero también puede ser el principal obstáculo a vencer.

En la pequeña y mediana empresa, normalmente la cultura la marca el propietario y sus relaciones de familia. Estas relaciones generan una gran influencia en el rumbo de la organización. Si en la familia hay compromiso hacia la empresa y existe capacidad y talento en los miembros que operan esas influencias terminaran por ser positivas. Si la influencia es negativa, la empresa tendrá muy pocas posibilidades de supervivencia.

La cadena del valor.

Gallardo, J. (2012, pág. 15) Toda empresa debe tener un diferenciador con respecto de sus competidores. Este diferenciador permite tener ventajas (más allá del precio) que hagan atractivo al cliente potencial adquirir sus productos.

Estas ventajas pueden ser:

- Características del producto (calidad, facilidad de uso, adaptabilidad, variedad, etc.)
- Niveles de servicios (apariencia de las instalaciones, conocimientos del mercado, rapidez de atención, capacidad y tiempo de entrega, detección correcta de necesidades, etc.)

La oferta de valor.

Gallardo, J. (2012, pág. 25) Es la combinación del producto que se oferta al mercado los servicios que proporciona alrededor de ese producto y el precio al cual se ofrece.

El análisis de la cadena del valor es una herramienta general cuyo propósito es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial a la organización y al mismo tiempo identificar fuentes de afectación al proceso productivo.

Michael Porter propuso el concepto de cadena de valor para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventajas competitivas.

El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica entender su interrelación funcional entre los procesos centrales se encuentran:

- Realización de nuevos productos.
- Administración de inventarios (las materias primas y los productos terminados en los lugares correctos y en el momento correcto)
- Tramite de pedidos y de entrega.
- Servicio al cliente.

Análisis del entorno Externo.

Gallardo, J. (2012, pág. 36) Consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están en gran medida fuera de control de una organización cualquiera de ahí el término “externas”

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades y evitar o disminuir la repercusión de las amenazas. Por consiguiente para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, evaluar las oportunidades y amenazas.

En general la organización debe hacer seguimiento de las fuerza clave del marco nacional e internacional (demográfica, económicas, tecnológicas, político-legales, socio culturales) que puedan afectar su negocio y de los actores importantes (clientes, competencia, canales de distribución, proveedores) que afecten su capacidad para generar utilidades en su mercado.

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el marco internacional. Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva de la organización que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo individual. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía. Facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario la compañía podrá considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el marco internacional consiste en examinar factores globales, tecnológicos como la revolución de la computadora o el aumento de competencias de las compañías extranjeras. La organización debe establecer un sistema de inteligencia competitiva para detectar tendencias y desarrollos importantes. La administración necesita identificar las oportunidades y los riesgos implícitos en cada tendencia o desarrollo.

Uno de los propósitos más importantes de la exploración del entorno es el discernimiento de nuevas oportunidades. Una oportunidad de negocios es un área de necesidades en que la organización puede alcanzar un desempeño rentable.

Estas oportunidades pueden enumerarse y clasificarse de acuerdo con su grado de atracción y las probabilidades de éxito que la empresa tendría con cada oportunidad. La probabilidad de éxito de la organización con una oportunidad específica depende de sus aptitudes para los negocios no solo se acoplan a los requerimientos clave para alcanzar el éxito y operar en el mercado objetivo, sino que también superan a los de sus competidores. La mera competencia no constituye una ventaja competitiva; la empresa que mejor se desempeñe sería aquella que sea capaz de generar el valor más alto para los clientes y de sostenerlo más tiempo.

Un riesgo o amenaza es un reto planeado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno el cual conduciría en ausencia de una acción correctiva, al deterioro de la organización

Los diferentes riesgos identificados pueden clasificarse de acuerdo con su gravedad y probabilidad de ocurrencia. Los más importantes son los susceptibles de perjudicar seriamente a la empresa, con altas probabilidades de que se presenten. Para estas amenazas, la organización necesita elaborar un plan de contingencia que especifique por anticipado las modificaciones que puede hacer antes o durante la ocurrencia del riesgo.

Matriz FODA

Gallardo, J. (2012, pág. 40) Una de las creencias más extendidas en el ámbito empresarial es que la matriz FODA (acrónimo de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se realiza a partir de una lluvia de ideas, sin embargo esto no es así. La matriz FODA es el resultado de una síntesis de los análisis del entorno interno y externo de las organizaciones. Esta síntesis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual este se desenvuelve.

La matriz FODA (DAFO o SWOT por sus siglas en inglés) es una herramienta de fácil uso para obtener una visión general de la situación estratégica de una compañía. Tiene múltiples aplicaciones y puede ser usada por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, relación producto-mercado. Línea de productos, corporación, división, unidad estratégica.

La matriz FODA se realiza en dos etapas sencillas:

- Clasificación de los factores del FODA.
- Selección de los factores clave.

Clasificación de los factores del FODA.

Gallardo, J. (2012, pág. 39) Lo primero es separar del análisis del entorno los factores del FODA. Del análisis del entorno interno se derivan las fortalezas y debilidades y del análisis del entorno externo se obtendrán las oportunidades y amenazas.

Se deben revisar los enunciados obtenidos del análisis de entorno y discernir en donde se deben clasificar. Recordemos que el análisis del entorno es un conjunto de enunciados que expresan hechos, situaciones o problemas, por lo que un simple vistazo permite darnos una idea de cómo hacer la clasificación como se ve en la tabla 5.1

Cuadro 6: Matriz FODA

Factores internos	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Por ejemplo, ventajas en administración, atención al cliente, bajos costos de operación,	Por ejemplo, mermas, errores de calidad, fallas en el servicio, recursos insuficientes, etcétera.

mercado tecina, investigación y desarrollo, etcétera.	
---	--

Factores Externos	
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Por ejemplo, condiciones económicas actuales y futuras; cambios políticos y sociales, nuevos productos y servicios que pueden agregarse a la línea de productos ya existente (considérense también los riesgos), etcétera	Por ejemplo, incremento en el número de establecimientos con productos y servicios superiores en calidad, aumento de precios en insumos, situación política inestable, etcétera.

Elaborado por: Gabriel Córdova

Fuente: Empresa Harcor.

Selección de los factores del FODA.

Gallardo, J. (2012, pág. 26) La matriz FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la organización. Si bien, derivado del análisis de entorno, puede encontrarse un sin número de situaciones que la empresa debe tomar en cuenta, es importante resumir aquellas que se consideren sustanciales para el futuro de la organización; es por esto que no todo lo que se encuentra en el análisis del entorno debe formar parte de la matriz FODA.

Para seleccionar aquellos factores que deben ser incluidos en la matriz FODA se tienen dos técnicas.

1. Matriz del análisis sistemático (factores internos)
2. Matriz de impacto-probabilidad (factores del análisis externo)

Lo más importante de los resultados plasmados en la matriz FODA son los objetivos estratégicos que se puedan establecer para aprovechar al máximo las fortalezas y las oportunidades, así como las mencionadas para tratar de cambiar o afrontar las debilidades o las amenazas e incluso, transformar una situación adversa en un beneficio para la organización.

Metas y Estrategias.

Gallardo, J. (2012, pág. 35) Cuando hablamos de objetivos no solo hablamos de sueños o buenos deseos, hablamos de estados futuros con un alto índice de factibilidad. Es posible que los objetivos sean desafiantes o ambiciosos, pero deben ser realistas y elaborados tomando como base los recursos y la realidad de la empresa.

Con frecuencia los directivos de las organizaciones emplean el término meta para describir objetivos muy específicos con respecto a la magnitud y el tiempo. La transformación de objetivos en metas concretas, susceptibles de ser cuantificadas, facilita el proceso de planeación, instrumentación y control administrativos.

Los requisitos que deben cumplir la fase de formulación metas son:

- Especificar los objetivos de la empresa y traducirlos en metas. Esa traducción implica un programa para alcanzar dichas metas.

- Proporcionar una definición operacional de cada meta y especificar los pasos a seguir para evaluar el progreso realizado con respecto a cada uno de los mismos.
- Eliminar los conflictos (o establecer métodos para resolverlos) entre las metas, es decir, para decidir lo que se debe hacer cuando el progreso hacia una meta implica sacrificar el progreso hacia otra.

Las metas son esenciales para implementar las estrategias debido a cuatro razones.

- Son la base para asignar recursos.
- Son un mecanismo primordial para evaluar a los gerentes.
- Son el instrumento más importante para vigilar el avance con miras a alcanzar los objetivos a largo plazo.
- Establecen las prioridades de los departamentos y las divisiones de la organización.

Asignación de responsabilidades.

Adicionalmente, las metas se “departa mentalizan”, es decir, se establecen a distintos niveles de la empresa; por ejemplo, el departamento de ventas tiene ciertas metas, en tanto que el de producción tiene otras, pero todas con una característica indispensable: que debe ser congruentes entre sí. Cada gerente deberá asumir la responsabilidad de llevar al cabo las estrategias para el logro de dicha meta.

Establecer metas anuales es una actividad descentralizada que involucra en forma directa a todos los gerentes de una organización. Su participación activa para establecer los objetivos anuales puede desembocar en la aceptación y el compromiso.

Cuando nos referimos al mediano plazo, generalmente hablamos de periodos de un año, que es un plazo más accesible para cuantificar.

Son responsables de las metas generalmente quienes definen las estrategias, ya que ellos conocen la forma de hacerlo. Es por esto que los responsables deben ser personas cuya función está asociada con la naturaleza de la meta. Asignar el logro de una meta a un individuo que no posee la habilidad y la experiencia operativa para realizarla, es una apuesta al fracaso.

Estrategias.

Gallardo, J. (2012, pág. 15) Si bien los objetivos estratégicos son reconocidos como “las estrategias”, semánticamente las estrategias está más bien asociada con el cómo. Así mientras que los objetivos son el qué y las metas son el cuanto o cuando, las estrategias representan el cómo lograr los objetivos y metas.

De estas formas las estrategias se explican como el desarrollo de las actividades para llevar a cabo el logro de las metas y por ende del objetivo.

Enfoque para la formulación d estrategias

1. Enfoque descendente: la iniciativa la toma los ejecutivos del nivel superior de la organización, quienes formulan una estrategia unitaria y coordinada, generalmente contando con el asesoramiento de los gerentes de nivel más bajo. Esta estrategia se utiliza después para fijar los objetivos y evaluar el desempeño de cada unidad de negocios.
2. Enfoque ascendente: las iniciativas en la formulación de la estrategia son tomadas por diversas unidades o divisiones de la organización y luego son enviadas hacia arriba para que sean

completadas en el nivel corporativo. La estrategia en el ámbito corporativo sera entonces un agregado de esos planes.

La debilidad de este enfoque está en que la estrategia corporativa puede terminar siendo incoherente reflejando simplemente los objetivos de las decisiones antes de iniciar la planeación.

3. Enfoque interactivo: este enfoque, que es un compromiso entre los dos anteriores, los ejecutivos en el ámbito corporativo y los gerentes del nivel más bajo preparan una estrategia, previa consulta entre sí, de ese modo se establece un nexo entre los objetivos más generales de la organización y el conocimiento de los gerentes sobre situaciones concretas.
4. Enfoque dual: la estrategia es formulada de manera independiente en el nivel corporativo y de negocios. Todas las unidades forman planes que sean apropiados a sus situaciones particulares y por lo regular esos planes son revisados por la gerencia corporativa. En el nivel corporativo, la planeación estratégica es continua y se centra en metas más vastas de la organización.

Líneas de acción.

Gallardo, J. (2012, pág. 8) Las líneas de acción especifican las actividades que se deben establecer por cada estrategia. Son actos específicos de una persona o de un grupo; es decir, cuales son las acciones o pasos que nos permitan alcanzar los objetivos establecidos. Por ejemplo, si el objetivo es lograr un crecimiento estableciendo sucursales en distintas ciudades o países, la acción a seguir seria la construcción o renta del local en donde se ubicara la sucursal. Las líneas de acción son inmediatas a muy corto plazo.

6.7 Modelo Operativo

Cuadro 7: Metodología Modelo Operativo.

FASES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
FASE 1 DIAGNOSTICO	Diagnosticar la situación actual de la empresa Harcor, y especificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y así poder llegar a plantear estrategias	Matriz, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	Autorización de propietario de la empresa. Materiales de oficina. Computador.	Investigador.	2 de Mayo hasta 9 de Mayo de 2014.
FASE 2 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Estructurar una misión, visión, valores corporativos para poder llegar a fomentar un direccionamiento estratégico Orgánico estructural, funcional	Misión, Visión, Valores Corporativos. Orgánico estructural. Orgánico Funcional	Autorización de propietario de la empresa. Materiales de oficina. Computador.	Investigador. Propietario.	12 de Mayo hasta el 30 de Mayo del 2014.
FASE 3 HERRAMIENTAS GESTIÓN DE TALENTO	Realizar el proceso de selección que permita determinar los perfiles para cada puesto de	Proceso de selección Perfiles de Selección. Manual de	Materiales de oficina. Computador.	Investigador Propietario	3 de Junio hasta el 20 de Junio

HUMANO.	trabajo hasta llegar a determinar funciones de cada cargo.	Funciones .			del 2014.
FASE 4 CONTROL	Detallar políticas de gestión de talento humano para poder fijar indicadores .	Políticas de selección de Talento Humano.	Computador. Materiales de oficina.	Investigador Propietario	23 de Junio hasta el 5 de Julio del 2014.

Elaborado por: Gabriel Córdova.

Fuente: Empresa Harcor.

6.8 Desarrollo

Fase 1

Diagnóstico

A través de la observación directa y la entrevista mantenida con el señor propietario de la Empresa HARCOR, se elabora la siguiente matriz FODA.

Cuadro 8: Diagnostico FODA

N	FORTALEZAS	N-	DEBILIDADES
F1	No existe servicio a domicilio de talleres	D 1	No contar con un gran stock de repuestos
F2	Servicio personalizado	D 2	Deficiente atención al cliente
F3	Personal altamente capacitado	D 3	Falta de comunicación con el cliente.
F4	Infraestructura adecuada	D 4	No entregar el servicio a tiempo
F5	Talleres equipados con alta tecnología	D 5	Falta de capacitación en atención al cliente
F6	Lugar estratégico	D 6	Los precio no son fijos por servicio
	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
O 1	Cliente no satisfecho por servicio en otros talleres	A1	Nuevas tecnologías en los vehículos
O 2	Expansión de mercado.	A2	Inestabilidad política y económica del país
O 3	Conocimiento de precios de la competencia	A3	Crecimiento de la Competencia
O 4	Integrar más servicios para la satisfacción del cliente	A4	subida de los precios en repuestos
O 5	Buen ambiente de trabajo	A5	Nuevos impuestos por el gobierno
O 6	Confianza del servicio	A6	Nuevos equipos de diagnostico

Fuente: Empresa Harcor.

Elaborado por: Gabriel Córdova

Cuadro 9: Calificación FODA

N-	FORTALEZAS	PESO	CALIF.	POND.	TOTAL
F1	Lugar Estratégico	8,50%	3	0,085	0,255
F2	Espacio amplio para el desarrollo productivo.	9,00%	4	0,090	0,360
F3	Experiencia del propietario en la producción de carrocerías.	10,00%	4	0,100	0,400
F4	Apertura del propietario a un nuevo modelo de gestión.	10,00%	3	0,100	0,300
F5	Baja distancia de poder.	8,00%	4	0,080	0,320
	DEBILIDADES	PESO	CALIF.	POND.	TOTAL
D1	Rotación de personal.	10,00%	1	0,100	0,100
D2	Ausencia de Herramientas de Gestión de Talento Humano.	10,00%	2	0,100	0,200
D3	Ausencia de Perfiles de Puestos.	8,00%	1	0,080	0,080
D4	Direccionamiento caduco.	8,50%	2	0,085	0,170
D5	Poco compromiso organizacional.	9,00%	1	0,090	0,090
D6	Personal poco capacitado.	8,50%	2	0,085	0,170
	TOTAL	100%	27	1,00	2,445

Fuente: Empresa Harcor.

Elaborado por: Gabriel Córdova

N	OPORTUNIDADES	PESO	CALIF.	POND.	TOTAL
O 1	Apoyo a la producción nacional.	10,00%	1	0,10	0,100
O 2	Pocas empresas de carrocéricas en el sector.	10,00%	1	0,10	0,100
O 3	Créditos para crecimiento empresarial por parte de la CFN.	10,00%	2	0,10	0,200
O 4	Preparación académica oportuna y técnica.	10,00%	2	0,10	0,200
O 5	Innovación en los procesos de producción.	10,00%	1	0,10	0,100
O 6	Créditos personales para emprender.	10,00%	1	0,10	0,100
	AMENAZAS	PESO	CALIF.	POND.	TOTAL
A 1	Empresas de producción de carrocéricas grandes que pueden abaratar los costos.	10,00%	4	0,10	0,400
A 2	Migración de los operarios por nuevas fuentes de trabajo.	10,00%	3	0,10	0,300
A 3	Proceso político laboral inestable.	10,00%	4	0,10	0,400
A 6	Escases de recursos humano en áreas técnicas.	10,00%	4	0,10	0,400
	TOTAL	100,00 %	23	1,00	2,300

Fuente: Empresa Harcor.

Elaborado por: Gabriel Córdova

Cuadro 10: Estrategias FODA

MATRIZ FODA.	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Lugar Estratégico	Poco compromiso organizacional
	Espacio amplio para el desarrollo productivo.	Rotación de personal.
	Experiencia del propietario en la producción de carrocerías.	Ausencia de Herramientas de Gestión de Talento Humano.
	Apertura del propietario a un nuevo modelo de gestión.	Ausencia de Perfiles de Puestos.
	Baja distancia de poder.	Direccionamiento caduco.
OPORTUNIDADES	Estrategias F.O.	Estrategias D.O.
Pocas empresas de carrocerías en el sector.	Desarrollar nuevos modelos de producción de carrocería.	Motivar a la personal en el desarrollo de sus actividades del proceso productivo
Apoyo a la producción nacional	Solicitar un crédito y ampliar la producción	Desarrollar programas de capacitación, que permitan lograr eficiencia en el personal.
Créditos para crecimiento empresarial por parte de la CFN.	Lograr a través de los créditos de la CFN, y la experiencia manejar un nuevo modelo de producción.	Crear una modelo de gestión de talento humano que permita el desarrollo de habilidades del operario
Preparación académica oportuna y técnica.	Desarrollar mediante el conocimiento, un modelo de gestión enfocado al talento humano.	Definir perfiles de puestos basados en la oferta académica del mercado.
Innovación en los procesos de producción.	Lograr un trabajo en equipo.	Crear un plan de reingeniería en el proceso de producción con impulso tecnológico.

AMENAZAS	Estrategias F.A.	Estrategias D.A.
Empresas de producción de carrocerías grandes que pueden abaratar los costos.	Aprovechar la ubicación y ampliar la oferta en producción	Motivación de crecimiento y aprendizaje al operario.
Migración de los operarios por nuevas fuentes de trabajo.	Motivarlos a través del ambiente laboral	Establecer responsables de áreas y definir grupos de trabajo para que puedan desarrollar habilidades.
Proceso político laboral inestable.	El desarrollo del modelo gestión debe considerar las políticas económicas del país.	
Escases de recursos humano en áreas técnicas.		Buscar capacitar al personal con el que cuenta logrando la especialización.

Fuente: Empresa Harcor.

Elaborado

por:

Gabriel

Córdova.

De la matriz FODA presentada se el investigador mediante la técnica de la observación pondera las observaciones encontradas tanto las que son consideradas en el ambiente interno como (fortalezas, debilidades), (oportunidades y amenazas) las ultimas pertenecen al ambiente externo. Dentro de las fortalezas descrita el investigador le asigna una puntuación superior a la experiencia del propietario en la producción de carrocerías, es un factor clave en este tipo de negocio ya que el aporte técnico que involucra el conocimiento de la producción es importante en el desarrollo del negocio, e inclusive puede marcar la diferencia con el resto de la competencia.

A pesar de lo anterior, tiene una falencia la cual interfiere en el correcto desenvolvimiento administrativo que es la carencia de herramientas de gestión de talento humano que permitan con la experiencia del propietario poder desarrollar destrezas en sus operarios, es así que nace de este problema la rotación del personal, el empleado decide irse por que no se siente cómodo en su puesto de trabajo, o a su vez el propietario puede ver que el operario no está siendo eficiente y le despide.

El gobierno ecuatoriano actualmente ha dado un impulso enorme a la producción nacional, en todos los sectores, es así que el sector carrocerero no se ha quedado atrás, es por esto que la apertura a fuentes de financiamiento para empresas es un factor enriquecedor de crecimiento empresarial y modernización en la manera de producir, pero también hay que recalcar el apoyo al emprendiendo a través de la Corporación Financiera empresarial para las personas naturales al poder crear o comprar su elemento de trabajo y desarrollar una actividad productiva que indirectamente incide en el desarrollo de la actividad carrocera.

La mayor amenaza que tiene nos solo este sector sino más bien las empresas de producción es la inestabilidad de las variables


macroeconómicas, inflación poder adquisitivo de las personas que inciden quieran o no en el poder de decisión.

Además que la empresa HARCOR si bien no es considerada como una empresa grande que produce a escala, tienen la influencia negativa del robo de talentos de empresas grandes de la zona, que si bien no están cerca pero si pueden influir significativamente, ya que los que se busca en el personal es experiencia aceptable en la actividad de producción carrocería.

La utilidad que brinda la matriz es el poder desarrollar estrategias que puedan solucionarse a través del desarrollo de una estrategia la cual vaya acompañada de un poder de direccionamiento estratégico amplio y marcado a través de la experiencia.

La estrategia que mejor se ajusta a solucionar el problemas central encontrado como debilidad, y el cual trae consigo otras consecuencias como la rotación de los operarios, la desmotivación laboral, y junto a esto la ineficiencia del personal en el desarrollo de sus actividades, es estructurar un MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO con el fin de solucionar el proceso inadecuado de selección de personal, que hoy en la actualidad sucede.

La consecuencia de esta estrategia a largo plazo es el crecimiento en el nivel del desarrollo productivo de la carrocería, al contar con un personal, motivado, capacitado el cual desarrolla sus destrezas y habilidades en el puesto correcto.



**MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAL
PARA MEJORAR EL PROCESO DE
SELECCIÓN EN LA ROTACIÓN DE
LOS TRABAJADORES DE LA
EMPRESA HARCOR .**

**CIUDAD DE SANTO
DOMINGO DE LOS
TSACHILAS.
AÑO 2014**

INTRODUCCIÓN

CARROCERIAS HARCOR: Somos una empresa nacional ubicada en la ciudad de Santo Domingo, Puerto Terrestre del Ecuador, con más de 10 años de experiencia en la construcción de carrocerías metálicas para buses: **Interprovinciales, Intracantonal, Urbanos, Escolares y de Turismo.**

Cumpliendo con los requerimientos de la Agencia Nacional de Tránsito ANT, nuestra Empresa aplicando la Norma INEN 2664-2013 "Fabricantes de Carrocerías Metálicas para vehículos de transporte de pasajeros", como entidad acreditada ante la ANT el Centro de Transferencia Tecnológica para la Capacitación e Investigación en control de emisiones vehiculares CCICEV, otorgó a "Carrocerías Metálicas HARCOR" el estatus de:

CALIFICADA

Para construir carrocerías para buses que ingresarán al Distrito Metropolitano de Quito y a nivel nacional.

Invitamos a todas las empresas de transporte de pasajeros del país que visiten nuestras instalaciones y puedan conocer acerca de nuestras líneas de crédito directo, bancario y Plan Renova ante la CFN. Trabajamos con las siguientes marcas:

Volkswagen versión 9 -150, 17-210

Hino versión AK

Hino versión FC-9J

Trabajamos con los mejores diseños del mercado, brindando acabados de lujo con accesorios originales Importados.

Garantizamos la calidad y seguridad en la fabricación de nuestros productos, ya que contamos con personal calificado a vuestra disposición.

Además construimos **Furgones Metálicos** en acero galvanizado y aluminio para el transporte de producto seco y refrigerado.

Actualmente ofrece los siguientes servicios

- Reconstrucciones de Carrocerías Metálicas.
- Pintura de Autobuses con Tecnología en Poliuretano PPG.
- Venta de Accesorios para buses.
- Mantenimiento de Carrocerías Metálicas, Furgones y demás equipos Mecánicos.
- Ofrecemos servicio para las Aseguradoras en caso de accidentes de buses.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Dotar de estrategias administrativas y de talento humano necesarias para mejorar el proceso de selección de recurso humano en la empresa HARCOR de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Objetivos Específicos:

- Establecer su Misión, Visión, Valores corporativos que direccionen a la empresa hacia el logro de la eficiencia en el manejo de personal.
- Plantear un orgánico estructural y funcional apto para la selección y manejo eficiente de personal.

- Reestructurar las funciones administrativas para cada puesto de trabajo basados en el orgánico estructural de la empresa.
- Establecer un proceso de selección coherente con la empresa y guardando los preceptos claros de selección enmarcados en el perfil.
- Crear políticas de selección claras a ser aplicadas por el encargado de la Jefatura de Talento Humano.

Misión

Cuadro 11 : Misión

Preguntas	Respuestas
¿Por qué existimos?	Satisfacer necesidades inmediatas.
¿En qué sector debemos estar?	Metalmecánico - carroceros
¿Quién es nuestro cliente?	Personas actividad es la transportación,
¿En dónde se encuentra el cliente o mercado objetivo?	A nivel nacional en sector de la Transportación.
¿Qué es valor para el cliente?	Carrocerías de alta calidad con seguridad.
¿Cuál es el producto?	Carrocerías para transporte nacional e interprovincial.
¿En que nos distinguimos?	Trabajo garantizado, y a tiempo.

Fuente: Empresa Harcor.

Elaborado por: Gabriel Córdova

La empresa HARCOR ofrece un producto de alta calidad ya sea produciendo diseños de carrocerías para distintos mercados a nivel nacional, con el aporte creativo y operativo de personal capacitado en cada una de las áreas respondiendo a las necesidades inmediatas del consumidor basado en la aplicación de la Norma INEN 2664-2013 .

Visión

Cuadro 12: Visión

Preguntas	Respuestas
¿Qué tratamos de conseguir?	Liderar el mercado metalmecánico
¿Cuáles son nuestros valores?	
¿Cómo produciremos resultados?	Constante evolución del diseño de carrocerías
¿Cómo nos enfrentamos al cambio?	A través de personal capacitado.
¿Cómo conseguiremos ser competitivos?	Productos de alta calidad.

Fuente: Empresa Harcor.

Elaborado por: Gabriel Córdova

La empresa HARCOR será una empresa líder en el mercado metalmecánico a nivel nacional a través de la constante evolución en el diseño de carrocerías y el rendimiento de su cliente interno para así satisfacer las demandas de nuestros clientes externos-

Valores Empresariales

Los valores son aquellos que direccionan la gestión administrativa del propietario, así como de sus colaboradores se puede identificar los siguientes para todos los niveles jerárquicos de la empresa:

Trabajo en equipo: Se equiparan las actividades de tal manera que al trabajar en equipo se aprovecha el desempeño del operario en cada una de las áreas de producción.

Servicio a la comunidad: Satisfacer las necesidades de los clientes es una prioridad de la empresa, dando indirectamente seguridad, confort a la comunidad en el servicio de transporte.

Compromiso con el cliente. Al ofrecer un producto de alta calidad, con materia prima garantizada y mano de obra capacitada que se conjuga con la experiencia.

Honestidad: En ofrecer a l cliente un producto a un precio justo.

Calidad: El sello dentro del proceso de producción de cada carrocería.



Gráfico 6: Valores empresariales

Elaborado por: Gabriel Córdova.

Fuente: Empresa Harcor.

Organigrama Estructural

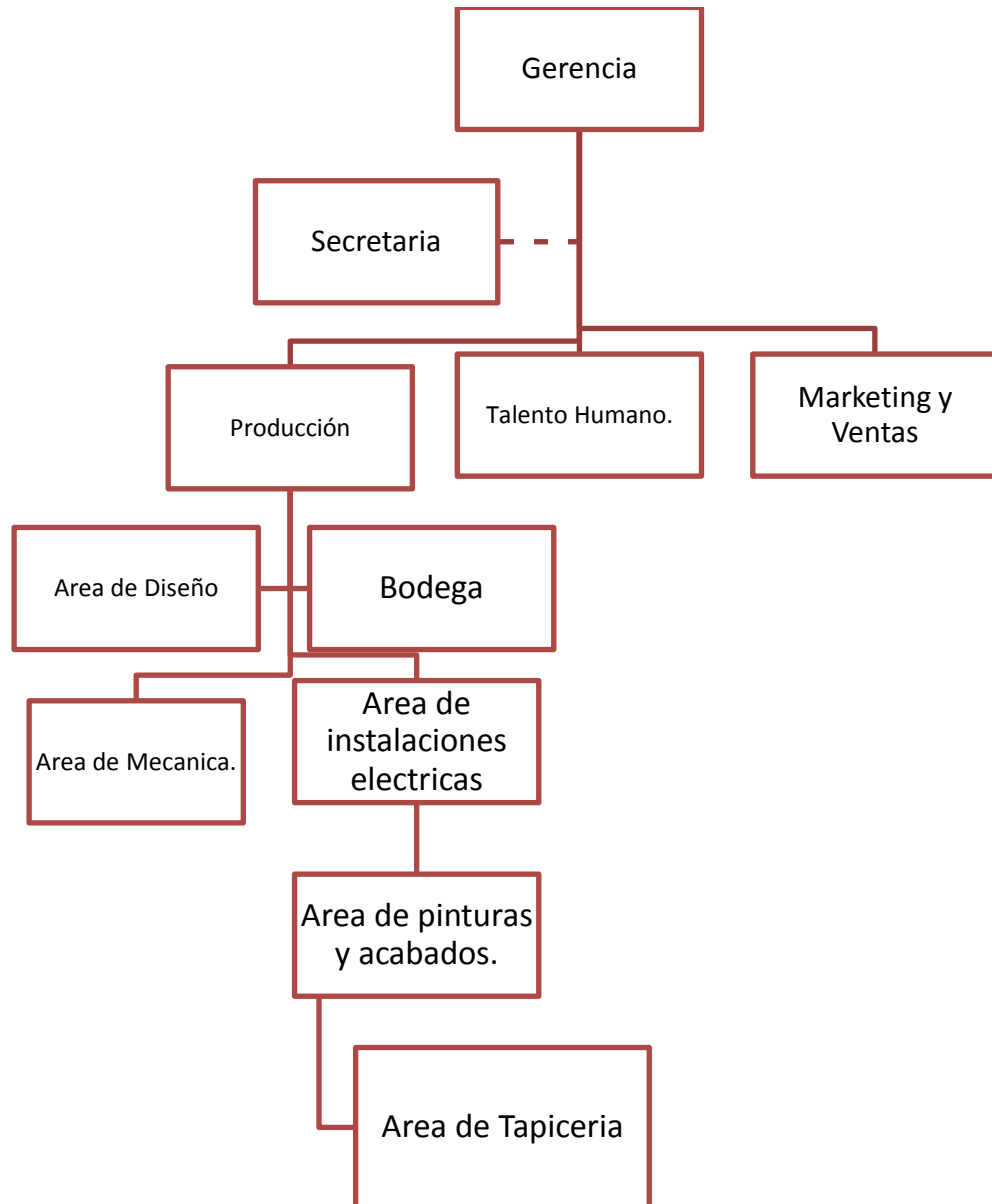


Gráfico 7: Organigrama Estructural

Elaborado por: Gabriel Córdova.

Fuente: Empresa Harcor.

Perfiles de puestos y funciones.

La empresa HARCOR necesita establecer los perfiles requeridos de los puestos, para realizar un adecuado proceso de selección de personal de tal manera que los empleados, operarios se sientan cómodos en su funciones y se desarrollen eficientemente en su trabajo Es así que se levanta las siguientes funciones en el área administrativa y en el área operativa, tomando en consideración el orgánico estructural.

Perfiles y Funciones



Gráfico 8: Perfiles y Funciones

Elaborado por: Gabriel Córdova.

Fuente: Empresa Harcor.

FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: 16 JUNIO DEL 2014

SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: GERENTE 001GHARCOR
 NIVEL: SUPERIOR
 DEPARTAMENTO: GERENCIA
 NUMERO DE PERSONAS: UNO
 JEFE INMEDIATO SUPERIOR: NINGUNO

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Controlar las actividades técnicas de la empresa así como planificar, controlar y dirigir las actividades de gestión administrativa, en representación de la misma

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA
 Ing. En Administración de empresa.
 Ing. En Mecánica.
 Ing. En electrónica.
 Áreas afines.

3.2 EXPERIENCIA LABORAL
 Tres años en gerencia administrativa en empresas del sector.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODO	TIPO
Revisa y verifica los registros contables de la empresa.	m	e
Elabora y analiza los cuadros relacionados con los gastos administrativos	m	e
Emita y firma cheques.	d	e
Controla el saldo fijo de caja	d	c

Tramita o verifica los datos.		d	d	
Lleva el control de los bienes y materiales de la unidad		d	c	
Rinde cuentas ante los entes controladores.		m	d	
Analiza controla y maneja las partidas presupuestarias.		d	e	
Elabora manuales políticas y normas de gestión administrativas.		d	e	
Participa en la reunión del presupuesto por cada proyecto.		m	d	
Revisa y aprueba ,facturas, órdenes de pago y de compra		d	e	
Administra los recursos económicos y materiales de la unidad.		d	c	
Demás funciones que se requiera				
Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
	PERIODICIDAD	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
5. COMPETENCIAS		VALORACION		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional			X
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje			X
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía			X
8	Creatividad	X		
9	Delegación			X
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad		X	
12	Independencia			X
13	Iniciativa	X		
14	Integridad	X		
15	Juicio	X		
16	Liderazgo	X		
17	Negociación y conciliación	X		
18	Orientación al servicio	X		
19	Persuasión	X		
20	Planificación y Organización	X		
21	Resolución de problemas	X		
22	Sensibilidad interpersonal	X		
23	Sociabilidad	X		
24	Toma de decisiones			
25	Trabajo bajo presión	X		
26	Trabajo en equipo	X		
5.2 TÉCNICAS				

1	Atención al detalle	X		
2	Atención al público	X		
3	Auto organización	X		
4	Comunicación no verbal		X	
5	Comunicación oral y escrita	X		
6	Disciplina	X		
7	Razonamiento numérico	X		
8	Sentido de Urgencia	X		
6. RESPONSABILIDADES		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores		X		
b. Información		X		
c. Relaciones interpersonales		X		
d. Dirección y coordinación		X		

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA				
a. Posición Sedente	X			
b. Posición Bípeda	X			
c. Posturas mantenidas	X			
d. Alternar posiciones	X			
e. Motricidad Gruesa	X			
f. Motricidad Fina	X			
g. Destreza Manual	X			
h. Levantamiento y Manejo de Cargas	X			
i. Velocidad de Reacción	X			
7.2 CARGA MENTAL				
a. Recibir información oral/escrita		X		
b. Producir información oral/escrita		X		
c. Análisis de información		X		
d. Emitir respuestas rápidas		X		
e. Atención		X		
f. Concentración		X		
g. Repetitividad		X		
h. Monotonía		X		
i. Tareas de precisión vasomotora		X		
j. Habilidad para solucionar problemas		X		
k. Interpretación de signos y símbolos		X		

l. Percepción causa - efecto	X		
m. Valoración de la realidad	X		
7.3 SENSOPERCEPCIÓN			
a. Percepción Visual			X
b. Percepción auditiva			X
c. Percepción gustativa			X
d. Percepción olfatoria			X
e. Percepción táctil			X
f. Percepción / discriminación de detalles			X
g. Integración sensorial requerida			X
h. Diferenciación figura fondo			X
i. Relaciones espaciales			X
j. Kinestesia			X
k. Propiocepción			X
l. Esterognosia			X
m. Constancia de la forma			X
n. Percepción del color			X
o. Planificación motora			X

8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen Médico	X	
b. Visiometría	X	
c. Audiometría		X
d. Espirometría		X
e. Cuadro Hemático		X
f. Glicemia		X
g. Frotis de Sangre Periférico		X
h. Rx de columna		X

FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: 16 JUNIO DEL 2014

SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: SECRETARIA 002SHARCOR

NIVEL: _____ STAFF _____
 DEPARTAMENTO: _____ GERENCIA _____
 NUMERO DE PERSONAS: UNO
 JEFE INMEDIATO SUPERIOR: _____ GERENTE _____

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Redactar oficios e informes junto con gerencia así como resguardar documentos y expedientes y demás información de una forma organizada y responsable.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA
 Bachiller en Contabilidad
 Secretaria Bilingüe

3.2 EXPERIENCIA LABORAL
 Un año en atención y manejo de documentación.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODO	TIPO
Coordina y controla la recepción de documentación.	m	e
Recibe las llamadas de los clientes	m	e
Recibe material para archivar	d	e
Coordina citas de clientes	d	c
Suministra información verbal y documentada	d	e
Archiva los expedientes de forma ordenada.	d	c
Realiza el seguimiento para la cancelación a los proveedores	m	c
Realiza solicitudes de equipos de materiales para la unidad.	d	e
Entrega cheques.	d	e

Tramita depósitos bancarios		m	c	
Mantiene actualizada la información referida al área.		d	e	
Coordina y hace seguimiento a las acciones administrativas		d	c	
Demás funciones que el jefe inmediato superior le asigne.				
Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
	PERIODICIDAD	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
5. COMPETENCIAS		VALORACION		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional	x		
3	Análisis		x	
4	Aprendizaje	x		
5	Asertividad		x	
6	Autocontrol	x		
7	Autonomía			x
8	Creatividad			x
9	Delegación			x
10	Dinamismo	x		
11	Flexibilidad		x	
12	Independencia			x
13	Iniciativa	x		
14	Integridad	x		
15	Juicio	x		
16	Liderazgo			x
17	Negociación y conciliación			x
18	Orientación al servicio	x		
19	Persuasión	x		
20	Planificación y Organización	x		
21	Resolución de problemas	x		
22	Sensibilidad interpersonal	x		
23	Sociabilidad	x		
24	Toma de decisiones		x	
25	Trabajo bajo presión	x		
26	Trabajo en equipo	x		
5.2 TÉCNICAS				
1	Atención al detalle	x		
2	Atención al público	x		
3	Auto organización	x		
4	Comunicación no verbal	x	X	
5	Comunicación oral y escrita	x		

6	Disciplina	x		
7	Razonamiento numérico	x		
8	Sentido de Urgencia	x		
6. RESPONSABILIDADES		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores		x		
b. Información		x		
c. Relaciones interpersonales		x		
d. Dirección y coordinación		x		

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
x				
a. Posición Sedente	x			
b. Posición Bípeda	x			
c. Posturas mantenidas	x			
d. Alternar posiciones	x			
e. Motricidad Gruesa	x			
f. Motricidad Fina	x			
g. Destreza Manual	x			
h. Levantamiento y Manejo de Cargas	x			
i. Velocidad de Reacción	x			
7.2 CARGA MENTAL				
a. Recibir información oral/escrita		x		
b. Producir información oral/escrita		x		
c. Análisis de información			x	
d. Emitir respuestas rápidas		x		
e. Atención		x		
f. Concentración		x		
g. Repetitividad		x		
h. Monotonía		x		
i. Tareas de precisión vasomotora			x	
j. Habilidad para solucionar problemas		x		
k. Interpretación de signos y símbolos		x		
l. Percepción causa - efecto		x		
m. Valoración de la realidad		x		
7.3 SENSOPERCEPCIÓN				
a. Percepción Visual				x
b. Percepción auditiva				x

c. Percepción gustativa			x
d. Percepción olfatoria			x
e. Percepción táctil			x
f. Percepción / discriminación de detalles			x
g. Integración sensorial requerida			x
h. Diferenciación figura fondo			x
i. Relaciones espaciales			x
j. Kinestésica			x
k. Propiocepción			x
l. Esterognosia			x
m. Constancia de la forma			x
n. Percepción del color			x
o. Planificación motora			x

8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen Médico	x	
b. Visiometría	x	
c. Audiometría		x
d. Espirometría		x
e. Cuadro Hemático		x
f. Glicemia		x
g. Frotis de Sangre Periférico		x
h. Rx de columna		x

FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: 16 JUNIO DEL 2014

SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: BODEGUERO 003BHARCOR

NIVEL: _____

DEPARTAMENTO: BODEGA

NUMERO DE PERSONAS: UNO

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Atender los requerimientos de las diferentes unidades o dependencias en cuanto hace referencia al suministro de materiales para la producción, y o sumisitos de oficina.

3. REQUISITOS MÍNIMOS**3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA**

Bachiller en Contabilidad
Áreas afines

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

Un año en inventarios.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODO	TIPO
Revisa y organiza los materiales ingresados	d	c
Registra y lleva el control de los materiales que ingresan a bodega.	d	c
Realiza inventarios periódicos	d	c
Elabora guías de despacho y órdenes de compra	d	c
Lleva el archivo de la unidad	d	c

Lleva el control de las salidas de la mercadería		d	c	
Elabora saldos de mercadería		m	c	
Elabora informes periódicos.		m	c	
Recibe y revisa las adquisidores.		d	c	
Emite informes a producción.		m	c	
Realiza cualquier otra actividad asignada				
Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
	PERIODICIDAD	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
5. COMPETENCIAS		VALORACION		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación	x		
2	Ambición profesional	x		
3	Análisis	x		
4	Aprendizaje		x	
5	Asertividad	x		
6	Autocontrol	x		
7	Autonomía	x		
8	Creatividad	x		
9	Delegación			x
10	Dinamismo	x		
11	Flexibilidad	x		
12	Independencia	x		
13	Iniciativa	x		
14	Integridad	x		
15	Juicio	x		
16	Liderazgo			x
17	Negociación y conciliación			x
18	Orientación al servicio	x		
19	Persuasión	x		
20	Planificación y Organización	x		
21	Resolución de problemas	x		
22	Sensibilidad interpersonal	x		
23	Sociabilidad	x		
24	Toma de decisiones	x		
25	Trabajo bajo presión	x		
26	Trabajo en equipo	x		
5.2 TÉCNICAS				
1	Atención al detalle	x		
2	Atención al público	x		
3	Auto organización	x		

4	Comunicación no verbal	x		
5	Comunicación oral y escrita	x		
6	Disciplina	x		
7	Razonamiento numérico	x		
8	Sentido de Urgencia	x		
6. RESPONSABILIDADES		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores		x		
b. Información		x		
c. Relaciones interpersonales		x		
d. Dirección y coordinación		x		

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
	x			
a. Posición Sedente	x			
b. Posición Bípeda				
c. Posturas mantenidas	x			
d. Alternar posiciones				x
e. Motricidad Gruesa				x
f. Motricidad Fina	x			
g. Destreza Manual				
h. Levantamiento y Manejo de Cargas				x
i. Velocidad de Reacción				x
7.2 CARGA MENTAL				
a. Recibir información oral/escrita		x		
b. Producir información oral/escrita		x		
c. Análisis de información			x	
d. Emitir respuestas rápidas		x		
e. Atención		x		
f. Concentración		x		
g. Repetitividad		x		
h. Monotonía		x		
i. Tareas de precisión visión motora			x	
j. Habilidad para solucionar problemas		x		
k. Interpretación de signos y símbolos		x		
l. Percepción causa - efecto		x		
m. Valoración de la realidad		x		
7.3 SENSOPERCEPCIÓN				

a. Percepción Visual			x
b. Percepción auditiva			x
c. Percepción gustativa			x
d. Percepción olfatoria			x
e. Percepción táctil			x
f. Percepción / discriminación de detalles			x
g. Integración sensorial requerida			x
h. Diferenciación figura fondo			x
i. Relaciones espaciales			x
j. Kinestesia			x
k. Propiocepción			x
l. Esterognosia			x
m. Constancia de la forma			x
n. Percepción del color			x
o. Planificación motora			x

8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen Médico	x	
b. Visiometría	x	
c. Audiometría		x
d. Espirometría		x
e. Cuadro Hemático		x
f. Glicemia		x
g. Frotis de Sangre Periférico		x
h. Rx de columna	x	

FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: 16 JUNIO DEL 2014

SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: JEFE DE PRODUCCION 004PRHARCOR

NIVEL: MEDIO

DEPARTAMENTO: PRODUCCION

NUMERO DE PERSONAS: UNO

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Coordinar las actividades productivas, del ensamblaje del chasis, en cada área con el único fin de producir un producto de calidad, enfocada a los aprovechamientos de los recursos.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA
Ing. en Administración de Producción
Ing. en administración de procesos.
Ing. Mecánico Automotriz.
Ing. Electrónico.
Áreas afines

3.2 EXPERIENCIA LABORAL
Cuatro años en dirección de procesos de producción.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODO	TIPO
Coordinar con gerencia las acciones de producción en cada área	d	d
Definir y priorizar las inversiones para cada actividad en el área productiva.	d	d

Velar por el mejoramiento continuo de las actividades dentro del proceso de producción.		d	d	
Coordinar las acciones dentro del proceso de producción con calidad		d	d	
Velar por que el producto llega hacia el consumidor bajo los estándares de calidad propuestos		d	d	
Coordinar con bodega los requerimientos para producción		d	d	
Asesorar al directivo en la fabricación de piezas.		d	d	
Brindar asesoría en la creación de un nuevo producto.		d	d	
Emitir informes del desenvolvimiento del proceso.		d	d	
Realiza planes y programas de mejoramiento continuo		d	d	
Demás funciones que le asigne le jefe inmediato superior.				
Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
	PERIODICIDAD	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
5. COMPETENCIAS	VALORACION			
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación	x		
2	Ambición profesional	x		
3	Análisis	x		
4	Aprendizaje			x
5	Asertividad	x		
6	Autocontrol	x		
7	Autonomía			x
8	Creatividad	x		
9	Delegación			x
10	Dinamismo	x		
11	Flexibilidad	x		
12	Independencia			x
13	Iniciativa	x		
14	Integridad	x		
15	Juicio	x		
16	Liderazgo	x		
17	Negociación y conciliación	x		
18	Orientación al servicio	x		
19	Persuasión	x		
20	Planificación y Organización	x		
21	Resolución de problemas	x		
22	Sensibilidad interpersonal	x		
23	Sociabilidad	x		
24	Toma de decisiones	x		

25	Trabajo bajo presión	x		
26	Trabajo en equipo	x		
5.2 TÉCNICAS				
1	Atención al detalle	x		
2	Atención al público	x		
3	Auto organización	x		
4	Comunicación no verbal	x		
5	Comunicación oral y escrita	x		
6	Disciplina	x		
7	Razonamiento numérico	x		
8	Sentido de Urgencia	x		
6. RESPONSABILIDADES		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores		x		
b. Información		x		
c. Relaciones interpersonales		x		
d. Dirección y coordinación		x		

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
a. Posición Sedente			x	
b. Posición Bípeda	x			
c. Posturas mantenidas			x	
d. Alternar posiciones				x
e. Motricidad Guesa				x
f. Motricidad Fina	x			
g. Destreza Manual			x	
h. Levantamiento y Manejo de Cargas		x		
i. Velocidad de Reacción		x		
7.2 CARGA MENTAL				
a. Recibir información oral/escrita		x		
b. Producir información oral/escrita		x		
c. Análisis de información		x		
d. Emitir respuestas rápidas		x		
e. Atención		x		
f. Concentración		x		
g. Repetitividad		x		
h. Monotonía		x		

i. Tareas de precisión vasomotora		x	
j. Habilidad para solucionar problemas	x		
k. Interpretación de signos y símbolos	x		
l. Percepción causa - efecto	x		
m. Valoración de la realidad	x		
7.3 SENSOPERCEPCIÓN			
a. Percepción Visual	x		
b. Percepción auditiva	x		
c. Percepción gustativa			
d. Percepción olfatoria			
e. Percepción táctil	x		
f. Percepción / discriminación de detalles	x		
g. Integración sensorial requerida	x		
h. Diferenciación figura fondo	x		
i. Relaciones espaciales	x		
j. Kinestesia			x
k. Propiocepción			x
l. Esterognosia			x
m. Constancia de la forma	x		
n. Percepción del color	x		
o. Planificación motora	x		

8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. examen Médico	x	
b. Visiometría	x	
c. Audiometría	x	
d. Espirometría	x	
e. Cuadro Hemático		x
f. Glicemia		x
g. Frotis de sangre Periférico		x
h. Rx de columna	x	

FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: 16 JUNIO DEL 2014

SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: CONTADORA 005CTHARCOR
NIVEL: STAFF
DEPARTAMENTO: GERENCIA
NUMERO DE PERSONAS: UNO
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Realiza los asientos contables, revisando y clasificando documentos, a fin de mantener actualizado los movimientos contables para el análisis a través de la realización de los estados financieros pertinentes.

3. REQUISITOS MÍNIMOS**3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA**

Dra. Contabilidad y Auditoría

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

Tres años en el sector.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODO	TIPO
Elabora y verifica los gastos e ingresos.	d	d
Realiza los estados financieros	m	d
Realiza las planillas de retenciones.	m	d
Realiza el pago a los empleados de la empresa.	m	d
Recibe los ingresos, cheques y órdenes de pago.	d	d
Totaliza la cuenta de ingresos y egresos.	d	d

Revisa y realiza órdenes de compra y cheques.		d	d	
Realiza el pago tributario correspondiente.		m	d	
Transcribe la información contable al computador de forma ordenada.		d	d	
Analiza los diferentes movimientos contables.		d	d	
Emite cheques.		d	d	
Lleva el control de la cuentas por pagar y cobrar.		d	c	
Demás funciones que el Jefe inmediato superior le asigne.				
Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
	PERIODICIDAD	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
5. COMPETENCIAS		VALORACION		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación	x		
2	Ambición profesional	x		
3	Análisis	x		
4	Aprendizaje		x	
5	Asertividad	x		
6	Autocontrol	x		
7	Autonomía	x		
8	Creatividad	x		
9	Delegación		x	
10	Dinamismo	x		
11	Flexibilidad	x		
12	Independencia	x		
13	Iniciativa	x		
14	Integridad	x		
15	Juicio	x		
16	Liderazgo		x	
17	Negociación y conciliación		x	
18	Orientación al servicio	x		
19	Persuasión	x		
20	Planificación y Organización	x		
21	Resolución de problemas	x		
22	Sensibilidad interpersonal	x		
23	Sociabilidad	x		
24	Toma de decisiones	x		
25	Trabajo bajo presión	x		
26	Trabajo en equipo	x		
5.2 TÉCNICAS				
1	Atención al detalle	x		
2	Atención al público	x		

3	Auto organización	x		
4	Comunicación no verbal	x		
5	Comunicación oral y escrita	x		
6	Disciplina	x		
7	Razonamiento numérico	x		
8	Sentido de Urgencia	x		
6. RESPONSABILIDADES		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores		x		
b. Información		x		
c. Relaciones interpersonales		x		
d. Dirección y coordinación		x		

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
a. Posición Sedente				x
b. Posición Bípeda	x			
c. Posturas mantenidas	x			
d. Alternar posiciones		x		
e. Motricidad Gruesa				x
f. Motricidad Fina				x
g. Destreza Manual	x			
h. Levantamiento y Manejo de Cargas	x			
i. Velocidad de Reacción	x			
7.2 CARGA MENTAL				
a. Recibir información oral/escrita		x		
b. Producir información oral/escrita		x		
c. Análisis de información		x		
d. Emitir respuestas rápidas		x		
e. Atención		x		
f. Concentración		x		
g. Repetitividad		x		
h. Monotonía		x		
i. Tareas de precisión visomotora				x
j. Habilidad para solucionar problemas		x		
k. Interpretación de signos y símbolos		x		
l. Percepción causa - efecto		x		
m. Valoración de la realidad		x		

7.3 SENSOPERCEPCIÓN			
a. Percepción Visual			x
b. Percepción auditiva			x
c. Percepción gustativa			x
d. Percepción olfatoria			x
e. Percepción táctil			x
f. Percepción / discriminación de detalles			x
g. Integración sensorial requerida			x
h. Diferenciación figura fondo			x
i. Relaciones espaciales			x
j. Kinestesia			x
k. Propiocepción			x
l. Esterognosia			x
m. Constancia de la forma			x
n. Percepción del color			x
o. Planificación motora			x

8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen Médico	x	
b. Visiometría	x	
c. Audiometría		x
d. Espirometría		x
e. Cuadro Hemático		x
f. Glicemia		x
g. Frotis de Sangre Periférico		x
h. Rx de columna		x

FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: 16 JUNIO DEL 2014

SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: JEFE DE RECURSOS HUMANOS 006JRHTHARCOR

NIVEL: MEDIO

DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS

NUMERO DE PERSONAS: UNO

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Ejecutar planes y programas que permitan la realización efectiva de los subsistemas de recursos humanos, para mejorar el ambiente laboral y el desempeño del trabajador.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Psc.Industrial.

Ing. Gestión de Talento Humano.

Ing. en Administración de Recursos Humanos.

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

Tres años de experiencia en el manejo de personal administrativo y operario.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODO	TIPO
Realiza los subsistemas de la gestión de talento humano.	t	d
Recibe y analiza solicitudes de empleo.	t	d
Aplica instrumentos de ambiente laboral.	m	d
Mantiene actualizado los registros de los empleados.	m	d
Realiza los planes de capacitación de personal.	m	d
Realiza las entrevistas de los aspirantes	t	d

Coordina la selección de personal a ser capacitado.		m	d	
Registra la asistencia de personal.		d	d	
Actualiza y registra los expedientes de personal.		d	d	
Mantiene actualizado los archivos.		d	d	
Verifica las referencias de los participantes.		t	d	
Crea programas administrativos de apoyo a la gestión de talento humano		d	d	
Demás funciones que el Jefe inmediato superior le asigne.				
Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
	PERIODICIDAD	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
5. COMPETENCIAS		VALORACION		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación	x		
2	Ambición profesional	x		
3	Análisis	x		
4	Aprendizaje		x	
5	Asertividad	x		
6	Autocontrol	x		
7	Autonomía	x		
8	Creatividad	x		
9	Delegación		x	
10	Dinamismo	x		
11	Flexibilidad	x		
12	Independencia	x		
13	Iniciativa	x		
14	Integridad	x		
15	Juicio	x		
16	Liderazgo	x		
17	Negociación y conciliación	x		
18	Orientación al servicio	x		
19	Persuasión	x		
20	Planificación y Organización	x		
21	Resolución de problemas	x		
22	Sensibilidad interpersonal	x		
23	Sociabilidad	x		
24	Toma de decisiones	x		
25	Trabajo bajo presión	x		
26	Trabajo en equipo	x		
5.2 TÉCNICAS				
1	Atención al detalle	x		
2	Atención al público	x		

3	Auto organización	x		
4	Comunicación no verbal	x		
5	Comunicación oral y escrita	x		
6	Disciplina	x		
7	Razonamiento numérico	x		
8	Sentido de Urgencia	x		
6. RESPONSABILIDADES		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores		x		
b. Información		x		
c. Relaciones interpersonales		x		
d. Dirección y coordinación		x		

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
a. Posición Sedente				x
b. Posición Bípeda	x			
c. Posturas mantenidas	x			
d. Alternar posiciones		x		
e. Motricidad Gruesa				x
f. Motricidad Fina				x
g. Destreza Manual	x			
h. Levantamiento y Manejo de Cargas	x			
i. Velocidad de Reacción	x			
7.2 CARGA MENTAL				
a. Recibir información oral/escrita		x		
b. Producir información oral/escrita		x		
c. Análisis de información		x		
d. Emitir respuestas rápidas		x		
e. Atención		x		
f. Concentración		x		
g. Repetitividad		x		
h. Monotonía		x		
i. Tareas de precisión visomotora				x
j. Habilidad para solucionar problemas		x		
k. Interpretación de signos y símbolos		x		
l. Percepción causa - efecto		x		
m. Valoración de la realidad		x		

7.3 SENSOPERCEPCIÓN			
a. Percepción Visual			x
b. Percepción auditiva			x
c. Percepción gustativa			x
d. Percepción olfatoria			x
e. Percepción táctil			x
f. Percepción / discriminación de detalles			x
g. Integración sensorial requerida			x
h. Diferenciación figura fondo			x
i. Relaciones espaciales			x
j. Kinestesia			x
k. Propiocepción			x
l. Esterognosia			x
m. Constancia de la forma			x
n. Percepción del color			x
o. Planificación motora			x

8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen Médico	x	
b. Visiometría		x
c. Audiometría		x
d. Espirometría		x
e. Cuadro Hemático		x
f. Glicemia		x
g. Frotis de sangre Periférico		x
h. Rx de columna		x

FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: 16 JUNIO DEL 2014

SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: JEFE DE MERCADOTECNIA 007JMCTHARCOR

NIVEL: MEDIO

DEPARTAMENTO: MERCADOTECNIA

NUMERO DE PERSONAS: UNO

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Monitorear la oferta y la demanda de clientes hacia el producto ofrecido, así como planificar las ventas a realizar la empresa con apoyo publicitario

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA
Ing. Comercial
Ing. en Mercadotecnia
Publicista

3.2 EXPERIENCIA LABORAL
Tres años de experiencia en el manejo publicitario de una empresa.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODO	TIPO
Monitorea la situación presente del mercado.	d	d
Realiza proyecciones de la oferta y la demanda.	m	c
Investiga las características inmediatas del cliente.	d	d
Recaba información sobre el mercado nacional	d	d
Realiza planes de comunicación.	m	c
Direcciona la imagen de la empresa hacia el consumidor.	m	d

Estructura los programas de venta de cada asistente.		m	d	
Establece metas para cada vendedor.		m	d	
Investiga sobre la satisfacción inmediata del cliente.		d	d	
Estructura el plan de mercadotecnia.		m	d	
Demás funciones que le asigne el Jefe Inmediato superior.				
Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
	PERIODICIDAD	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
5. COMPETENCIAS		VALORACION		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación	x		
2	Ambición profesional	x		
3	Análisis	x		
4	Aprendizaje		x	
5	Asertividad	x		
6	Autocontrol	x		
7	Autonomía	x		
8	Creatividad	x		
9	Delegación		x	
10	Dinamismo	x		
11	Flexibilidad	x		
12	Independencia	x		
13	Iniciativa	x		
14	Integridad	x		
15	Juicio	x		
16	Liderazgo	x		
17	Negociación y conciliación	x		
18	Orientación al servicio	x		
19	Persuasión	x		
20	Planificación y Organización	x		
21	Resolución de problemas	x		
22	Sensibilidad interpersonal	x		
23	Sociabilidad	x		
24	Toma de decisiones	x		
25	Trabajo bajo presión	x		
26	Trabajo en equipo	x		
5.2 TÉCNICAS				
1	Atención al detalle	x		
2	Atención al público	x		
3	Auto organización	x		
4	Comunicación no verbal	x		

5	Comunicación oral y escrita	x		
6	Disciplina	x		
7	Razonamiento numérico	x		
8	Sentido de Urgencia	x		
6. RESPONSABILIDADES		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores		x		
b. Información		x		
c. Relaciones interpersonales		x		
d. Dirección y coordinación		x		

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
a. Posición Sedente				x
b. Posición Bípeda	x			
c. Posturas mantenidas	x			
d. Alternar posiciones		x		
e. Motricidad Guesa				x
f. Motricidad Fina				x
g. Destreza Manual	x			
h. Levantamiento y Manejo de Cargas	x			
i. Velocidad de Reacción	x			
7.2 CARGA MENTAL				
a. Recibir información oral/escrita		x		
b. Producir información oral/escrita		x		
c. Análisis de información		x		
d. Emitir respuestas rápidas		x		
e. Atención		x		
f. Concentración		x		
g. Repetitividad		x		
h. Monotonía		x		
i. Tareas de precisión visimotora				x
j. Habilidad para solucionar problemas		x		
k. Interpretación de signos y símbolos		x		
l. Percepción causa - efecto		x		
m. Valoración de la realidad		x		
7.3 SENSOPERCEPCIÓN				
a. Percepción Visual				x

b. Percepción auditiva			x
c. Percepción gustativa			x
d. Percepción olfatoria			x
e. Percepción táctil			x
f. Percepción / discriminación de detalles			x
g. Integración sensorial requerida			x
h. Diferenciación figura fondo			x
i. Relaciones espaciales			x
j. Kinestesia			x
k. Propiocepción			x
l. Esterognosia			x
m. Constancia de la forma			x
n. Percepción del color			x
o. Planificación motora			x

8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen Médico	x	
b. Visiometría		x
c. Audiometría		x
d. Espirometría		x
e. Cuadro Hemático		x
f. Glicemia		x
g. Frotis de Sangre Periférico		x
h. Rx de columna		x

FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA : 16/06/2014 LUGAR: Santo Domingo de los Tsachilas

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN:	<u>Control de Calidad</u> CÓDIGO: <u>007 CCPRHARCOR</u>
NIVEL:	<u>Operativo</u> ASIGNACIÓN SALARIAL: <u>A convenir</u>
DEPARTAMENTO:	<u>Área de Control de Calidad</u>
NUMERO DE TRABAJADORES:	<u>UNO</u>
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO	
<u>Controlar el proceso de calidad en la empresa Harcor para garantizar un producto de excelente calidad y que</u>	

cumpla con los estándares del sector metal mecánico requerido.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACION ACADEMICA

Ing. Industrial.
Ing. Producción de Calidad.
Ing. Mecánico.
Áreas a fines.

3.2 EXPERIENCIA LABORAL:

Dos años de experiencia laboral en el sector Carrocero

3.3 Jefe inmediato superior

Jefe de Producción.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODO	TIPO
Verificar que los soldadores estén calificados antes del inicio del proyecto	D	C
Verificar la documentación necesaria antes de cada proyecto	D	C
Realizar el seguimiento de la aplicación de técnicas analíticas	D	C
Documentar adecuadamente los métodos desarrollados	D	C
Implementar las distintas herramientas y procedimientos de Calidad.	D	C
Participar en las Auditorías internas y externas.	D	C

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS				NIVEL		
5.1 GENERALES				ALTO	MEDIO	BAJO
1	Adaptación			x		
2	Ambición profesional				x	
3	Análisis			x		
4	Aprendizaje				x	
5	Asertividad			x		
6	Autocontrol			x		

7	Autonomía				x	
8	Creatividad			x		
9	Delegación				x	
10	Dinamismo				x	
11	Flexibilidad				x	
12	Independencia			x		
13	Iniciativa			x		
14	Integridad			x		
15	Juicio			x		
16	Liderazgo			x		
17	Negociación y conciliación			x		
18	Orientación al servicio			x		
19	Persuasión			x		
20	Planificación y Organización			x		
21	Resolución de problemas			x		
22	Sensibilidad interpersonal			x		
23	Sociabilidad			x		
24	Toma de decisiones			x		
25	Trabajo bajo presión			x		
26	Trabajo en equipo			x		

5.2 TÉCNICAS

1	Atención al detalle		x		
2	Atención al público			x	
3	Auto organización			x	
4	Comunicación no verbal			x	
5	Comunicación oral y escrita			x	
6	Disciplina	x			
7	Razonamiento numérico			x	
8	Sentido de Urgencia			x	

6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores			x
b. Información	x		
c. Relaciones interpersonales	x		
d. Dirección y coordinación	x		

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%

7.1 CARGA FÍSICA				
a. Posición Sedente		x		
b. Posición Bípeda			x	
c. Posturas mantenidas				x
d. Alternar posiciones			x	
e. Motricidad Gruesa			x	
f. Motricidad Fina			x	
g. Destreza Manual			x	
h. Levantamiento y Manejo de Cargas		x		
i. Velocidad de Reacción		x		
7.2 CARGA MENTAL				
a. Recibir información oral/escrita		x		
b. Producir información oral/escrita		x		
c. Análisis de información			x	
d. Emitir respuestas rápidas			x	
e. Atención			x	
f. Concentración			x	
g. Repetitividad			x	
h. Monotonía			x	
i. Tareas de precisión visomotora		x		
j. Habilidad para solucionar problemas				x
k. Interpretación de signos y símbolos		x		
l. Percepción causa - efecto			x	
m. Valoración de la realidad			x	
7.3 SENSORPERCEPCIÓN				
a. Percepción Visual			x	
b. Percepción auditiva			x	
c. Percepción gustativa			x	
d. Percepción olfatoria			x	
e. Percepción táctil			x	
f. Percepción / discriminación de detalles			x	
g. Integración sensorial requerida			x	
h. Diferenciación figura fondo			x	
i. Relaciones espaciales			x	
j. Kinestesia			x	
k. Propiocepción			x	
l. Esterognosia			x	
m. Constancia de la forma			x	
n. Percepción del color			x	
o. Planificación motora			x	

8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen Médico	x	
b. Visiometría	x	
c. Audiometría	x	
d. Espirometría	x	
e. Cuadro Hemático	x	
f. Glicemia	x	
g. Frotis de Sangre Periférico	x	
h. Rx de columna	x	

FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: 16/06/2014

LUGAR: Santo Domingo de los Tsachilas

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: Operario 2 Fibra de Vidrio CÓDIGO: 008OPHARCOR

NIVEL: Operativo ASIGNACIÓN SALARIAL: A convenir

DEPARTAMENTO: Producción

NUMERO DE TRABAJADORES: Cinco

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

se encarga del ensamblaje y asistencia en la empresa HARCOR según las normas INEN 2664-2013 Para que se cumpla con los mejores estándares de calidad.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACION ACADEMICA

Bachiller (cursos de fibra de vidrio)

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

Un año de experiencia laboral en fibra de vidrio.

3.3 Jefe Inmediato Superior

Jefe de Producción.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODO	TIPO
Realizar Moldes de las partes de la carrocería.	D	C
Acabados en general en la carrocería	D	C
Lijado de cada una de las partes.	D	C
Forado de las sillas y enmarcado de las sillas con el logo	D	C
Aplicación de Poliuretano en los canales del aire acondicionado.	D	C
Demás funciones que el jefe inmediato superior asigne	D	C

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)
5. COMPETENCIAS		NIVEL			
		ALTO	MEDIO	BAJO	
5.1 GENERALES					
1	Adaptación		X		
2	Ambición profesional		X		
3	Análisis	X			
4	Aprendizaje	X			
5	Asertividad	X			
6	Autocontrol	X			
7	Autonomía	X			
8	Creatividad	X			
9	Delegación	X			
10	Dinamismo	X			
11	Flexibilidad	X			
12	Independencia	X			
13	Iniciativa	X			
14	Integridad	X			
15	Juicio	X			
16	Liderazgo	X			
17	Negociación y conciliación	X			
18	Orientación al servicio		X		
19	Persuasión	X			
20	Planificación y Organización	X			
21	Resolución de problemas	X			
22	Sensibilidad interpersonal		X		
23	Sociabilidad	X			
24	Toma de decisiones	X			
25	Trabajo bajo presión	X			
26	Trabajo en equipo	X			
5.2 TÉCNICAS					

1	Atención al detalle	X		
2	Atención al público	X		
3	Auto organización	X		
4	Comunicación no verbal		X	
5	Comunicación oral y escrita		X	
6	Disciplina	X		
7	Razonamiento numérico		X	
8	Sentido de Urgencia	X		

6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores		X	
b. Información		X	
c. Relaciones interpersonales	X		
d. Dirección y coordinación		X	

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA				
a. Posición Sedente			X	
b. Posición Bípeda			X	
c. Posturas mantenidas			X	
d. Alternar posiciones			X	
e. Motricidad Gruesa			X	
f. Motricidad Fina			X	
g. Destreza Manual			X	
h. Levantamiento y Manejo de Cargas			X	
i. Velocidad de Reacción			X	
7.2 CARGA MENTAL				
a. Recibir información oral/escrita		X		
b. Producir información oral/escrita		X		
c. Análisis de información		X		
d. Emitir respuestas rápidas			X	
e. Atención			X	
f. Concentración			X	
g. Repetitividad			X	
h. Monotonía			X	
i. Tareas de precisión visomotora			X	
j. Habilidad para solucionar problemas			X	
k. Interpretación de signos y símbolos			X	

l. Percepción causa - efecto			X	
m. Valoración de la realidad			X	
7.3 SENSO PERCEPCIÓN				
a. Percepción Visual			X	
b. Percepción auditiva			X	
c. Percepción gustativa			X	
d. Percepción olfatoria			X	
e. Percepción táctil			X	
f. Percepción / discriminación de detalles			X	
g. Integración sensorial requerida			X	
h. Diferenciación figura fondo			X	
i. Relaciones espaciales			X	
j. Kinestesia			X	
k. Propiocepción			X	
l. Esterognosia			X	
m. Constancia de la forma			X	
n. Percepción del color			X	
o. Planificación motora			X	

8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen Médico	X	
b. Visiometría	X	
c. Audiometría	X	
d. Espirometría	X	
e. Cuadro Hemático	X	
f. Glicemia	X	
g. Frotis de Sangre Periférico	X	
h. Rx de columna	X	

FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: 16/06/2014

LUGAR: Santo Domingo de los Tsachilas

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: Operario 1 (latonería) CÓDIGO: 009LHARCOR

NIVEL: Operativo ASIGNACIÓN SALARIAL: A convenir

DEPARTAMENTO: Producción

NUMERO DE TRABAJADORES: Cinco

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO
Se encarga del ensamblaje y asistencia en la empresa HARCOR según las normas INEN 2664-2013 Para que se cumpla con los mejores estándares de calidad.

3. REQUISITOS MÍNIMOS
3.1 FORMACIÓN ACADEMICA Ayudante de Mecánico Latonero
3.2 EXPERIENCIA LABORAL Un año de experiencia laboral en latonería o a fines.
3.3 Jefe Inmediato Superior Jefe de Producción
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODO	TIPO
Preparar materiales necesarios para la ejecución de su trabajo	D	C
Repara piezas dañadas en partes de hojalata de vehículos automotores	D	C
Limpia las superficies a ser pintadas mediante raspado y lavado.	D	C
Saca golpes y enmasilla de manera que quede usa la superficie a pintar.	D	C
Llena reportes periódicos de las tareas asignadas.	D	C
Mantiene limpio y en orden equipos y sitio de trabajo.	D	C
Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.	D	C

Convenciones FUNCIÓN	TIPO DE	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
5. COMPETENCIAS		NIVEL			
		ALTO	MEDIO	BAJO	
5.1 GENERALES					
1	Adaptación		X		
2	Ambición profesional		X		
3	Análisis		X		
4	Aprendizaje		X		
5	Asertividad		X		
6	Autocontrol		X		
7	Autonomía		X		
8	Creatividad		X		
9	Delegación		X		

10	Dinamismo		X	
11	Flexibilidad		X	
12	Independencia		X	
13	Iniciativa		X	
14	Integridad	X	X	
15	Juicio		X	
16	Liderazgo		X	
17	Negociación y conciliación		X	
18	Orientación al servicio		X	
19	Persuasión		X	
20	Planificación y Organización		X	
21	Resolución de problemas		X	
22	Sensibilidad interpersonal		X	
23	Sociabilidad		X	
24	Toma de decisiones		X	
25	Trabajo bajo presión		X	
26	Trabajo en equipo		X	

5.2 TÉCNICAS

1	Atención al detalle		X	
2	Atención al público		X	
3	Auto organización		X	
4	Comunicación no verbal		X	
5	Comunicación oral y escrita		X	
6	Disciplina	X		
7	Razonamiento numérico		X	
8	Sentido de Urgencia	X		

6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores		X	
b. Información		X	
c. Relaciones interpersonales	X		
d. Dirección y coordinación		X	

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA				
a. Posición Sedente			X	
b. Posición Bípeda			X	
c. Posturas mantenidas			X	

d. Alternar posiciones			X	
e. Motricidad Gruesa			X	
f. Motricidad Fina			X	
g. Destreza Manual			X	
h. Levantamiento y Manejo de Cargas			X	
i. Velocidad de Reacción			X	
7.2 CARGA MENTAL				
a. Recibir información oral/escrita		X		
b. Producir información oral/escrita		X		
c. Análisis de información		X		
d. Emitir respuestas rápidas			X	
e. Atención			X	
f. Concentración			X	
g. Repetitividad			X	
h. Monotonía			X	
i. Tareas de precisión visomotora			X	
j. Habilidad para solucionar problemas			X	
k. Interpretación de signos y símbolos			X	
l. Percepción causa - efecto			X	
m. Valoración de la realidad			X	
7.3 SENSOPERCEPCIÓN				
a. Percepción Visual			X	
b. Percepción auditiva			X	
c. Percepción gustativa			X	
d. Percepción olfatoria			X	
e. Percepción táctil			X	
f. Percepción / discriminación de detalles			X	
g. Integración sensorial requerida			X	
h. Diferenciación figura fondo			X	
i. Relaciones espaciales			X	
j. Kinestesia			X	
k. Propiocepción			X	
l. Esterognosia			X	
m. Constancia de la forma			X	
n. Percepción del color			X	
o. Planificación motora			X	

8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen Médico	X	
b. Visiometría	X	

c. Audiometría	X	
d. Espirometría	X	
e. Cuadro Hemático	X	
f. Glicemia	X	
g. Frotis de Sangre Periférico	X	
h. Rx de columna	X	

FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: 16/06/2014

LUGAR: Santo Domingo de los Tsachilas

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: Operario 3 (armado chasis) CÓDIGO: 0010MHARCOR

NIVEL: Operativo ASIGNACIÓN SALARIAL: A convenir

DEPARTAMENTO: Producción

NUMERO DE TRABAJADORES: Cinco

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Se encarga del ensamblaje y asistencia en la empresa HARCOR según las normas INEN 2664-2013 para que se cumpla con los mejores estándares de calidad.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA
Bachiller en Mecánica Automotriz

3.2 EXPERIENCIA LABORAL
Un año de experiencia laboral como mecánico automotriz

3.3 Jefe Inmediato Superior
Jefe de Producción

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODO	TIPO
Soldadura	D	C
Apoyo en trabajos de mantenimiento mecánico.	D	C

reparar Maquinarias pesadas y vehículos automotrices.	D	C
Mantenimiento productivo, basado en modernas técnicas predictivas.	D	C
Reparación de los sistemas de maquinarias y vehículos automotrices	D	C
Reparación y armado de distintos tipos de chasis	D	C
Demás funciones que el jefe inmediato superior le asigne		

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
5. COMPETENCIAS		NIVEL			
		ALTO	MEDIO	BAJO	
5.1 GENERALES					
1	Adaptación		X		
2	Ambición profesional		X		
3	Análisis		X		
4	Aprendizaje		X		
5	Asertividad		X		
6	Autocontrol		X		
7	Autonomía		X		
8	Creatividad		X		
9	Delegación		X		
10	Dinamismo		X		
11	Flexibilidad		X		
12	Independencia		X		
13	Iniciativa		X		
14	Integridad	X	X		
15	Juicio		X		
16	Liderazgo		X		
17	Negociación y conciliación		X		
18	Orientación al servicio		X		
19	Persuasión		X		
20	Planificación y Organización		X		
21	Resolución de problemas		X		
22	Sensibilidad interpersonal		X		
23	Sociabilidad		X		
24	Toma de decisiones		X		
25	Trabajo bajo presión		X		
26	Trabajo en equipo		X		
5.2 TÉCNICAS					
1	Atención al detalle		X		
2	Atención al público		X		

3	Auto organización		X	
4	Comunicación no verbal		X	
5	Comunicación oral y escrita		X	
6	Disciplina	X		
7	Razonamiento numérico		X	
8	Sentido de Urgencia	X		

6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores		X	
b. Información		X	
c. Relaciones interpersonales	X		
d. Dirección y coordinación		X	

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA				
a. Posición Sedente			X	
b. Posición Bípeda			X	
c. Posturas mantenidas			X	
d. Alternar posiciones			X	
e. Motricidad Gruesa			X	
f. Motricidad Fina			X	
g. Destreza Manual			X	
h. Levantamiento y Manejo de Cargas			X	
i. Velocidad de Reacción			X	
7.2 CARGA MENTAL				
a. Recibir información oral/escrita		X		
b. Producir información oral/escrita		X		
c. Análisis de información		X		
d. Emitir respuestas rápidas			X	
e. Atención			X	
f. Concentración			X	
g. Repetitividad			X	
h. Monotonía			X	
i. Tareas de precisión visomotora			X	
j. Habilidad para solucionar problemas			X	
k. Interpretación de signos y símbolos			X	
l. Percepción causa - efecto			X	
m. Valoración de la realidad			X	

7.3 SENSOPERCEPCIÓN				
a. Percepción Visual			X	
b. Percepción auditiva			X	
c. Percepción gustativa			X	
d. Percepción olfatoria			X	
e. Percepción táctil			X	
f. Percepción / discriminación de detalles			X	
g. Integración sensorial requerida			X	
h. Diferenciación figura fondo			X	
i. Relaciones espaciales			X	
j. Kinestesia			X	
k. Propiocepción			X	
l. Esterognosia			X	
m. Constancia de la forma			X	
n. Percepción del color			X	
o. Planificación motora			X	

8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen Médico	X	
b. Visiometría	X	
c. Audiometría	X	
d. Espirometría	X	
e. Cuadro Hemático	X	
f. Glicemia	X	
g. Frotis de Sangre Periférico	X	
h. Rx de columna	X	

FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: 16/06/2014

LUGAR: Santo Domingo de los Tsachilas

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: Tapiceros y Pintor automotriz CÓDIGO: 0013THARCOR
 NIVEL: Operativo ASIGNACIÓN SALARIAL: A convenir

DEPARTAMENTO: Producción

NUMERO DE TRABAJADORES: Tres

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Se encarga del ensamble y asistencia en la empresa HARCOR según las normas INEN 2664-2013 para que se cumpla con los mejores estándares de calidad.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACION ACADEMICA

Bachiller Técnico automotriz,(especialidad pintura)

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

Un año de experiencia laboral tapicería.

3.3 Jefe Inmediato Superior

Jefe de Producción

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODO	TIPO
Estima y selecciona el material necesario para la ejecución del trabajo.	D	C
Confecciona cortinas.	D	C
Toma las medidas para atender las órdenes de trabajo.	D	C
Corta la tela o vinil y coser.	D	C
Tapiza con material antideslizante los pisos de los vehículos.	D	C
Elabora presupuesto del material necesario para la ejecución de su trabajo.	D	C
Solicita los materiales e implementos necesarios para realizar sus labores,	D	C
Elabora reportes periódicos sobre tareas asignadas.	D	C
Mantiene limpio y en orden equipos y sitio de trabajo.	D	C
Demás funciones que el Jefe inmediato superior le asigne		

Convenciones

TIPO DE FUNCIÓN

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

PERIODICIDAD

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación		X	
2	Ambición profesional		X	
3	Análisis		X	
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad		X	
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía		X	
8	Creatividad	X		
9	Delegación	X		
10	Dinamismo		X	
11	Flexibilidad		X	
12	Independencia		X	
13	Iniciativa	X		
14	Integridad	X	X	
15	Juicio		X	
16	Liderazgo		X	
17	Negociación y conciliación		X	
18	Orientación al servicio	X		
19	Persuasión	X		
20	Planificación y Organización	X		
21	Resolución de problemas		X	
22	Sensibilidad interpersonal		X	
23	Sociabilidad	X		
24	Toma de decisiones		X	
25	Trabajo bajo presión	X		
26	Trabajo en equipo	X		
5.2 TÉCNICAS				
1	Atención al detalle	X		
2	Atención al público	X		
3	Auto organización		X	
4	Comunicación no verbal	X		
5	Comunicación oral y escrita		X	
6	Disciplina	X		
7	Razonamiento numérico		X	
8	Sentido de Urgencia	X		

6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores		X	
b. Información	X		
c. Relaciones interpersonales	X		
d. Dirección y coordinación		X	

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA				
a. Posición Sedente			X	
b. Posición Bípeda			X	
c. Posturas mantenidas			X	
d. Alternar posiciones			X	
e. Motricidad Gruesa			X	
f. Motricidad Fina			X	
g. Destreza Manual			X	
h. Levantamiento y Manejo de Cargas			X	
i. Velocidad de Reacción			X	
7.2 CARGA MENTAL				
a. Recibir información oral/escrita		X		
b. Producir información oral/escrita		X		
c. Análisis de información		X		
d. Emitir respuestas rápidas			X	
e. Atención			X	
f. Concentración		X		
g. Repetitividad		X		
h. Monotonía		X		
i. Tareas de precisión visomotora			X	
j. Habilidad para solucionar problemas			X	
k. Interpretación de signos y símbolos			X	
l. Percepción causa - efecto			X	
m. Valoración de la realidad			X	
7.3 SENSOPERCEPCIÓN				
a. Percepción Visual			X	
b. Percepción auditiva			X	
c. Percepción gustativa			X	
d. Percepción olfatoria			X	
e. Percepción táctil			X	
f. Percepción / discriminación de detalles			X	
g. Integración sensorial requerida			X	

h. Diferenciación figura fondo			X	
i. Relaciones espaciales			X	
j. Kinestesia			X	
k. Propiocepción			X	
l. Esterognosia			X	
m. Constancia de la forma			X	
n. Percepción del color			X	
o. Planificación motora			X	

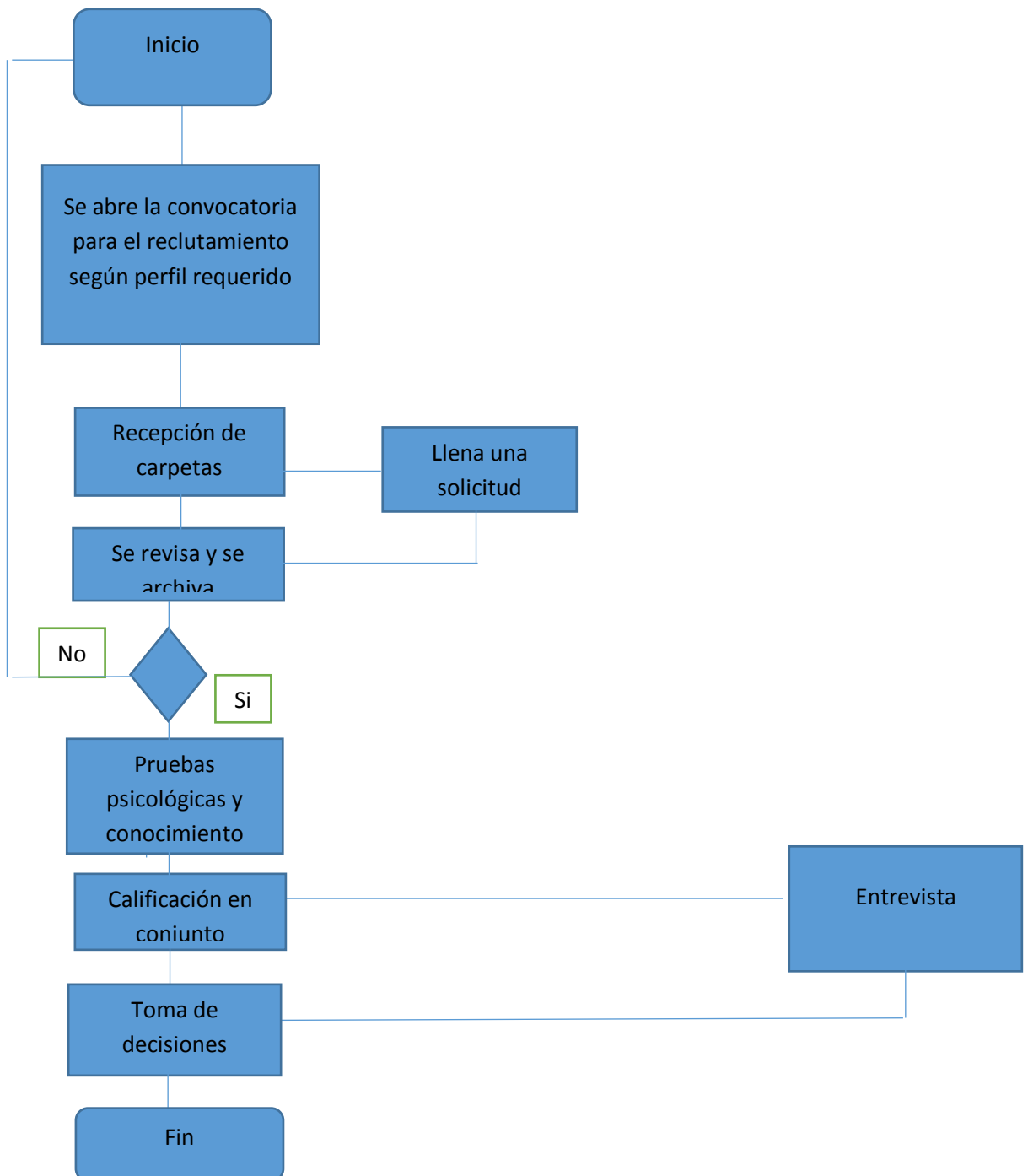
8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen Médico	X	
b. Visiometría	X	
c. Audiometría	X	
d. Espirometría	X	
e. Cuadro Hemático	X	
f. Glicemia	X	
g. Frotis de Sangre Periférico	X	
h. Rx de columna	X	

SUB-PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

SOLICITANTE

JEFE DEL DEPARTAMENTO



Fuente: Bibliográfica.

Elaborado por: Gabriel Córdova

proceso de selección es parte de un todo de la gestión de talento humano al que pretende llegar carrocerías HARCOR dando énfasis a seleccionar al personal más idóneo para su puesto de trabajo de tal manera que se sienta seguro y pueda desarrollar un crecimiento profesional de acuerdo a sus conocimientos ,logrando así disminuir la rotación voluntaria o no.

Cuadro 13: Descripción del proceso y procedimiento a seguir

PROCESO	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
APERTURA DE CONVOCATORIA PARA RECLUTAMIENTO SEGÚN EL PERFIL REQUERIDO	Redactar la convocatoria de reclutamiento de acuerdo al perfil solicitado para el puesto.	JEFE DE GESTION DE TALENTO HUMANO
RECEPTAR LAS CARPETAS	Registrar la entrega de currículum vitae de los postulantes.	JEFE DE GESTION DE TALENTO HUMANO.
SOLICITUD ARCHIVADA Y REVISADA	Archivar la solicitud del solicitante, junto con su currículum y añadirla a la base de datos de la empresa.	JEFE DE GESTION DE TALENTO HUMANO.
REVISION DE SOLICITUD	Concatenar la información de la solicitud con el perfil requerido.	JEFE DE GESTION DE TALENTO HUMANO

CALIFICAR	Puntuar la solicitud en vista de la políticas de selección previamente establecidas	JEFE DE GESTION DE TALENTO HUMANO.
PRUEBAS PSICOLOGICAS Y PSICOTECNICAS	Se realiza las pruebas psicológicas y psicotécnicas de acuerdo al puesto al cual pretende acceder.	JEFE DE RRHH Y DEL DEPARTAMENTO
ENTREVISTA	Realiza la entrevista pertinente en función a la experiencia, profesional, áreas de conocimiento, trabajos realizados, deseos de superación, sueldo.	JEFE DE AREA REQUERIMIENTO O DEPARTAMENTO
TOMA DE DECISIONES	Se procede a redactar el contrato una vez se haya seleccionado y realizado la entrevista.	JEFE DE GESTION DE TALENTO HUMANO

Fuente: Autor

Elaborado por: Gabriel Córdova

Solicitud de empleo.

La solicitud de empleo consta de las siguientes variables a ser analizadas y solicitadas por el Departamento de Gestión de Talento Humano. Cabe recalcar que a información que se llene en la solicitud debe ser verificada por el Jefe de Gestión de Talento Humano.

Cuadro 14: Variables de la solicitud de empleo

Variables	OBJETIVO
Información General	Localizar al postulante del cargo.
Condiciones de la empresa	Disposición de horario laboral.
Estudios	Perfil académico.
Información laboral	Experiencia.
Funciones que desempeño en el puesto anterior	Detalle de actividades que realizo.
Cursos y Capacitación	Adecuarlo con el perfil.
Referencias personales	Corroborar su honradez, responsabilidad.
Datos económicos	Aspiración Salarial.

Fuente: Autor.

Elaborado por: Gabriel Córdova

La solicitud de empleo se evalúa en función del perfil requerido.

Cuadro 15: Formato de Solicitud de empleo

SOLICITUD DE EMPLEO CARROCERIAS HARCOR							
Nº				CARGO AL QUE APLICA :			
FECHA :				ASPIRACION SALARIAL:			
1.0 INFORMACION GENERAL							
APELLIDOS :				NOMBRES:			
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:				DIRECCION ACTUAL:			
ESTADO CIVIL:				CEDULA DE CIUDADANIA:			
TELEFONOS:				TIPO:			
LICENCIA DE CONDUCIR:							
PERSONAS CON LAS QUE VIVE :							
2.0 CONDICIONES DE LA EMPRESA							
ESTAS DISPUESTO A TRABAJAR SIN HORARIO DEFINIDO:				SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
TRABAJARIA FINES DE SEMANA:				SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
3.0 ESTUDIOS							
INSTITUCION:				TITULO:		AÑO:	
PRIMARIA :							
SECUNDARIA :							
TECNICA:							
SUPERIOR:							
MAESTRIA:							
OTRAS:							
4.0 INFORMACION LABORAL							
EMPRESA		CARGO	JEFE INMEDIATO SUPERIOR	DESDE	HASTA	TELEFONO	DIRECCION
5.0 FUNCIONES QUE DESEMPEÑO EN SU ANTERIOR TRABAJO ENUMERE							
6.0 CURSOS Y CAPACITACIONES RECIBIDOS EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS							
CURSO		LUGAR		HORAS		AÑO	
7.0 REFERENCIAS PERSONALES ENUMERE 4							
NOMBRE		DOMICILIO	TELEFONO	OCUPACION		TIEMPO DE CONOCERLE	
8.0 DATOS ECONOMICOS							
TIENE USTED INGRESOS EXTRAS							
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	CUALES:			
SU CONYUGUE TRABAJA							
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	DONDE:			
VIVE EN CASA PROPIA							
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>				
PAGA RENTA							
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>				
TIENE AUTOMOVIL							
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	MARCA:	MODELO:		
OBSERVACION DE LA ENTREVISTA Y FIRMA				FIRMA DEL SOLICITANTE			
EMPRESA							
CALIFICACION DE SOLICITUD							
ACCEDE A PRUEBAS:				SI	<input type="checkbox"/>		
ACCEDE A ENTREVISTA:				NO	<input type="checkbox"/>		

Fuente: Autor.

Elaborado por: Gabriel Córdova

5.3 Modelo de puntos a tratarse en la entrevista

Cuadro 16: Variables Entrevista

Aspectos	Ítem de calificación	Aceptable
Aspiración Salarial	Presupuestado	Máximo lo presupuestado.
Crecimiento profesional	Deseos de ascender	Puesto inmediato superior.
Habilidades y Destrezas	Valor agregado	Funciones parecida a las del puesto a las que postula.
Capacitación		Poner en práctica la capacitación de acuerdo al puesto.
Predisposición y Compromiso	Trabajar horas extras. Viajar	Aceptable los ítems.

Fuente: Autor.

Elaborado por: Gabriel Córdova

Políticas de Selección de la empresa HARCOR

1. Garantizar la igualdad de oportunidades de participación y selección de personal para cada puesto requerido.



2. Las funciones por cada puesto de trabajo así como los perfiles serán la base para calificar o seleccionar al personal, es por esto que deben actualizarse constantemente en virtud de los requerimientos de la empresa.



3. La empresa dará preferencia al personal de la empresa en el caso de un ascenso.



4. Colocar en los diarios de mayor circulación el requerimiento de personal para la empresa.



5. Agradecer a cada uno de los postulantes por su participación.



6. El proceso de selección no debe durar más de 15 días.



7. Garantizar condiciones laborales dignas para el personal contratado.



8. Garantizar un contrato de por lo menos un año.



Gráfico 9: Políticas de Selección de la empresa HARCOR

Elaborado por: Gabriel Córdova

6.8 Administración del Modelo de Gestión

Cuadro 17: Evaluación del Modelo de Gestión

Preguntas	Respuestas
¿Qué evaluar?	El cumplimiento del modelo de gestión.
¿Por qué evaluar?	Cumplir con la misión de la empresa, y garantizar el buen ambiente laboral del recurso humano.
¿Para qué evaluar?	Lograr eficiencia en el proceso de selección de personal.
¿Con qué criterio evaluar?	Enfocados en la misión y visión.
¿Quién evalúa?	Gerente.

Fuente: Empresa Harcor.

Elaborado por: Gabriel Córdova

Bibliografía

- Alto Nivel . (28 de 11 de 2011). *Rotación de personal y su impacto en la empresa*.
- Barrionuevo, J. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Censo* . Ambato.
- Barros , M. (2010). *Diseño de un sistema de gestión del talento humano en el servicio de rentas internas*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión talento humano* (Tercera ed.). Méxio DF: MG GRAW HILL.
- Dessler, G. (1996). *Administración del Personal*. Mc Graw Hill .
- Fernández, A. (04 de 2013). *Los sistemas de gestión integrada de capital humano*.
- Gallardo , J. (2012). *Administración Estratégica*. ALFAOMEGA GRUPO EDITOR.
- García , F. (25 de 05 de 2012). *Rotación del personal* . Recuperado el 12 de 2013, de <http://gmcrh.mx/recursoshumanos/la-rotacion-del-personal/>
- Generalitat de Catalunya. (2007). *Las pruebas de selección* . Gómez , N. (2014). *Rotación*
- Heraldo . (2011). *Carrocerías en Aumento económico*. Ambato.
- Hernandez , P. (2008). *Diseño desarrollo y documentación del proceso de gestión de talento humano en el Ingenio Azucarero del Norte* . Sangolqui: Escuela Politecnica del Ejército.
- Ingeniero , H. (09 de 04 de 2009). *Administración de Empresas* .
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). México: McGraw-Hill.
- Llambo, C. (2012). *La rotación del personal operativo y su incidencia en la entrega del producto de la microempresa Produmetalicos*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Margon , R. (29 de 12 de 1982). *Administración Pública* . Recuperado el 09 de 2013, de <http://www.usp.funcionpublica.gob.mx/doctosecco/documentos/mejoresPracticasDeRecursosHumanosEnElSectorPublico.pdf>
- Molina , D. (2010). *Ministerio y Coordinación de la producción empleo y competitividad* .

- Mondy, W., & Robert, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México DF: Pearson Educación.
- Moraca , G. (2007). *Administración del Personal* .
- Olleros , M. (2005). *El procesos de captación y selección del personal*. España: Gestión 2000. Recuperado el 10 de 2013
- Patiño, M. (2008). *Diseño de un plan de Comunicación interna para el departamento de recursos humanos de la universidad Tecnológica Equinoccial Campus Santo Domingo; Diplomado en Gestión de Talento Humano*. Santo Domingo: Universidad Técnica Particular de Loja .
- Pazmiño , C. (2014). *Selección del Personal*. Recuperado el 12 de 2013, de www.bvmconsultores.com/importancia_seleccion_de_personal.asp
- Pichucho, S. (2008). *Propuesta para disminuir la rotación de personal y el ausentismo del call center 104 de andinatel s.a*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Piña , k. (17 de 06 de 2013). *Desvinculación Laboral*. Recuperado el 12 de 2013, de <http://ailiek.blogspot.com/2013/06/desvinculacion-laboral.html>
- Rodríguez , J. (2007). *Administración Moderna del personal*. Thomson.
- Rúales, A. (2012). *El Subsistema de Integración de Recursos Humanos y su influencia en la Rotación Laboral de la empresa COMUNIKT S.A*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Saénz, M. (2010). *La gestión del talento humano y su incidencia en la rotación del personal de la empresa "AGRORAB" Cía. Ltda. Del Cantón Pujilla*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Sánchez, P. (11 de 2010). *Decisión Final*.
- Serna , P. (11 de 2009). *Perfil del Metalmecánica*. Recuperado el 08 de 2013, de Centro de Información e Inteligencia Comercial
- Sverke , H. (2002). *Evaluación de la Inestabilidad Laboral* . Scielo.
- Trabajo, C. O. (2005). *Codificación del código de trabajo* . Quito.
- Vaca , E. (2012). *El Plan de Incentivos y su incidencia en la Rotación de Personal en Carrocerías Patricio Cepeda Compañía Ltda. De la Ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Velandia , E. (06 de 2009). *Pruebas de Conocimiento* . Recuperado el 12 de 2013, de Definicion-Pruebas-de-Conocimiento

Yela , P. (2011). *Diseño de un modelos de Gestión de talento humano para evaluar la calidad operativa de la empresa pintufer*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.