



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título
de Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “La Selección de Personal y el Rendimiento
Productivo en Modular Office Green&Field Cía.
Ltda., de la ciudad de Ambato”**

Autor: Cristian Roberto Aguacunchi Basantes
Tutora: Ing. Eufemia Alejandrina Ramos Viteri

AMBATO-ECUADOR

JULIO 2015



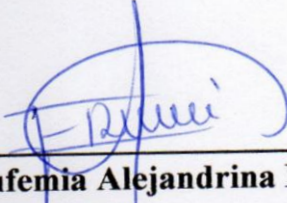
APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Eufemia Alejandrina Ramos Viteri

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto, autorizó la presentación de este Proyecto de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 06 de mayo del 2015

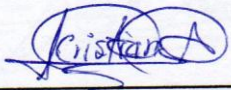


Sr. Cristian Roberto Agu
C.I. 0503657
AUTOR

Ing. Eufemia Alejandrina Ramos Viteri
C.I. 180108550-5
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

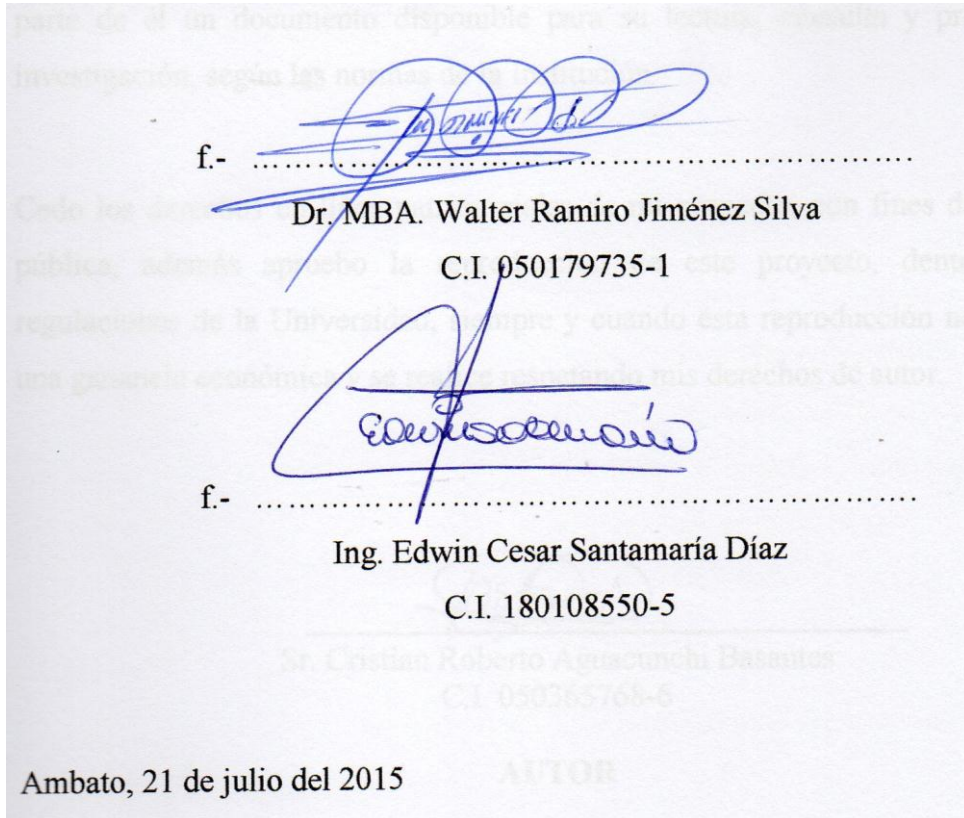
Yo, Cristian Roberto Aguacunchi Basantes, manifiesto los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.



Sr. Cristian Roberto Aguacunchi Basantes
C.I. 050365768-6
AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

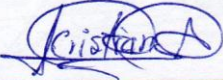
Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Proyecto de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



DERECHOS DE AUTOR

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

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



Sr. Cristian Roberto Aguacunchi Basantes
C.I. 050365768-6
AUTOR

DEDICATORIA

Quiero hacerles esta dedicatoria a mis padres por el apoyo y esfuerzo que hicieron para que yo saliera adelante y poder ser alguien en la vida, y también a mis abuelitos que son también parte fundamental para que yo pueda cumplir mis objetivos. Quiero también dedicárselo a mis compañeros de estudio por aguantarme tanto tiempo y por ayudarme a levantar cuando he caído. Y a todos los profesores para la enseñanza que me han dado y apoyado cuando lo necesitaba.

Cristian Roberto Aguacunchi Basantes

AGRADECIMIENTO

Este proyecto es el resultado del esfuerzo en conjunto, En primer lugar voy a empezar agradeciendo a Dios por haberme guiado por el camino del bien y la sabiduría; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mis Padres Jorge Aguacunchi y Wilma Basantes, a mis abuelos y no menos importante a mis hermanos y a todos mis tíos; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional para lograr cumplir mis objetivos. Por último a mis compañeros por su amistad y a mi tutora quién me ayudó en todo momento, Ing. Eufemia Ramos.

Cristian Roberto Aguacunchi Basantes

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1. Tema	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Contextualización	4
1.2.2. Análisis crítico	8
1.2.3. Prognosis.....	9
1.2.4. Formulación del problema	10
1.2.5. Interrogantes (subproblemas).....	10
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.....	11
1.3. Justificación	11
1.4. Objetivos	13
1.4.1. Objetivo General.....	13
1.4.2. Específicos	13
CAPÍTULO II	14
MARCO TEÓRICO	14
2.1. Antecedentes investigativos	14
2.3. Fundamentación Legal.....	20
2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES	22
2.4.1. Definición De Categorías.....	23
RENDIMIENTO PRODUCTIVO (VARIABLE DEPENDIENTE)	36
2.5. Hipótesis	48
2.6. VARIABLES.....	48
CAPÍTULO III.....	49
METODOLOGÍA	49

3.1	Modalidad básica de la investigación	49
3.2	Tipos de Investigación	50
3.2	Población.....	51
3.3	Operacionalización de variables	52
2.7.	Plan de recolección de información	54
3.6.	Plan de procesamiento de la información	54
CAPITULO IV		55
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		55
4.2.	Tabulación.....	58
4.3.	Verificación de Hipótesis.....	70
4.3.1.	Planteamiento de Hipótesis.....	70
CAPITULO V.....		73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		73
CAPITULO VI.....		76
PROPUESTA		76
6.1.	Tema	76
6.1.1.	Datos informativos.....	76
6.2.	Antecedentes de la Propuesta.....	77
6.3.	Justificación	78
6.4.	Objetivos	80
6.4.1.	Objetivo general.....	80
6.4.2.	Específicos	80
6.5.	Análisis de factibilidad.....	80
6.6.	Fundamentación.....	82
6.6.1.	Proceso de selección de personal.....	83
6.6.2.	Fuentes de Requisición (reclutamiento).....	83
6.6.3.	Especificación o Perfil del Cargo.....	85
6.6.4.	Convocatoria	85
6.6.5.	Recepción.....	87
6.6.6.	Pre-Selección	87
6.6.7.	Evaluación Psicológica	88
6.6.8.	Entrevista	90

6.6.9. Aprobación.....	94
6.6.10. Incorporación	94
6.6.10.1. Celebración del contrato	95
6.6.11. Inducción.....	95
6.6.11.1. Generalidades.....	96
6.6.11.2. Desarrollo.....	96
6.6.11.3. Normas Básicas.....	97
6.6.12. Evaluación del Periodo de Prueba	97
6.7. Metodología- Modelo Operativo	98
6.7.1. Descripción de la empresa	99
6.7.1.1. Misión	99
6.7.1.2. Visión	99
6.7.1.3. Valores	99
6.7.2. Proceso de selección de personal	100
6.7.2.1. Requisitos de personal	100
6.7.2.2. Fuente de Requisición.....	100
6.7.2.3. Especificación o Perfil del Cargo.....	101
6.7.2.4. Convocatoria	101
6.7.2.5. Recepción.....	102
6.7.2.6. Pre-Selección	102
6.7.2.7. Evaluación Psicológica	102
6.7.2.8. Entrevista	103
6.7.2.9. Aprobación.....	104
6.7.2.10. Incorporación	104
6.7.2.11. Inducción.....	105
6.7.2.12. Generalidades.....	105
6.7.2.13. Desarrollo.....	106
6.7.2.14. Normas Básicas.....	106
6.7.2.15. Seguridad	106
6.7.2.16. Funciones	106
6.7.2.17. Puesto de Trabajo.....	106
6.7.2.18. Evaluación del Periodo de Prueba	106
CONTENIDO	109

1.1.	POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL...	110
1.2	PROCEDIMIENTO TÉCNICO DE RECLUTAMIENTO	112
1.2.2	FUENTE DE REQUISICIÓN	112
1.2.3	ESPECIFICACIÓN O PERFIL DEL CARGO	116
1.2.4	CONVOCATORIA	118
1.2.5	RECEPCIÓN	118
1.2.6	SOLICITUD DE EMPLEO.....	121
1.3.1	EVALUACIÓN PSICOTÉCNICA	124
1.3.2	ENTREVISTA	128
1.4.	EVALUACIÓN DE PONDERACIÓN	130
1.5	CONTRATACIÓN.....	133
1.5.1	INDUCCIÓN.....	143
1.6	EVALUACIÓN DE TIEMPO DE PRUEBA.....	140
6.7.3.	Plan de acción	150
6.7.5.	Costos de la propuesta.....	151
6.8.	Administración.....	151
6.9.	Previsión la evaluación	153
1.1.	CRONOGRAMA	154
	Bibliografía	155
	Anexo 1. Árbol de problemas	160
	Anexo 2. Test psicotécnico	161
	Anexo 2. Encuesta a Modular Office Green&Field Cía. Ltd.....	161

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: POLÍTICA RETRIBUTIVA	34
TABLA 2: RELACIÓN CON OTRAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS	34
TABLA 3: PROCESO DE MOTIVACIÓN	39
TABLA 4: POBLACIÓN Y MUESTRA	51
TABLA 5: VARIABLE INDEPENDIENTE: SELECCIÓN DE PERSONAL.....	52
TABLA 6: VARIABLE DEPENDIENTE: RENDIMIENTO PRODUCTIVO.....	53
TABLA 7: CARGO QUE DESEMPEÑA	56
TABLA 8: PROCESO TÉCNICO DE SELECCIÓN	57
TABLA 9: LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN IMPORTANTES	58
TABLA 10: SELECCIÓN DE PERSONAL	59
TABLA 11: TIEMPO TRABAJA EN LA EMPRESA	60
TABLA 12: EVALUACIÓN DE OBJETIVOS	61
TABLA 13: MEDIR EL RENDIMIENTO.....	62
TABLA 14: EXPERIENCIA DE NUEVOS TRABAJADORES.....	63
TABLA 15: SEGURIDAD QUE LE BRINDA LA EMPRESA	64
TABLA 16: COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.....	65
TABLA 17: CAPACITACIÓN PARA DESEMPEÑAR MEJOR SU TRABAJO.....	66
TABLA 18: ENTREVISTA PREVIA A LA SELECCIÓN	67
TABLA 19: INGRESO MENSUAL	68
TABLA 20: GENERO.....	69
TABLA 24. TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS (COMBINACIÓN)	70
TABLA 25. TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS	71
TABLA 26. ESTADÍSTICO CHI CUADRADO	72
TABLA 25: COSTOS	151

TABLA 28: PREGUNTAS BÁSICAS - PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	153
---	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1: CARGO QUE DESEMPEÑA.....	56
GRAFICO 2: ACTUALIDAD DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	57
GRAFICO 3: LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN SON IMPORTANTES	58
GRAFICO 4: SELECCIÓN DE PERSONAL	59
GRAFICO 5: TIEMPO DE TRABAJO EN LA EMPRESA.....	60
GRAFICO 6: EVALUACIÓN DE OBJETIVOS	61
GRAFICO 7: MEDIR EL RENDIMIENTO.....	62
GRAFICO 8: EXPERIENCIA DE NUEVOS TRABAJADORES	63
GRAFICO 9: SEGURIDAD QUE LE BRINDA LA EMPRESA	64
GRAFICO 10: COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.....	65
GRAFICO 11: CAPACITACIÓN PARA DESEMPEÑAR MEJOR SU TRABAJO	66
GRAFICO 12: ENTREVISTA PREVIA A LA SELECCIÓN	67
GRAFICO 13: INGRESO MENSUAL	68
GRAFICO 14: GENERO	69
GRAFICO 15: MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	98
GRAFICO 16: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL MODULAR OFFICE GREEN&FIELD	152
GRAFICO 20: ÁRBOL DE PROBLEMAS	161

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se desarrolló en la empresa “Modular Office Green&Field Cía. Ltda.,” de la ciudad de Ambato, la misma que se dedica a la fabricación y comercialización de muebles de oficina y para el hogar, el principal problema de la empresa es el decremento de la rendimiento laboral por parte de los trabajadores, esto se debe a que “Modular Office Green&Field Cía. Ltda.,” no cuenta con un adecuado proceso de selección de personal.

La importancia de este trabajo es corregir la falta de interés por parte de gerencia respecto de contratar personal capacitado y competente para ocupar un puesto de trabajo dentro de la empresa.

De los resultados de la investigación se considera pertinente aplicar como metodología un manual de selección de personal.

Por lo tanto para alcanzar el rendimiento del personal en la empresa, se ha propuesto la implementación de un manual de selección de personal en donde el objetivo principal es escoger a los individuos que se encuentren mejor calificados para el empleo y colocarlos en los puestos a los que se adapten mejor, la toma de decisiones por parte de la gerencia sobre la contratación del personal contribuye positivamente al éxito en la realización de sus tareas enriqueciendo la rendimiento productivo de la empresa “Modular Office Green&Field Cía. Ltda”.

Palabras claves

Selección del Personal, Rendimiento Laboral, Talento Humano, Reclutamiento de Personal, Modular Field Office Green & Cia. Ltda.

Abstract

This project was developed in the company "Modular Field Office Green & Cia. Ltda. "The city of Ambato, the same that is dedicated to the manufacture and marketing of office furniture and home to the main problem of the company is, the decrease in work performance by employees, this is because, "Modular Field Office Green & Cia. Ltda. "Does not have a proper process of recruitment.

The lack of interest from management, staff not trained and competent to take a position, and the importance of having a manual recruitment, makes the purpose of my research project.

As has produced results where other techniques have emerged to try and get a selection process suitable staff, but when dealing with people becomes ambiguous, so many methodologies often fail.

In addition to optimize the performance of staff in the company, has proposed implementing a recruitment manual where the main objective is to pick guys who are best qualified for the job and place them in positions to which are better suited, decision-making by management on staff recruitment contributes positively to success in carrying out their tasks enriching the yield of the company "Modular Field Office Green & Cia. Ltda.”

Keywords:

Personnel Selection, work performance, Talent, recruitment, Modular Field Office Green & Cia. Ltda.

INTRODUCCION

El mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere más complejidad, por ello se vuelve más exigente, se establece que el manejo de las empresas debe ser altamente competitivo, este giro en la industrialización, hace obsoleto el concepto de cantidad y da importancia a la calidad, lo cual ha permitido a las empresas concentrarse en sus trabajadores, como aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos.

La base fundamental para tomar la decisión de elaborar un manual de selección de personal se debe a la necesidad de aumentar el rendimiento productivo de los trabajadores de Modular Office Green&Field Cía. Ltda., ya que no están las personas idóneas en los puestos de trabajo de tal forma que se ven afectado el crecimiento organizacional de la misma.

Por consiguiente se ha creído conveniente elaborar el presente trabajo de investigación los cuales se los han resumido en seis capítulos que serán detallados a continuación:

En el **Capítulo I**, se estudia el problema principal a profundidad, identificando todo su contexto, a través de la formulación de la justificación, objetivos de la investigación.

Dentro del **Capítulo II**, está compuesto por un marco teórico, el cual se desarrolla una fundamentación científica teórica, la cual nos servirá para analizar e interpretar los resultados de la investigación.

En el **Capítulo III**, se toma en cuenta la metodología, la modalidad de investigación, el nivel de investigación, la Operacionalización de variables,

técnicas de investigación y también se calcula el tamaño de la muestra la cual nos permite realizar la investigación mediante las encuestas.

En el estudio del **Capítulo IV**, priorizamos el análisis y la interpretación de resultados los cuales son obtenidos después de la tabulación de la encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa, cada una de las preguntas se plantea una verificación de hipótesis usando como herramienta estadística de chi cuadrado, rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis del investigador de tal forma que se aplica y ejecuta el manual.

En el **Capítulo V**, consideramos las principales conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Y por último en el **Capítulo VI**, se plantea la propuesta, se elabora el manual de selección de personal, el mismo que nos servirá para incrementar el rendimiento productivo de los trabajadores de la empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

“La selección de personal y el rendimiento productivo en Modular Office Green&Field Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato”

1.2. Planteamiento del problema

Mediante la observación se detectó el siguiente problema:

La deficiente selección del personal incide en el rendimiento productivo en la empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

1.2.1. Contextualización

Según (Ortiz, 2015, pág. 128) menciona que: Es fundamental optimizar recursos y maximizar ganancias; y para ello se necesita armar un equipo adecuado.

Las empresas necesitan realizar una selección de personal, el problema que se presenta es que se suele considerar que es algo sencillo colocar un aviso o elegir una persona simplemente por una fotografía o entrevista. Sin embargo, no están dispuestos a pagar el honorario del servicio porque no hay una percepción de valor.

En las épocas de crisis esto se convierte en un servicio esencial, el cual puede ser hecho internamente en la empresa a través de empleados capacitados en selección del área de RR.HH o a través de un servicio externo, como una consultora.

Cuando se realiza una selección debemos tratar de disminuir los focos de conflicto que pueden surgir en un vínculo laboral a futuro. Algunos puntos a analizar son:

- Si le gusta a la persona las tareas a realizar.
- Si tiene experiencia en las tareas.
- Si dicha tareas no le resultara a futuro poco y tendremos chance de ofrecer algo más jerárquico.
- Si el candidato no está sobrevaluado.
- Ver cómo es su personalidad en el trabajo.
- Ver la compatibilidad entre la jornada laboral y sus ocupaciones u obligaciones extra laborales.

- Considerar las distancias con su hogar y, sobre todo, si la jornada es de horario cortado.
- Solicitar referencias laborales en los lugares donde ha trabajado.
- Analizar la situación financiera del candidato.
- Detectar si puede surgir algún foco de conflicto a futuro.
- Analizar si la remuneración propuesta alcanza para sus obligaciones mensuales o estilo de vida.
- Analizar los motivos por los cuales se fue de las organizaciones anteriores.
- Indagar sobre sus expectativas laborales y personales.
- Todos estos aspectos son fundamentales a la hora de esperar un éxito en el desempeño del puesto que va a cubrir el candidato, como así también a la hora de disminuir los posibles conflictos que pueden desencadenar desde un problema legal laboral hasta una nueva búsqueda para reemplazar a la persona.

Un aspecto que poco consideran las organizaciones al no realizar este servicio de RR.HH con expertos en la materia es que solamente en la capacitación, preparación e inducción de la persona, el gasto económico es importante y ni hablar si además la empresa utiliza uniformes o realiza gastos que están asociados particularmente a la persona que ocupa el puesto como ser tarjetas personales con su nombre, traslados y estadía en lugares donde realizan la capacitación del ingresante, es decir, hay una serie de gastos para la organización que si realiza malas selecciones de personal no solo su índice de rotación será alto sino también lo serán sus gastos.

Un aspecto que suele repetirse es que frente a un aspecto de incumplimiento o falta de la organización, la misma sufre un juicio laboral con el empleado y a pesar de perderlo y tener que pagar una indemnización, no se toman medidas correctivas para que esto no vuelva a ocurrir.

En este proceso de globalización en que vivimos nos urge apelar al manejo efectivo y eficaz de nuestros sistemas organizacionales y de la administración de nuestros recursos humanos. Esta realidad necesita de respuestas empresariales adecuadas que posibiliten la supervivencia de las empresas, y la logística trata de responder a las necesidades de este nuevo entorno.

A partir de este momento es considerado el sistema empresarial como una vertiente eficaz a la solución de problemas, tal es así, que se acepta a la empresa en toda su plenitud como paradigma a seguir de organización socioeconómica, ya que no solo centra sus objetivos en aspectos económicos, sino le da gran importancia a las relaciones sociales dentro de la organización, ha tratado de manera consecuente de enfatizar en aquellos recursos que son más sensibles a las modificaciones existentes, o sea se trata de una nueva forma de gestionar el capital humano en la empresa, y lo más importante de extender la función de los Recursos Humanos y su aporte en el mundo empresarial.

La organización de recursos humanos en el mundo diagnostica y mejora la función de su área para aportar servicios a la empresa. Crea un proceso que asegura que las estrategias de recursos humanos se concreten.

Actualmente en el Ecuador los profesionales de cualquier especialidad deben procurar reforzar y diversificar sus conocimientos, habilidades y destrezas a fin de no verse desplazados de sus fuentes de trabajo por otros profesionales que demuestren mejor formación y tengan un currículum más enriquecido, es decir, el aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, y las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral, obligan a las organizaciones y a los profesionales a replantearse y reconsiderarse, bajo nuevas perspectivas, el desarrollo humano.

Considerando el sistema empresarial a nivel provincial como una vertiente eficaz a la solución de problemas, que no solo centra sus objetivos en aspectos económicos, sino le da gran importancia a las relaciones sociales dentro de la organización. Refiere además algunas consideraciones acerca de la importancia de la aplicación de una óptima selección de personal en la empresa actual.

Sin embargo, para la implementación de Políticas Públicas adecuadas a la realidad local de nuestra provincia se deben utilizar indicadores, sino más aún, para el empresario que debe conocer las fortalezas y debilidades del entorno de negocios, sino también la Dirección de Recursos Humanos y como selección a su personal.

Para que la organización marche bien y puedan enfrentarse con éxito a la competencia y aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales de que se dispone, lo cual es válido para cualquier tipo de organización es necesario su adecuada administración es por eso que se plantea que, la Dirección de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación y

todos los aspectos que tiene que ver con el personal, 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”.

1.2.2. Análisis crítico

La deficiente selección del personal que incide en el rendimiento productivo en la empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, se ha presentado por varios factores los cuales se detallan continuación:

El poco incentivo al personal hace que el empleado entre en una fase de desmotivación haciendo que pierda el entusiasmo y la ilusión de trabajar viéndose reflejado en el rendimiento del personal, quedando además la calidad de su trabajo afectado, cabe señalar que la desmotivación en los trabajadores ocurre cuando en la empresa no existe o carece de una política de incentivos adecuados provocando así el incumplimiento adecuado de sus actividades el deficiente rendimiento productivo de los trabajadores es causado por la desmotivación existente en la empresa.

Se ha detectado que existe una deficiente administración de talento humano, lo que provoca tener personal que no esté apto para el puesto, ya que no se toma en cuenta las competencias necesarias para cubrir el puesto que se le asigne, por consiguiente el personal tendrá problemas en integrarse a la empresa, por otro

lado está la rotación del personal que provocara una pérdida de tiempo y de dinero para la empresa además de la productividad ya que no rinde como se debe, consecuentemente mala calidad de los productos.

El liderazgo administrativo es de vital importancia dentro de las organizaciones, un débil proceso de planificación y un bajo proceso de gestión de los directivos es consecuencia de un deficiente liderazgo administrativo que está relacionado con la baja energía, la indecisión, disminuyendo así la moral de los empleados lo que provoca una mala imagen y un deficiente crecimiento organizacional, ya que incide en la productividad aumentado los costos laborales.

1.2.3. Prognosis

Si el personal no es motivado e incentivado por sus tareas, existirá una deslealtad hacia el trabajo, lo cual deberá ser tomado muy en cuenta por la gerencia, saber que el talento humano es la parte más importante de la empresa y necesita mejorar sus habilidades y destrezas dentro de su área laboral, es significara que los trabajadores acepten el cambio de manera eficiente y eficaz, consecuentemente los trabajadores llegaran a ser más productivos creando un sentido de pertenencia con la empresa.

Si Modular Office Green&Field Cía. Ltda., continua con el problema de selección de personal, no se lograra mantener una estabilidad laboral de los trabajadores, la productividad por ende la rentabilidad en la empresa disminuirá, la calidad de los productos no logran satisfacer las necesidades de los clientes, esto podría provocar que la empresa se someta a un cambio administrativo completo; ya que

al no contar con colaboradores comprometidos y una buena aplicación de un manual de selección de personal, tampoco podrán obtener un crecimiento organizacional y peor aún lograr una buena imagen corporativa y un desarrollo empresarial o lograr los objetivos planteados por la empresa.

Cabe señalar que la inadecuada administración de talento humano, provoca tener personal no apto para ocupar el puesto por ende va existir inconvenientes en la realización de sus actividades, a la vez provocara una inadecuada calidad en los productos que se elaboren en l empresa, por otro lado es el deficiente liderazgo que provoca una mala imagen corporativa e induce a la desconfianza para lograr un crecimiento empresarial.

1.2.4. Formulación del problema

¿De qué manera la ineficiente selección de personal influye en el rendimiento productivo en Modular Office Green&Field Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato?

1.2.5. Interrogantes (subproblemas)

- ¿Cuál es el proceso de selección del personal en la empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato?
- ¿Cómo influye la experiencia en el rendimiento productivo?
- ¿Cómo realizar un manual de selección de personal a fin de solucionar el rendimiento productivo en la empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda de la ciudad de Ambato?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Contenido:

Campo: Administración

Área: Recursos Humanos

Aspecto: Selección de Personal

Delimitación espacial

La presente investigación se realizará en Modular Office Green&Field Cía. Ltda., ubicada en la Vía a Unamuncho sector Puerto Arturo.

Delimitación temporal

El trabajo investigativo se realizó en el periodo de Febrero 2015 hasta Agosto 2015

1.3. Justificación

La importancia de tener un manual de selección de personal es un tema fundamental dentro de las empresas ya que sin los trabajadores que cumplan de manera eficiente con sus funciones les será muy difícil cumplir con sus objetivos planteados.

Las organizaciones no pueden estar desactualizadas con respecto a la dirección del recurso humano y la forma de como seleccionar el personal, deben estar permanentemente innovando y buscando estrategias que les permitan estar siempre a la vanguardia.

Modular Office Green&Field Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato no puede estar apartada del ámbito organizacional y más aún una pequeña empresa que comienza a crecer, para iniciar su correcta dirección de recursos humano debe combinar la dinámica y un buen entrenamiento de su personal para un excelente rendimiento productivo, y otros factores claves que influirán en los resultados de la organización, cumpliendo con los objetivos planteados para el futuro, puesto que ayuda para la toma de decisiones, permitiendo el desarrollo empresarial.

Con la presente investigación se pretende proponer una o varias soluciones al problema planteado, es decir determinar una correcta selección de personal con el fin mejorar el rendimiento de todos sus trabajadores, que a la vez le permita a la empresa incrementar la rentabilidad y un crecimiento organizacional.

El impacto social que tiene el presente estudio de investigación se da por el aporte hacia Modular Office Green&Field Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato y hacia quienes están directa o indirectamente vinculados a ella.

Los beneficios del proyecto son directos para Modular Office Green&Field Cía. Ltda., también para otras organizaciones que deseen adaptar esta información a su realidad, y en la realización del investigador como un futuro profesional que imparte conocimientos obtenidos durante toda su vida académica.

La presente investigación es factible de llevarse a cabo para el desarrollo de la misma, se cuenta con el apoyo de los empleados internos y el gerente –

propietario quienes están dispuestos a proporcionar la información necesaria para cumplir los objetivos del proyecto y con ello mejorar la calidad de información suministrada a ellos, además, se poseen los recursos técnicos, materiales y económicos necesarios para su ejecución.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar la manera en la que influye el proceso de selección de personal en el rendimiento productivo en la empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

1.4.2. Específicos

1. Analizar el proceso de selección de personal, en la empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda.
2. Diagnosticar el rendimiento productivo de la empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda.
3. Proponer una alternativa que permita mejorar el proceso de selección de personal y por ende el rendimiento productivo del personal de Modular Office Green&Field Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

(Quintana Villarroel, 2011) “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el rendimiento productivo de la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A. de la ciudad de Ambato”

CONCLUSIONES

Analizadas los resultados de las encuestas se han podido identificar datos importantes para el desarrollo del presente trabajo investigativo, como el alto

grado de inconformidad que tienen los trabajadores acerca del trato que reciben por parte de sus jefes o superiores.

La carencia de mecanismos de control interno en el área de producción, impide la identificación del desarrollo evolutivo de este departamento, creando una mentalidad de conformismo en los empleados, los mismos que al encontrarse en libertad de realizar las actividades que les corresponde al ritmo que ellos crean conveniente, se presenta un bajo en el nivel del rendimiento productivo de la empresa.

El estudio de las variables Gestión del Talento Humano y Rendimiento Productivo sin lugar a duda son de gran importancia para la empresa, ya que poder mantener con efectividad las mismas, no solo las recompensas serían monetarias sino también contribuiría con en el clima laboral de la empresa lo que conlleva a administrar un personal competitivo y motivado.

Tomando en cuenta que la empresa cuenta con un número considerable de trabajadores es necesaria la participación del departamento encargado de la Gestión del Talento Humano, la misma que ayude a alcanzar el correcto rendimiento productivo de la empresa.

Los conocimientos de los trabajadores del área de producción son experimentales debido a que no se ha llevado a cabo un plan de adiestramiento para este segmento, siendo esta la razón de problemas como el bajo rendimiento

productivo, el desperdicio de materia prima, conflictos entre trabajadores entre otros.

Luego de haber realizado un profundo estudio han determinado ciertos factores o debilidades que afectan al buen desenvolvimiento en el trabajo y por tanto puede afectar al crecimiento de la empresa dentro de un mercado cambiante y muy competitivo.

(Lopez Espinoza, 2012) “Diseño de un proceso de reclutamiento y selección del talento humano para mejorar el desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza Cía. Ltda.”

CONCLUSIONES

La carencia de un Manual de reclutamiento y selección del talento humano, provoca la inadecuada contratación de Personal, la misma que incide en la insatisfacción del socio en el servicio y la inconformidad del mismo, ya que el trato brindado en cuanto a su desempeño laboral es ineficiente.

La Ausencia de planes de capacitación, en temas motivacionales en la organización, provoca el inadecuado desempeño laboral en los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña empresa de Pastaza.

La Carencia de aplicar métodos de evaluación de desempeño no permita medir el rendimiento laboral de los trabajadores, en cada una de las aéreas de trabajo impidiendo el logro de los objetivos, a nivel departamental y organizacional.

Podemos concluir que no se utilizan las técnicas de selección adecuadas para este proceso como pruebas tanto técnicas, psicológicas, practicas, examen físico, y la

inadecuada estructura de la entrevista personal tal y como se puede verificar por las respuestas obtenidas en la aplicación de la encuesta.

Al realizar una profunda investigación se puede observar que en muchas empresas siempre existirán tanto fortalezas como debilidades que habrán que corregir o mejorar dependiendo los problemas y su magnitud.

(Abambari Sandoval, 2011) “Reclutamiento y Selección de Personal como medio para optimizar el Rendimiento Laboral en la empresa Creaciones Rose de la Ciudad de Quito”

CONCLUSIONES

Haciendo referencia al Departamento de Talento Humano, al que se analizó a profundidad, no dispone de un procedimiento técnico para seleccionar al personal, ocasionando una serie de problemas cuyo resultado es no disponer de personal preparado y competente.

De manera general, el proceso de recursos humanos: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control, en teoría se cumple; no obstante, en la práctica puede apreciarse algunos inconvenientes como: poco criterio para la admisión de personal, en cuanto a las actitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo de personal, no existe una adecuada planeación, colocación y movimiento interno de talento humano, desmotivación y poca participación del trabajador dentro de la empresa.

Ratificando lo dicho, en la empresa analizada, están los subsistemas de; reclutamiento y selección, inducción, análisis y descripción de los puestos,

seguridad en el trabajo, administración de sueldos y salarios, planes de desarrollo de personal, la evaluación y revisión del desempeño; sin embargo, en la empresa se encontraron algunas deficiencias, como por ejemplo: no se selecciona al personal de una forma técnica, pocas expectativas de crecimiento de los trabajadores, no existe una inducción constante al personal, ocasionando un bajo desempeño laboral.

Actualmente, el personal que trabaja en la empresa no es el adecuado, su ingreso se produjo a través de un incorrecto proceso de reclutamiento y selección de personal, en otros casos por parentescos y recomendaciones internas, lo cual contribuye a que la fuerza laboral utilice parcialmente su potencial, desperdiciando así una buena oportunidad para ser más productivos.

La empresa “Creaciones Rose” no dispone de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, lo cual impide seguir un procedimiento lógico que oriente el proceso, y con ello permitir seleccionar al personal más idóneo según las especificaciones del cargo, mejorando notablemente la calidad de la fuerza productiva disponible.

Dentro de una empresa mantenerse siempre actualizado en cierto temas es importante para que organización logre ir a la vanguardia de la necesidades tanto del entorno como de la empresa misma.

2.2. Fundamentación Filosófica

Para realizar el presente estudio, se tomara en tener una visión clara de lo que se pretende realizar con la investigación, mediante el señalamiento de las variables

que proporcionen información que sirva de soporte y ayuda del análisis y que contribuyan con el mejoramiento de la situación que tiene la empresa.

La investigación se enfoca en un paradigma crítico – propositivo, con el fin de buscar una alternativa para la investigación basado existencia de una problemática la cual se analizará y propondrá alternativas de solución con el propósito de mejorar la gestión de recurso humano siendo los clientes y trabajadores los principales beneficiarios de su proceso eficiente de selección de personal.

La investigación crítico – propositivo se enfoca hacia la investigación social, ya que la constante evolución del entorno, obliga a cada empresa a estar en un constante mejora y adaptación con su entorno, en ésta perspectiva, la evolución social distribuye el poder en decisiones que le afectan a la empresa cuya responsabilidad y compromiso a fin de autorregular su proceso, creando estrategias para el control y evaluación de un determinado departamento dentro de la empresa con el fin de ir creando nuevas técnicas y procedimientos de acuerdo a la necesidades y a los problemas que la empresa tendrá debido al cambio constante del entorno.

Por tal razón el paradigma Critico-propositivo buscara un beneficio común y un clima laboral con el fin de mejorar el rendimiento productivo de sus trabajadores. Por ello, la filosofía que sustenta el alcance de las metas de la empresa, es que las personas trabajarán con mayor intensidad, para alcanzar metas y objetivos en los que hayan participado. Se supone que las personas desean satisfacer algunas de sus necesidades a través del trabajo y que lo harán si la gerencia les ofrece un

medio de apoyo. Entre sus deseos están el que se valore el rendimiento individual cuyo trabajo valioso, el participar en un esfuerzo de grupo, es decir, todo el departamento de Recursos Humanos el lograr cumplir sus objetivos, y se valoren con recompensas a sus esfuerzos y el conjunto desarrollo tanto personal como colectivo.

Cuando mencionamos que utilizaremos el paradigma crítico propositivo se refiere a cuestionar los esquemas o modelos para hacer la investigación en donde están relacionadas con la recolección de la información a través de la encuesta y hacer un análisis para de esta manera poder plantear alternativas de solución que permitan el mejoramiento de la empresa.

Cabe señalar que el estudio que se está realizando mediante el paradigma crítico propositivo brinda un pensamiento realista y un punto de vista subjetivo de la problemática, mediante un proceso de toma de decisiones mediante la capacidad crítica del investigador basados en la práctica y el sentido.

2.3. Fundamentación Legal

Esta investigación tiene su respaldo en el Código de Trabajo de Ecuador, haciendo énfasis en: las obligaciones del empleador y del trabajador.

Capítulo IV. De las obligaciones del empleador y del trabajador

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

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;

3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

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

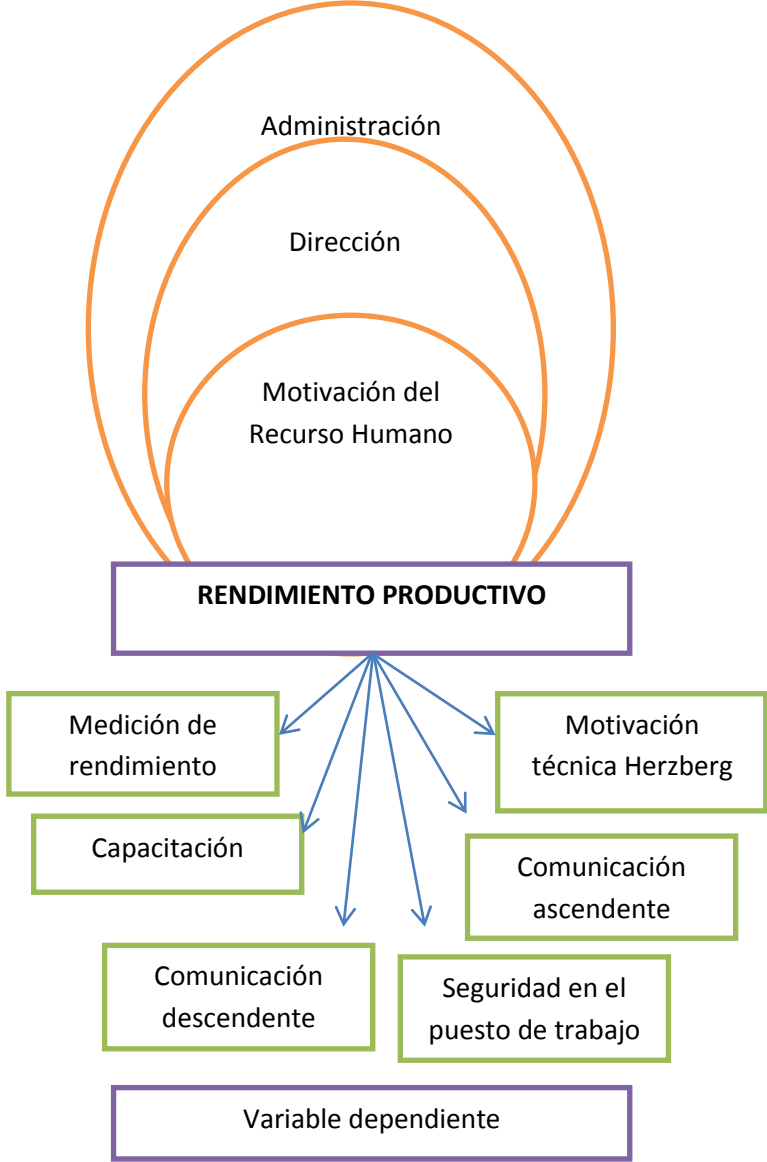
e. Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;

i. Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades;
y,

j. Las demás establecidas en este Código.

Ya que es importante conocer cuáles son las obligaciones tanto del empleador como del trabajador de esta manera tiene un soporte que permita un mejor desenvolvimiento en la organización a la vez respetar y cumplir con cada una de las actividades y responsabilidades que deben hacerse, del mismo modo también nos ayuda a desarrollar la parte legal dentro del manual de selección de personal en lo que tiene que ver con la contratación.

2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES



2.4.1. Definición De Categorías

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS (Variable Independiente)

Según (Byars y Rue, 2008, pág. 45) hace mención que “*la dirección de recursos humanos*” y la administración de recursos humanos consisten en la planeación, reclutamiento, selección, capacitación, relaciones laborales, higiene y seguridad laboral en las organizaciones. Los recursos humanos de una organización constan de los empleados de todos los niveles, sin importar sus funciones, realizan todas las actividades propias del organismo social. El sistema de dirección de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales están los siguientes:

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para lograr los objetivos de este.
- Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para el logro de sus planes y objetivos.
- Elevar la productividad del personal, para promover la eficacia y eficiencia de la dirección.
- Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de los objetivos comunes.
- Satisfacer los requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como de la empresa.
- Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral durante la prestación de los servicios y al término de dicha relación laboral, para sostener adecuadas relaciones de trabajo.

SELECCIÓN DE PERSONAL

Para (Vertice, 2008, pág. 243) la selección de personal como el proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo; en tanto que (Montes Alonso & González Rodríguez, 2006) indican que es la detección de necesidades, reclutamiento y selección, contratación, incorporación e integración; a su vez (Olleros, 2005) dice que el proceso de selección comienza después de la evaluación de las necesidades de personal.

La selección de personal es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para ocupar un puesto dentro de una organización aplicando técnicas y procedimientos, que son de vital importancia para el funcionamiento y éxito o fracaso de la empresa, el proceso comprende: el Desarrollo y formación, el Control, la Contratación, las Compensaciones y Retribuciones y la Supervisión.

ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES

Según (Burack, 2006, pág. 367) el núcleo de los análisis de desarrollo para la planificación de la continuidad se apoya completamente en los análisis de necesidades. El análisis de necesidades utiliza simultáneamente tres perspectivas diferentes para especificar las acciones de desarrollo.

Las tres perspectivas son las el individuo, del puesto/tarea y de la organización. Ninguna de ella es más importante que las otras. Todas se requieren para llegar a una especificación clara de los requisitos y los tiempos para el desarrollo. Para la persona, la información sobre demografía, conocimiento, habilidades y capacidades, actuaciones e intereses de carrera son de entre las consideraciones básicas en el conjunto de datos.

Desde el punto de vista del puesto, los puntos característicos incluyen las responsabilidades y relaciones esenciales de comunicaciones, las dimensiones de comportamiento y resultados para el éxito y los cambios potenciales debidos a consideraciones estratégicas de planificación. Los aspectos organizativos de

análisis de necesidades resaltan cada vez más los requisitos a largo plazo de la organización. Han de ayudar a asegurar que han sido tomados en consideración de las necesidades, la planificación de la empresa, y a largo plazo, los esquemas de dotación de personal, los cambios potenciales en la estructura filosofía/cultura o las competencias requeridas, menciona también (Rodríguez - Serrano, 2011, pág. 85) que:

“En esta primera fase han de plantearse las dos preguntas básicas de todo proceso de selección:

- *¿Existe realmente la necesidad de cubrir un puesto de trabajo?*
- *¿Qué puesto de trabajo?*

Sobre todo antes de cubrir una vacante, pero también en el caso de que se desee cubrir un puesto de nueva creación, es imprescindible que analicemos si ese puesto es necesario para la consecución de los objetivos de la organización o si, por el contrario, puede ser eliminado o absorbido por una adecuada reestructuración de los recursos existentes.

Si decidimos que la necesidad existe realmente, debemos reflexionar sobre el tipo de puesto que hay que cubrir. En el caso de puestos preexistentes, podemos encontrar que ni el puesto ni su futuro ocupante tengan que ofrecer necesariamente las mismas características que los precedentes.”

RECLUTAMIENTO

En una investigación hecha por (Dessler, Administración de personal, 2011, p. 122) la planeación del personal es el primer paso del proceso de reclutamiento y selección. La manera más conveniente de ver el proceso de reclutamiento y selección es como lo analizamos a continuación:

1. Planificar y pronosticar el empleo para determinar las obligaciones del puesto libre.
2. Formar una reserva de candidatos para ocupar los puestos, reclutando a candidatos internos y externos.

3. Pedir a los solicitantes que llenen formas de solicitud y tal vez, por una entrevista inicial de selección.
4. Usar distintas técnicas de selección, como las pruebas, la investigación de antecedentes y los exámenes médicos, para identificar candidatos viables para el trabajo.
5. Enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto a una entrevista con el supervisor responsable del trabajo.
6. Hacer que el o los candidatos tengan una o varias entrevistas de selección con el supervisor y otras personas interesadas, con el propósito de determinar a cuales candidatos se les hará la oferta.

Según (Mondy & Noe, 2005, pág. 149) El reclutamiento de personal es el proceso de búsqueda y atracción de los solicitantes de empleo que cumplen los requisitos establecidos para los cargos vacantes menciona además que:

“El reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en la organización, El propósito de la función de reclutamiento es entregar oportunamente una cantidad adecuada de candidatos para facilitar la selección. Esta es una de las formas concretas de ayuda que puede prestar la división de personal a los directivos de la empresa.”

Finalmente piensa (Berbel Giménez, 2011, págs. 236-237) que el proceso de reclutamiento implica la atracción de un número "*amplio*" de candidatos, potencialmente calificados para desempeñar un puesto dentro de la organización. El reclutamiento de personal es un conjunto de acciones para atraer candidatos. Se puede considerar como un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de trabajo las oportunidades (puestos) de empleo que pretende cubrir.

El reclutamiento de personal comienza a partir de los datos referidos a las necesidades de la organización, necesidades solicitadas para el momento presente (las inmediatas) o bien para el futuro de la organización (las previstas). El reclutamiento de personal suele ser una "*función continua*".

El proceso de reclutamiento puede definirse, también, como un conjunto de operaciones encaminadas a la búsqueda o prospección de candidatos. Las fuentes del reclutamiento de personal son como "manantiales" de candidatos. Pueden ser:

Internas. Más económico y rápido. Presenta un mayor índice de validez y seguridad, ya que "comparten" la cultura de la empresa. Se puede tomar como una motivación para los empleados, ya que tienen la posibilidad de un ascenso o cambio dentro de la organización. Impide la aportación de nuevas visiones, nuevas culturas, nuevas formas de hacer; en definitiva, nuevos potenciales de desarrollo.

Externas. Anuncios en prensa. Suele ser el canal más empleado, junto a los portales de Internet especializados, como infojobs.com, milanuncios.com, infoempleo.com, etc. ETT (empresas de trabajo temporal), muy empleadas por las facilidades y ventajas que representan para las empresas, ya que las ETT contratan al trabajador en primera instancia. (OTG) INEM, oficinas de trabajo gubernamentales. Empresa consultora o de selección de personal, empresas privadas que pueden realizar toda la selección, o solamente -de forma más habitual- los procesos previos hasta ofrecer a la empresa a los dos o tres mejores candidatos. Empresas de competencia (headhunters) "cazadores de talentos o cerebros". Centros de enseñanza. Bolsas de trabajo locales. Agencias de contratación. Sindicatos, entre otras.”

PRESELECCION

Análisis del Puesto de Trabajo

Según (Berbel Giménez, 2011, p. 234) sea cual sea la necesidad de cubrir un puesto de trabajo determinado será necesario tener correctamente definido el perfil específico de ese puesto de trabajo.

Ese perfil proviene del análisis de puesto de trabajo, también llamado APT; supone analizar y describir las aptitudes necesarias para desarrollar el puesto de

trabajo, para ello hay que determinar los niveles óptimos en cada una de las aptitudes exigidas.

Para realizar una selección, con posibilidades racionales de éxito, se debe pronosticar o predecir el comportamiento de los candidatos, sobre todo si se conocen en profundidad las exigencias aptitudinales del puesto de trabajo, así como las actividades que el candidato debe desarrollar.

Para formar un perfil de puesto se hace necesaria una estructuración de los factores que se analizan.

En cada uno de los perfiles debemos indicar el "prototipo" o "características óptimas" para las que el oferente debe estar capacitado; exigencias para poder ejercer de forma óptima el puesto al que opta.”.

PRUEBAS

Las pruebas psicométricas brindan la oportunidad de evaluar al posible candidato a un puesto de trabajo en función de predecir cuál será su forma de actuar frente a situaciones del día a día en un puesto de trabajo. Según (Berbel Giménez, 2011, p. 219) esto es:

“Las pruebas psicométricas, uno de los predictores -junto al currículo u hoja de vida- más empleados, pueden clasificarse en diversos tipos o clases: de inteligencia, de aptitudes específicas y generales, de personalidad, etc.

Es importante destacar el trabajo previo que conlleva la construcción o adaptación -validación en otro contexto, en otra cultura, en otro país...- de un test. Normalmente dichos pasos son los siguientes:

- 1. Definición o elección del constructo -qué queremos medir o evaluar en los candidatos.*
- 2. Elaboración de los ítems (preguntas) del test (o traducción, si es una adaptación de fuera -con lo cual hay que convertir o adaptar la terminología al contexto cultural don se vaya a aplicar el test-).*
- 3. Estudios de fiabilidad. Replicar las pruebas de Habilidad en el caso de ser una adaptación.*

4. *Construcción o reconstrucción -en caso de adaptación- de la tabla de ponderaciones (para la corrección e interpretación de las puntuaciones obtenidas por los candidatos).*

5. *Considerar o readaptar la ficha técnica del test (especificando el grupo a quien se aplica, los objetivos del test, la forma de pasarlo, las consideraciones técnicas sobre fiabilidad y validez, y el alcance del test -para qué se aplica-).*”

ENTREVISTA

Es la etapa del proceso de selección de personal en donde se conoce al candidato y se le puede preguntar acerca de sus aspiraciones y motivaciones al hacer aplicado a un determinado puesto de trabajo. Además (Rodríguez - Serrano, 2011, p. 92) menciona que:

“La entrevista, como toda herramienta de gestión de recursos humanos, sólo será eficaz si sabemos utilizarla adecuadamente. Entrevistar eficazmente es algo que puede ser enseñado y, como consecuencia, aprendido. Llegar a hacer de la entrevista un arte está al alcance de muy pocos; saber sacarle partido como instrumento de selección es mucho más asequible, sobre todo si somos constantes en la aplicación de unas directrices sencillas: 1) preparar adecuadamente la entrevista; 2) obtener y conservar información de valor añadido sobre el entrevistado: metodología de preguntas críticas; 3) sacar conclusiones basadas en la información obtenida; 4) proporcionar al candidato información sobre la empresa, el entorno organizativo y el puesto de trabajo.

1) Preparar adecuadamente la entrevista

Esta directriz se observa cumpliendo cinco normas básicas:

- a. Conocer el puesto de trabajo que se desea cubrir y el perfil de FDE asociado al desempeño eficaz de ese puesto.*
- b. Conocer el número de candidatos a entrevistar, a fin de poder reservar el tiempo necesario para realizar una entrevista de calidad. Conocer el desarrollo del proceso de selección hasta el momento de la entrevista. Analizar toda la información disponible sobre los candidatos basta ese momento.*
- c. Seleccionar un lugar adecuado para llevar a cabo la entrevista. Debe ser reservado y cómodo.*
- d. Tener en cuenta que durante la entrevista será necesario evitar todo tipo de distracciones. Tenemos que anticiparnos para eliminar llamadas telefónicas, no ser interrumpidos por*

terceros y, desde luego, no tener que abandonar la entrevista, ni siquiera unos minutos, para dedicarse a otro asunto.

- e. Lograr que los candidatos se sientan cómodos y respetados nos ayudará a obtener de ellos la información que necesitamos para tomar una decisión adecuada.*

2) Obtener y conservar información de valor añadido sobre el entrevistado: metodología de preguntas críticas

El verdadero valor de la entrevista como instrumento de selección está directamente relacionado con su utilidad para obtener la información necesaria sobre el entrevistado, lo cual nos permita determinar si puede desempeñar el puesto de trabajo de manera eficaz.

La entrevista es, con seguridad, la herramienta de selección más utilizada. Pese a ello, y ya desde los primeros estudios sobre ella en los albores de este siglo, los autores han coincidido en afirmar que tiene escasa fiabilidad y validez predictiva:

Escasa fiabilidad, en el sentido de que dos entrevistados raramente coinciden en sus evaluaciones sobre un mismo entrevistado. Escasa validez predictiva, en el sentido en que la evaluación positiva de un candidato, de resultados de una entrevista de selección, no se corresponde con el rendimiento de ese candidato una vez desarrolla su puesto de trabajo, tras haber sido contratado.

Muchos tratados, después de llegar a estas conclusiones, enumeran las razones de la escasa fiabilidad de la entrevista como instrumento de selección (el lector podrá recurrir a cualquiera de ellos para conocerlas).

3) Extraer conclusiones basadas en la información obtenida

De nada sirve obtener una información de calidad en una entrevista, si luego esta información no sirve de apoyo a la decisión de selección. Aun aplicando las técnicas de entrevista más sofisticadas y haciéndolo con rigor exhaustivo, no dejamos de ser seres humanos. Por ello, en muchas ocasiones (y desde luego, en las entrevistas de selección), dejamos que nuestros prejuicios prevalezcan sobre lo que la técnica nos muestra como evidente. Si aplicamos una metodología adecuada para obtener información válida, y la obtenemos, debemos ser consecuentes y basar nuestras conclusiones en esa información y no en nuestros prejuicios.

Todos hemos convivido a lo largo de nuestra carrera profesional con las decisiones políticas, aquellas que se toman en muchos casos cuando no existe un argumento consistente en el que basarse. Al igual

que los prejuicios, las decisiones políticas son enemigas del éxito en el resultado de la selección.”

VALORACIÓN Y DECISIÓN

La etapa del proceso selección de personal en la que se procederá a tomar decisiones y a valorar el aporte que brindará el candidato en el puesto de trabajo, es cuando ya el candidato, prácticamente se encuentra vinculado con la empresa y con su futuro puesto de trabajo

“Aun cuando todo el proceso de selección haya sido llevado a cabo con el máximo cuidado y la máxima profesionalidad, la fase de toma de decisión no deja de ser crítica, todos los esfuerzos realizados servirán de poco si fallamos en este momento crucial. Normalmente, tras la fase de evaluación no debería quedar más que un pequeño número de candidatos al puesto (aproximadamente, tres). La decisión entre un número reducido de personas, todas válidas por haber superado la fase anterior, no es fácil; pero alcanzaremos el éxito si hacemos tres cosas:

- Integrar todos los datos de los que se dispone acerca de los candidatos, extraídos de todas las fuentes: FDE, trayectoria profesional, motivación por el puesto, etc. Los responsables de la decisión final deben analizar y valorar estos datos en su conjunto.*
- No decidir si existen dudas sobre aspectos concretos del candidato que no hayan quedado claros en la fase de evaluación. Volver atrás si es necesario.*
- No elegir a un candidato que presente deficiencias significativas en contenidos de FDE considerados clave, aun cuando tengamos que repetir el proceso de selección para encontrar candidatos adecuados. A partir de aquí, es humano que la persona en la que recaiga la responsabilidad de la decisión se deje influenciar por el mayor o menor agrado personal hacia uno u otro candidato.” (Rodríguez - Serrano, 2011, p. 91).*

CONTRATACIÓN

Dentro de este proceso (Reyes, 2005, pág. 92) considera, “*Contratación individual y colectiva*” una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, y el puesto al que deberá dedicársele, existe la necesidad de completar sus datos, para integrar su expediente de trabajo. Entre estos se encuentran:

Fotografías (muchos las solicitan desde la presentación del candidato), llenado de formas, prescindiendo de la discusión jurídica de si puede celebrarse un contrato a prueba, o solo se trata de un periodo de prueba dentro del contrato normal de trabajo, así este puede extenderse más de un mes, se hará notar que no basta la celebración del contrato colectivo de trabajo para impedir la celebración de contratos individuales.

Estos pueden añadir modalidades especiales en el trabajo, obligaciones individuales, tales como la de formar el trabajo de un “comodín”, que ocupara diversos puestos sucesivamente con un sueldo proporcional, al hacer más o menos de lo que el puesto supone, etc.

(Pino M. L., 2008, pág. 76) considera que las modalidades de contratación de personal en el mercado laboral son:

Contrato de trabajo por tiempo indefinido

Se llama contrato por tiempo indefinido a aquel en el que las partes realizan un pacto por el cual no fijan una fecha determinada para la extinción de la relación laboral, la posible conversión de un contrato determinado en indefinido, siempre que se den algunas de las siguientes características.

- *Que el trabajador no sea dado de alta en la Seguridad Social una vez transcurrido el periodo de prueba, salvo que de la propia naturaleza de las actividades o de los servicios contratados se deduzca claramente la duración temporal de los mismos.*
- *Falta de forma escrita en aquellos contratos con obligación de ser formalidades por escritos.*
- *Concluido por el plazo que se pactó, no se produzca denuncia por ninguna de las partes.*

Contrato de trabajo de duración determinada

Es aquel contrato en el que se establece un periodo de tiempo determinado, cumplido eso se extinguirá la relación laboral, salvo que se prorrogue.

Estos contratos, llamados temporales, pueden ser de carácter estructural y de carácter coyuntural. Los primeros existen como consecuencia del tipo de trabajo a desarrollar con independencia de una situación de crisis económica, mientras los segundos, a pesar de la predisposición de nuestra legislación laboral a propiciar el contrato por tiempo indefinido, han sido creados para tratar de solucionar una situación de crisis económica y el paro que esta genera.

A través de un proceso de contratación pueden existir diversos métodos o técnicas que se pueden utilizar para su correcta decisión, por lo tanto se ha determinado dos formas muy esenciales para su ejecución.

COMPENSACIONES Y RETRIBUCIONES

Un estudio realizado por (Alles, 2008, pág. 53) “*Dirección estratégica de recurso humano*” hace mención basar la dirección estratégica de recursos humanos solo en los aspectos económicos es un grave error, igual que desatenderlos. Por lo tanto, los programas de retención de empleados fundamentados en la remuneración son de muy corto alcance.

Una visión adecuada de la relación empleador - empleado se nutre de una serie de circunstancias que van mucho más allá de monto que se percibe como salario. Sin embargo, las personas otorgan al dinero otro significado más allá del específicamente material. (Alles, 2008)

Función del área de compensaciones. La función de un área de recursos humanos con relación a las remuneraciones del personal son el estudio y análisis de:

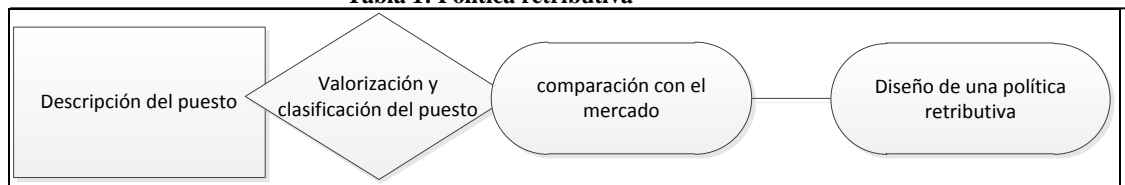
- Salarios;
- Revisiones de salarios y políticas de beneficios;

- Información estadística.

“La política retributiva debe objetarse al máximo, por ello las distintas herramientas que maneja el área deben coadyuvar a implementar criterios cuantificables que garanticen la equidad de las mismas. Además la política retributiva debe asegurar la equidad interna por medio de fijar las remuneraciones en función de los descriptivos de puestos, que para ello deben ser valuados y clasificados. Una vez que se asegure la equidad interna será necesario establecer una comparación con el mercado.” (Alles, 2008, pág. 348).

Con estos elementos es factible fijar una política de compensaciones adecuadas a la organización, el cual no llevaría a crecer tanto a nivel organizacional como individual, sin embargo, este método de compensaciones también podría tener ciertas desventajas como: aumentaría sus ingresos lo que provocaría un mal uso de esos ingreso en vez de utilizarlo de forma más eficiente.

Tabla 1: Política retributiva

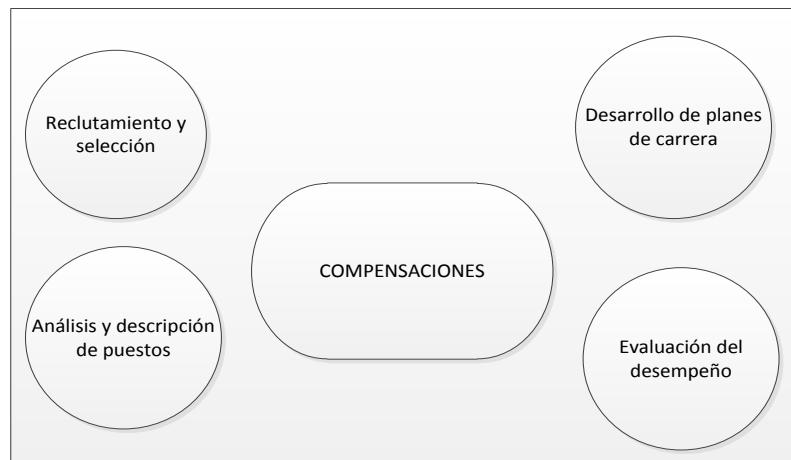


Fuente: (Alles, 2008)

Elaborado por: Investigador

La función de compensaciones se relaciona con todas las funciones de recursos humanos pero tiene una directa vinculación con dos de ella: la descripción de puestos y la evaluación del desempeño.

Tabla 2: Relación con otras funciones de recursos humanos



Fuente: (Dessler, Administración de personal, 2011)

Elaborado por: Investigador

Dentro de la investigación realizada por (Dessler, Administración de personal, 2011, pág. 398) hace énfasis en que las “*Las compensaciones*” a los empleados se entienden todas las formas de pagos o recompensas a los empleados y que se derivan de su empleo, y tiene dos componentes básicos. Por una parte, los pagos monetarios directos, en forma de sueldos, salarios, incentivos, bonos y comisiones y, por la otra, los indirectos en forma de beneficios económicos, como los seguros y las vacaciones pagadas por el empleador.

Políticas para las compensaciones

Las políticas del empleador para las compensaciones también influyen en los sueldos y las prestaciones que paga, pues estas políticas proporcionan importantes lineamientos para las compensaciones. Por lo general, el gerente de personal o de compensaciones las políticas junto con la alta dirección (Dessler, Administración de personal, 2011, pág. 399).

Entre las cuales pueden ser los aumentos salariales y ascensos, la política para el pago de horas extras y las políticas relativas a los pagos para personas a prueba, y los permisos, etc.

Podemos analizar y determinar que existen muchos factores que ayudan a identificar varios factores que pueden ayudar a mejorar el rendimiento del recurso humano de la empresa, un factor motivante para aumentar la productividad y su rendimiento es por medio de las compensaciones o retribuciones que funcionarían en modo de incentivo.

INCORPORACION

“Muchas empresas, exquisitas en sus procesos de selección, olvidan que éstos tienen una última fase tan importante como cualquiera de las demás: la introducción del empleado a la compañía. Esta fase será abordada en el capítulo dedicado a gestión de personas y desarrollo personal.” (Rodríguez - Serrano, 2011, pág. 92)

SEGUIMIENTO

Según (Porret Gelabert, 2008, pág. 199) El proceso no termina tras la contratación e incorporación del seleccionado, sino que es preciso realizar un seguimiento con el fin de verificar las expectativas creadas sobre el potencial del mismo.

RENDIMIENTO PRODUCTIVO (VARIABLE DEPENDIENTE)

“Determinar que nuestra gente es nuestro activo más importante. El rol de importancia que juegan los empleados en el éxito organizacional. Lograr el éxito competitivo a través de un mayor rendimiento productivo por parte del personal requiere un cambio fundamental en la manera que tienen de ver los gerentes a sus empleados y su relación laboral con ellos; por lo que se ha descubierto que las prácticas de gestión de recursos humanos producen un impacto significativo en el rendimiento organizacional”. (Robbins C. , 2005, pág. 282).

El rendimiento productivo es un sistema formal con parámetros que permiten establecer el grado de eficiencia y eficacia del trabajador tanto a nivel individual o de equipos, cuya organización deberá tener un medio de evaluación del rendimiento para su medición.

El rendimiento productivo y su evaluación, es un sistema formal de revisión y evaluación tanto a nivel individual o de equipos. Aunque la evaluación del rendimiento es fundamental cuando estos existen en una organización, el enfoque de la evaluación del rendimiento en la empresa se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, una evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos tanto en forma individual como de la organización.

La gestión del rendimiento productivo consiste en todos los procesos organizacionales y las actividades que desarrollan los empleados, los equipos de trabajo que formaran parte de la empresa, cuya organización deberá tener un medio de evaluación del desempeño laboral a nivel individual y de equipos con el propósito de elaborar planificación de trabajos adecuados para el desarrollo de la organización.

Rendimiento productivo por procesos

Para (Tovar & Mota, 2007) el rendimiento productivo por procesos es equivalente a la optimización del proceso que consiste en el análisis detallado de las actividades que integran al proceso, con el fin de buscar las condiciones, los medios y la mejor ruta, para lograr el máximo rendimiento y la mejor utilización de los recursos, y así de cumplir con los objetivos establecidos. Por otro lado (Arjona, 2008, pág. 63) indica que es necesario establecer una metodología genérica para desarrollar el modelo procesos esto es (p. 54):

- a. Identificar procesos principales
- b. Analizar procesos
- c. Validez del modelo
- d. Construir modelo de procesos
- e. Examinar cadena de valor

Rendimiento productivo por estándares

(Franklin, 2007) el rendimiento productivo por estándares depende de establecer un conjunto de elementos que les permita llevar a cabo en forma objetiva y homogénea los procesos y así poder evaluarlo para esto es necesario considerar los siguientes elementos (p. 484):

- a. Determinar el propósito general del área*
- b. Identificar las actividades clave del área y definir los objetivos prioritarios*
- c. Definir el propósito de trabajo de cada uno de los integrantes*
- d. Preparar una lista con las posibles metas que se deben alcanzar*
- e. Establecimiento de metas*
- f. Establecer un procedimiento estándar*
- g. Establecer una herramienta que permita la retroalimentación*

Responsabilidad del Rendimiento Productivo

En la mayoría de las organizaciones, el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño y la implementación de programas de evaluación del desempeño de los trabajadores. No obstante, es importante que los gerentes realicen las evaluaciones y deben participar directamente en el programa

si desean que este tenga éxito. Existen varias posibilidades en cuanto a la persona que calificara al empleado, entre los principales responsables pueden estar los: supervisores inmediatos, jefe de recursos humanos, el gerente, etc.

Se puede determinar que para mantener o amentar el rendimiento productivo es necesario de diversos aspectos que pueden incidir, sin embargo también ciertos aspectos que haría disminuir el rendimiento productivo del personal, por lo tanto se tomar en cuenta todos estos aspectos para contrastar positiva o negativamente en el desarrollo organizacional.

MOTIVACION

La motivación se define como el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos. La motivación explica por qué algunas personas trabajan con empeño y otras no; los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas probabilidades de éxito (Fred R, 2003, pág. 131).

La función de motivación hacia el personal incluye por lo menos cuatro componentes principales:

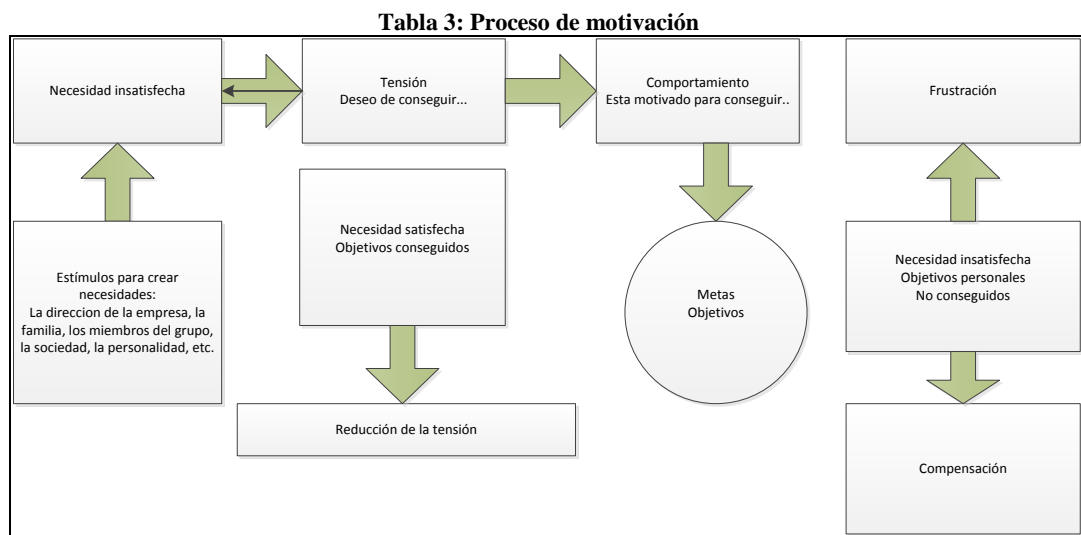
- *El liderazgo* no es una personalidad magnética, no es hacer amistades e influir en las personas; el liderazgo consiste en elevar la visión de una persona hacia panoramas más altos, aumentar el rendimiento de una persona, desarrollar la personalidad de un individuo más allá de sus limitaciones normales.
- *Las dinámicas de grupo* desempeña un papel muy importante en la moral y la satisfacción de los empleados. Los grupos o coaliciones informales integran toda empresa. Las normas de coaliciones varían desde actitudes muy positivas hasta actitudes muy negativas hacia el nivel directivo.
- *Comunicación* tal vez sea la más importante entre las personas, es un componente importante en la motivación. El sistema de comunicación en la empresa determina si las estrategias se implantaran con éxito.
- *Desarrollo de la organización* dependerá de los métodos que se utilicen dentro del proceso de la organización, esto hará que las personas mejoren en su rendimiento productivo a fin de que crezca la empresa.

En definitiva se puede determinar que la motivación es un factor importante en las personas cuyo objetivo será la de mejorar su rendimiento productivo el cual ayudaría a un crecimiento organizacional, por lo tanto ayudara al crecimiento individual.

“La motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso a que nos referimos origina que se desencadene el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o bien a una reflexión. Ante un estímulo proporcionado a una persona, esta reaccionara de una manera u otra dependiendo de todo lo que podemos llamar su patrón de comportamiento”. (Porret, 2008, pág. 77)

Proceso de motivación

El proceso de motivación comienza con una necesidad insatisfecha, la cual crea tensión (deseo de conseguir una cosa, una meta, un premio, etc.) que, a su vez, estimula impulsos en el inferior del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda tendente a encontrar aquello que desea que, si se alcanza, de satisfacción a la necesidad, lo que atenuara la tensión. Como lo presentación en el siguiente proceso de motivación:



Fuente: (Fred R, 2003)
Elaborado por: Investigador

Estar motivado supone sencillamente que un individuo opta por emplear su energía física o mental en un trabajo, o en alcanzar una meta como consecuencia de que una serie de factores le inducen a comportarse de una forma concreta.

MOTIVACIÓN TÉCNICA HERZBERG

A través de un estudio realizado por (Herzberg, Dirección de Recursos Humanos, 2010, pág. 13) determino su propia técnica de motivación. *Esta técnica consiste en el enriquecimiento psicológico del trabajador* y se puede definir al igual que describirla:

- Eliminación de algunos controles, manteniendo la responsabilidad.
- Aumento de la responsabilidad individual por el propio trabajo.
- Asignación a una persona de una unidad natural y completa de trabajo (modulo división, área, etc.)
- Concesión al trabajador de una mayor autoridad en su actividad: libertad de trabajo.
- Realizar un experimento controlado con un test de rendimiento y aptitudes.

Post implantación

La restructuración inicial y sus cambios deben mantenerse durante un periodo largo.

No todos los trabajos necesitan ni pueden ser enriquecidos.

Herzberg considera que los “**mitos inútiles**” de la motivación pueden confundirse y mezclarse de manera fatal con su técnica, y prevención ofrece un listado de ellos:

- Reducción de jornada laboral
- Aumento de los salarios
- Presentación extrasalariales
- Programas de relaciones humanas (prácticas en el trato de semejantes).

- Educación de la sensibilidad (reflexión sobre las propias actitudes frente a las situaciones).
- Participación en el trabajo.
- Consultorios para el trabajador (ayuda psicológicas en problemas laborales y Extra laborales).

En un mundo tan globalizado el tema de la motivación y sus métodos, técnicas y herramientas o instrumentos son muy variados, por lo que se puede utilizar uno o varios instrumentos de motivación.

COMUNICACIÓN INTERNA

“La gestión de la comunicación interna está condicionada en la empresa por una serie de hecho que permiten pronosticar nuevas circunstancias y condiciones de eficacia. El mercado competitivo, en el que aquella ha de desarrollarse, se caracteriza por una serie de cambios radicales porque afectan a la estructura social, son continuos, están influyendo en la aparición de nuevas actitudes y comportamientos (nuevos estilos de dirección, nuevas conductas laborales, etc.), en nuevas formas de organización y de cultura y han determinado el nacimiento de una nueva cultura de trabajo. Las nuevas tecnologías productivas (y en especial las de la comunicación) han creado nuevos conceptos y usos radicales en el mundo de los negocios, nuevos objetos y nuevos modos de distribución y de consumo”. (García J. J., 2004).

La comunicación interna abarca muchos temas, sin embargo he tratado de sintetizar porque es importante para un mejor rendimiento productivo es cual será ventaja para los trabajadores como para los gerentes.

La comunicación interna en la empresa

“El objeto de la comunicación interna en la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa se constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones en la empresa entre los diferentes departamentos de la organización empresarial cuyo objetivo principal será aumentar el rendimiento productivo del personal”. (Editorial Vertice, 2008, pág. 8).

Así, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si esta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar

instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible. La cooperación también se torna imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros, cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar a un mejor rendimiento laboral y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos.

Objetivos y funciones de la comunicación interna

El objetivo principal consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de la información, que permita conseguir los objetivos de la empresa y de las personas.

Este objetivo, plantea a su vez, los siguientes aspectos:

- El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- La facilitación de relaciones entre la empresa y las personas que la integran.
- La elaboración de la información de recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.
- Y finalmente, la orientación y desarrollo de la información para la motivación de los comportamientos de los trabajadores.

Funciones de la comunicación interna

La necesidad de la comunicación en la empresa se ve reforzada, para lo cual identificamos tres funciones que cumple la comunicación interna:

- 1. Implicación del personal:** significa tener relación entre el individuo y la empresa con el fin de cumplir con sus objetivos.
- 2. Conseguir un cambio de actitudes:** consiste en dar paso a la flexibilidad a la comunicación dentro de la empresa.
- 3. Mejorar la productividad:** se transmite la información operativa eficaz, fluida y a tiempo y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización.

Mediante un análisis breve se puede comprobar que la comunicación interna es un elemento fundamental dentro de las empresas a fin de mantener un dialogo adecuado que mantenga una confianza entre trabajador y gerente, de esta forma ayudara a crecer en cuanto a su rendimiento productivo.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Según (Editorial Vertice, 2008, pág. 10) menciona sobre “*la comunicación descendente*” Es aquella que se realiza desde los niveles superiores de la empresa hacia los inferiores. Permite a la dirección de la empresa trasladar información sobre:

- Lo que “**debe**” facilitar a sus empleados según compromisos institucionales, convencionales y legales.
- Lo que se “**desea**” comunicar voluntariamente con el fin de conseguir los objetivos.
- Lo que se “**necesitan**”, para que los niveles ejecutivos, desempeñen su función eficazmente.
- Lo que se considera “**interesa**” al empleado para lograr mayor nivel de integración.

Casi todos los puestos de dirección con personal a su cargo aseguran comprender el valor de la comunicación descendente, aunque a la hora de la verdad, suelen admitir serias lagunas al respecto.

Herramientas para la comunicación descendente

Se citaran algunos de los medios más importantes o habituales:

La no verbal: muy sujeta a error si no se sabe dar instrucciones a no nos aseguramos de que el receptor la ha comprendido.

La nota interna o memorando: es una nota concisa y breve con una estructura básica de 5 elementos: la fecha, el destinatario, el remitente, el asunto del mensaje y el mensaje en sí.

Dossier de prensa: consiste en recortes y fotocopias de noticias relacionadas con la empresa o la actividad.

Dentro de la comunicación podemos encontrar temas mucho más específicos como es el caso de la comunicación descendente, que hace referencia sobre lo importante que es conocer de qué formas nos podemos comunicar con otras personas y las herramientas que podemos utilizar con el propósito de mantener conversaciones amenas con nuestros trabajadores.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE

“Se trata de la comunicación organizacional constituido por aquellos mensajes que fluyen de los empleados a los superiores. Los temas y actividades que abarca la comunicación ascendente son: asesoramiento, planteamientos acerca de sistemas de discusión de temas que vayan al día a día de la empresa, sugerencias o quejas, transmisión o estados de opinión de los subordinados, cartas de los empleados, reuniones conjuntamente dirección- empleados, parecer de las bases sobre la actuación de sus superiores” (Madroñero, Morales, Enrique, & Soler, 2008, pág. 60)

La importancia de la comunicación ascendente, puesta de manifiesto en muchos trabajos a fin de mejorar la relación entre todos los que forman parte de la empresa, se atribuye a los motivos siguientes:

- Indica el grado de receptividad y comprensiones de las comunicaciones descendentes.
- Estimula la participación de los empleados en aquellos procesos de toma de decisiones que requieran de su intervención, lo que da un sentido democrático a la función decisoria.
- Estimula la presentación de ideas valiosas.
- Satisface las necesidades humanas de valoración personal y autoestima de los subordinados.
- Fomenta la moral, las actitudes positivas y la integración del personal en la empresa.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo.

Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo su contribución al negocio de la organización.

Además es importante señalar que toda persona debe recibir retroalimentación del desempeño, para saber cómo marcha en su trabajo. La organización también debe conocer cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades (Chiavenato, 2007, pág. 204).

En forma específica la aplicación de la evaluación de los colaboradores de la organización sirve para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones del personal
- Ubicar a los empleados en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- La rotación y promoción de colaboradores.
- Detectar necesidades de capacitación.

MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO PRODUCTIVO

El enfoque de medición del rendimiento productivo en la mayoría de las empresas de fabricación se basa en sistemas de costos, incluso para valorar el rendimiento operativo, el centrarse en los costos hace que se ignoren otras formas de medición que reflejan mejor el rendimiento en términos de calidad, flexibilidad o de oportunidad de la fabricación (Ministerio de Economía y Hacienda, 2005). Existen diversas técnicas para medir el rendimiento productivo de una actividad

económica, según (Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2015) existen dos procedimientos para medirlo:

- El método más común es aquél que relaciona la cantidad de producto obtenido con el número de horas hombre trabajadas durante un periodo determinado, ya sea en una unidad productiva, en un sector de actividad económica o en un país.

$$\textit{Producción media por hora hombre} = \frac{\textit{Producción}}{\textit{Horas Hombre Trabajadas}}$$

- También puede medirse a través de la relación entre la cantidad producida y el número de trabajadores ocupados.

$$\textit{Producción media por trabajador} = \frac{\textit{Producción}}{\textit{Número de trabajadores}}$$

SEGURIDAD E HIGIENE LABORAL

Para (Cortés, 2007) se establece que la higiene y seguridad del trabajo comprende las normas técnicas y las medidas sanitarias de tutela o de cualquier otra índole que tenga por objeto (p. 39):

- a) Eliminar o reducir los riesgos de los distintos centros de trabajo.
- b) Estimular y desarrollar en los trabajadores una actitud positiva y constructiva respecto a la prevención de los accidentes y enfermedades profesionales que puedan derivarse de su actividad profesional.
- c) Lograr individual y colectivamente un óptimo estado sanitario
- d) De todo lo expuesto se concibe que la seguridad e higiene laboral son técnicas no médicas, de actuación sobre los riesgos específicos derivados

Seguridad del trabajo: conjunto de procedimientos y recursos técnicos aplicados a la eficaz prevención y protección frente a los accidentes.

Higiene del trabajo: conjunto de procedimientos y recursos técnico aplicados a la eficaz prevención frente a las enfermedades del trabajo.

Para mejorar el rendimiento de los trabajadores también hay que tomar en cuenta mucho la seguridad con el fin de que se siente seguro en sus puestos de trabajo, de esto modo puedan trabajar cómodos y tranquilos y su rendimiento sea óptimo.

EL TÉCNICO Y LA SEGURIDAD E HIGIENE LABORAL

El técnico de seguridad e higiene constituye hoy en día una necesidad sentida por las empresas y cuantas se encuentran relacionadas de alguna forma con funciones d prevención, la cuales reitera mente han venido solicitando a las empresas los empleados, con el fin de evitar riesgos de contagiarse de alguna enfermedad o de sufrir algún accidente.

Entre las funciones a desempeñar por estos especialistas o expertos en prevención en las empresas podemos destacar las siguientes:

- Evaluación y control de los riesgos profesionales
- Realización de inspecciones de control del cumplimiento de la normativa en las dependencias de la empresa, identificando, evaluando los riesgos detectados.
- Investigación de accidentes para detectar las causas y adoptar las medidas oportunas para su control.
- Formación e información de personal o recurso humano en todos los niveles en la materia de su especialización, organización de charlas, cursos, campañas de prevención, etc.

“La seguridad e higiene en el trabajo es el auténtico conocimiento de las causas de los peligros y agentes involucrados en los mismos lo que nos han de permitir la mejor aplicación de las técnicas adecuadas y sus específicos contenidos para evitar las consecuencias de los accidentes dentro de la empresa. (Rodellar, 2003, pág. 22)

Identificación de riesgos

Cuando nos referimos al administrador o gerente de riesgos centramos su función en la reducción a un mínimo de los riesgos puros, puesto que es otra estructura organizativa la que se ocupa de los riesgos de la empresa.

El primer trabajo de la administración de riesgos es la identificación de la presencia y naturaleza de riesgos puros o exposiciones a posibles efectos adversos, en el proceso de identificación podemos referirnos también a las consecuencias a que puede dar lugar cada uno de los riesgos laborales como pueden ser:

Para las personas (lesiones, enfermedad, fatiga, insatisfacción)

Para la propiedad (en bienes muebles e inmuebles)

Para el proceso (tiempos perdidos, calidad deteriorada)

2.5. Hipótesis

La eficiente Selección de Personal permitirá un mejor Rendimiento Productivo en Modular Office Green&Field Cía. Ltda., en la ciudad de Ambato.

2.6. VARIABLES

En la hipótesis formulada en el presente proyecto de investigación, se identificaron las siguientes variables:

X= Selección de Personal: (Cualitativa)

Y= Rendimiento Productivo: (Cuantitativa)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Modalidad básica de la investigación

Investigación Bibliográfica

A través de una amplia búsqueda de información, cuyo propósito es primordial para el desarrollo y respaldo del presente trabajo de investigación, se utilizara medios de información documental, libros, revistas, tesis de grado, internet que tenga gran relación con la dirección de recursos humanos los cuales pueden ayudar a la toma de decisiones, de esta forma se pueda mantener documentos confiables y viables.

Investigación de Campo

Dentro del presente trabajo investigativo este modelo de investigación entra en contacto directo con Modular Office Green&Field Cía. Ltda., de las que obtendrá los datos más relevantes para ser analizados, la recolección de información se realizara a través de técnicas e instrumentos como: una entrevista con el gerente y una encuesta a los trabajadores, también se puede utilizar fichas de observación a fin de buscar una posible solución al problema objeto de investigación.

3.1.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Basándonos en el paradigma crítico propositivo de la fundamentación filosófica en el presente trabajo investigativo se utilizó el enfoque cualitativo y cuantitativo el cual se analizara en primer lugar de manera directa cada aspecto que se relaciona con la dirección de recursos humanos, utilizando la información recolectada al personal de Modular Office Green&Field Cía. Ltda., incluyendo sus directivos que van a colaborar con la investigación. En tanto en la segunda, mediante un análisis minucioso se utilizara la misma información recolectada la cual será sometida a un análisis estadístico para evaluar la productividad basada en sus conocimientos y habilidades adquiridas.

3.2 Tipos de Investigación

Investigación Exploratoria

El siguiente modelo de investigación pretende dar una visión general, del porque una óptima selección de personal logra influir en el rendimiento productivo, de forma que se pueda cumplir con los objetivos planteado por la empresa. Además se podrá tomar decisiones más eficaces a fin de brindar sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones.

Investigación Descriptiva

El objetivo de la investigación consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Por consiguiente, su meta es puntualizar e identificar la influencia de selección de personal en el rendimiento productivo de los trabajadores de Modular Office Green&Field Cía. Ltda., La recolección de los datos será sometida a un proceso de codificación, tabulación, análisis estadístico, a fin de extraer información significativa que contribuyan al conocimiento y tomas de decisiones.

Investigación Correlacional

Este tipo de investigación está ligada para determinar el grado de relación semejanza y el impacto que pueda existir entre la selección de personal en el rendimiento de los trabajadores en Modular Office Green&Field Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

3.2 Población

La población se la tomara de clientes internos de Modular Office Green&Field Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato indicando en el siguiente cuadro.

Tabla 4: Población

POBLACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MUESTRA
CLIENTES INTERNOS	85	100%	85
TOTAL			85

Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda.

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Considerando que la población es baja no aplicamos la técnica del muestreo. En conclusión la población sometida a investigación está constituida por 85 clientes internos de la empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

3.3 Operacionalización de variables

Tabla 5: Variable Independiente: Selección de Personal

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p><i>La selección de personal es el proceso que tiene como finalidad dotar a la organización el personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa que reúnen las competencias entre los candidatos más apropiados:</i></p>	<p>Pruebas de selección</p> <p>Competencias</p> <p>Análisis de cargos</p> <p>Inducción</p> <p>Contratación</p>	<p>Técnicas Físicas Psicotécnicas</p> <p>Conocimientos Destrezas</p> <p>Descripción del puesto Requerimientos</p> <p>Comportamiento Porcentaje de cumplimiento de resultados esperados</p> <p>Actividad específica</p>	<p>¿En la actualidad la empresa utiliza un proceso técnico de selección de personal?</p> <p>¿Cree que las técnicas utilizadas para la selección son importantes?</p> <p>¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa?</p> <p>¿Cuáles fueron las pruebas que le realizaron para la selección del cargo?</p> <p>¿Con que frecuencia se evalúa el cumplimiento de objetivos?</p> <p>¿En la selección que se le ejecuto a usted cómo calificaría el proceso de capacitación e inducción?</p> <p>¿Cuál es el área en la que desempeña su actividad laboral?</p>	<p>Encuestas cuestionario</p>

Tabla 6: Variable dependiente: Rendimiento Productivo

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p><i>El rendimiento productivo es el logro colectivo, es el resultado de la acciones del recurso humano tanto a nivel individual o de equipos, cuya organización deberá tener un medio de evaluación del rendimiento, por lo que el empleador debe tener en cuenta factores como de liderazgo, gestión del tiempo, de modo que pueda cumplir los objetivos planteados por la empresa.</i></p>	<p>Evaluación del rendimiento</p> <p>Liderazgo</p> <p>Gestión del tiempo</p> <p>Factores</p>	<p>Rendimiento</p> <p>Experiencia laboral</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Capacitación</p> <p>Comunicación</p> <p>Tiempo de producción</p> <p>Seguridad</p> <p>Herramientas de trabajo</p> <p>Ingresos del personal</p>	<p>¿Con que frecuencia se mide el rendimiento del personal de la empresa?</p> <p>¿Considera que es importante la experiencia laboral para desempeñar un cargo en la empresa?</p> <p>¿Con que frecuencia se capacita para el mejor cumplimiento de sus actividades una vez que ha sido integrado a la empresa?</p> <p>¿Cómo calificaría sobre el tipo de comunicación que se maneja dentro de la empresa?</p> <p>¿Existe dificultad para cumplir con los tiempos de entrega de la producción?</p> <p>¿Dentro del proceso de selección de personal considera que se debe realizar una capacitación para que se desempeñe mejor en su trabajo?</p> <p>¿Cómo calificaría la seguridad que le brinda la empresa?</p> <p>¿Cuál es su Género?</p> <p>¿Cuál es su ingreso mensual en dólares?</p>	<p>Encuesta cuestionario</p>

2.7. Plan de recolección de información

Es el proceso que permitirá analizar la información con el fin de obtener respuesta a las preguntas que se formularon en los instrumentos a través de:

Revisión de la información.

Luego de aplicados los instrumentos para la recolección de datos en donde se utilizó la encuesta, será necesario revisar la información a fin de que permita facilitar su tabulación.

3.6. Plan de procesamiento de la información

Tabulación de la Información.

Este proceso se realizará para conocer la frecuencia con la que se repiten los datos de la variable en cada categoría y representarlos en cuadros estadísticos, la misma que se realizará de forma manual por tratarse de un número pequeño de datos.

Análisis de Datos.

Una vez que se recopilará y tabulará la información será necesario analizarla para presentar los resultados, mismo que nos proporcionará el respectivo estudio de acuerdo a la hipótesis formulada.

Interpretación.

La interpretación de los resultados se elaborará bajo una síntesis de los mismos, para poder hallar toda la información.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

La encuesta aplicada a todo el personal que labora en la empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda., se realizó con el propósito de indagar aspectos importantes como: rendimiento, producción, conocimiento de trabajo si existe un proceso de selección de personal.

La información permitió conocer el funcionamiento y las necesidades que se presentan dentro de la empresa y posibilitará también, disponer de un respaldo para la formulación de la propuesta.

**RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA
EMPRESA MODULAR OFFICE GREEN&FIELD CÍA. LTDA**

TABULACION

1. 1.- ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?

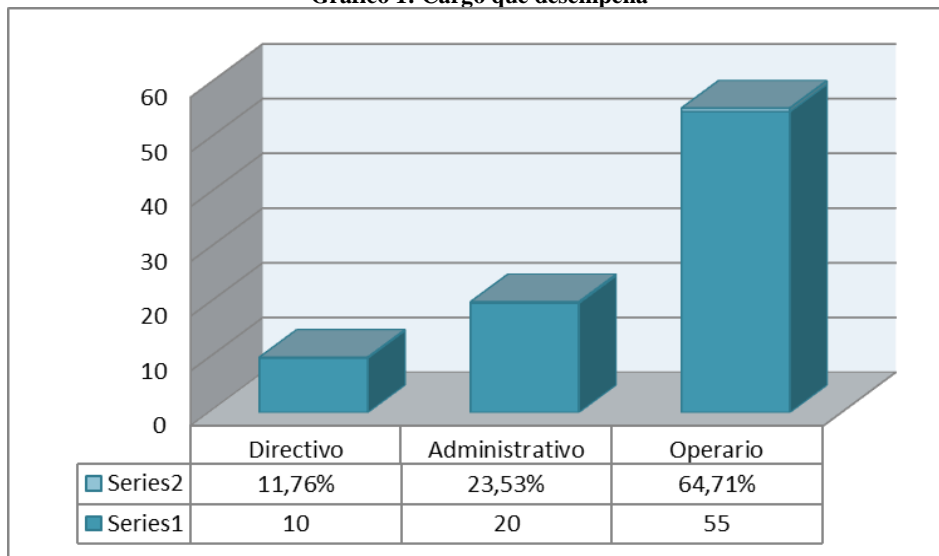
Tabla 7: Cargo que desempeña

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Directivo	10	11,76%
Administrativo	20	23,53%
Operario	55	64,71%
TOTAL	85	100,00%

Fuente: A partir de las encuestas realizadas en Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda.

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Grafico 1: Cargo que desempeña



Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda.

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Análisis e interpretación

Con cada opción de respuesta respecto a los cargos que desempeñan dentro de la empresa el 11.76% lo componen directivos, por otro lado el 23.53% señala que son administrativos y el 64.71% son operarios.

2. ¿En la actualidad la empresa utiliza un proceso técnico de selección de personal?

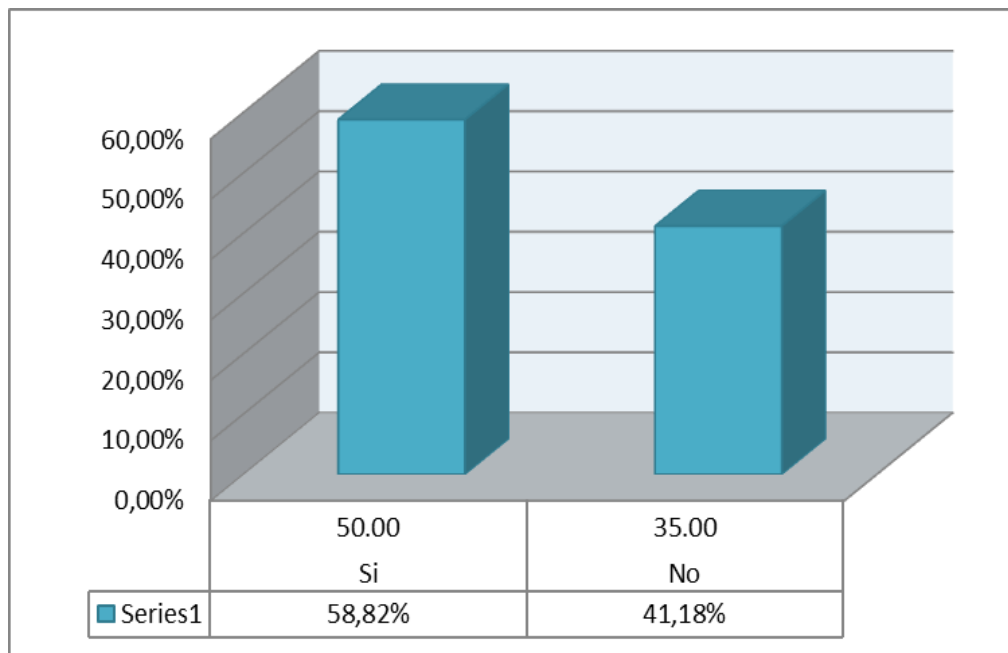
Tabla 8: Actualidad de la selección de personal

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	58,82%
No	35	41,18%
TOTAL	85	100,00%

Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda.

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Grafico 2: Actualidad de la selección de personal



Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 58.82% responde que en la actualidad si se realiza un proceso de selección técnico de selección de personal, y el 41.18% menciona que no.

3. ¿Cree que las técnicas utilizadas para la selección son importantes?

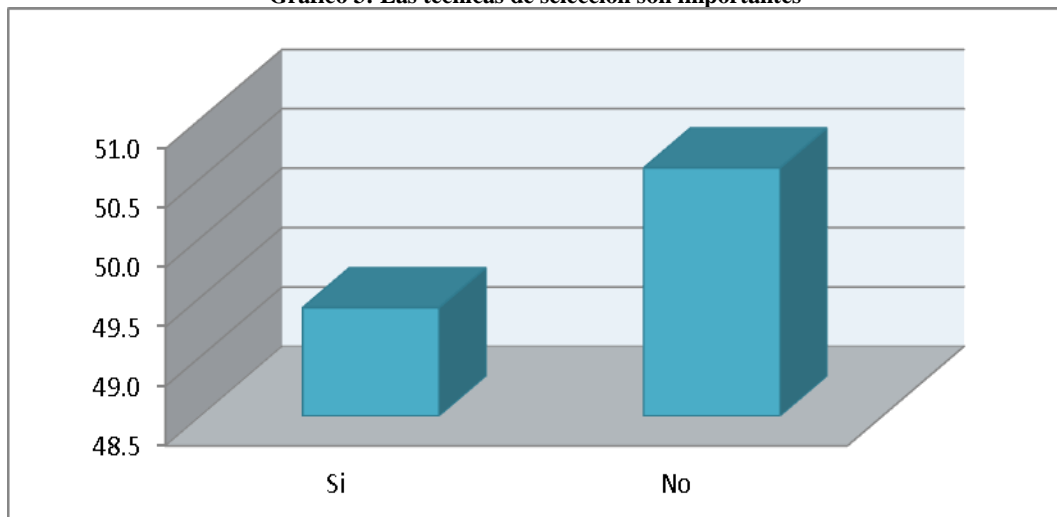
Tabla 9: Las técnicas de selección importantes

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	49,40%
No	43	50,60%
Total	85	100,00%

Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Gráfico 3: Las técnicas de selección son importantes



Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Análisis e interpretación

El porcentaje de los trabajadores que dicen que las técnicas de selección son importantes tienen un 49.40% pero por otra lado con un 50.60% manifestaron que no es importante las técnicas de selección, esto puede deberse que no tienen un conocimiento sobre las técnicas de selección o los métodos que se pueden utilizar.

4. ¿Cómo calificaría el proceso de selección del personal dentro de la empresa?

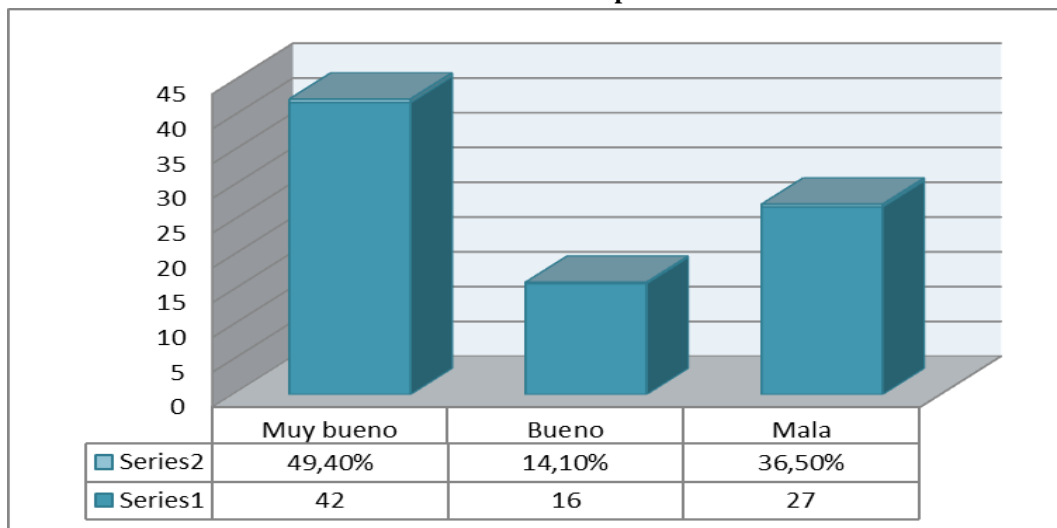
Tabla 10: Selección de personal

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	42	49,40%
Bueno	16	14,10%
Mala	27	36,50%
Total	85	100,00%

Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Grafico 4: Selección de personal



Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Análisis e interpretación

En este gráfico se observa que el proceso de inducción para la selección es excelente con un 49.40%, por otro lado se puede decir que con un 36.50% la inducción en la empresa es mala y finalmente con un 14.10% de los trabajadores manifestaron que la inducción es bueno, este se debe a que muchos de ellos ni siquiera tuvieron un proceso de inducción.

5. ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa?

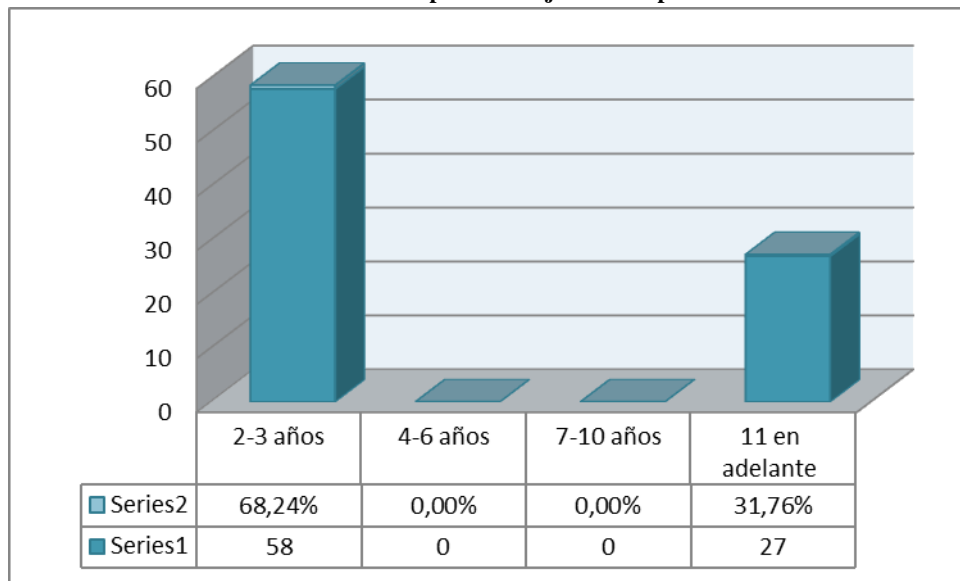
Tabla 11: Tiempo trabaja en la empresa

Escala	Frecuencia	Porcentaje
2-3 años	58	68,24%
4-6 años	0	0,00%
7-10 años	0	0,00%
11 en adelante	27	31,76%
Total	85	100,00%

Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Grafico 5: Tiempo de trabajo en la empresa



Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Análisis e interpretación

De los datos obtenidos podemos observar que el tiempo que trabajan la mayoría de los empleados son de 2 a tres años con un 68.24%, podemos observar que con el 31.76% están trabajando más de 11 años en la empresa.

6. ¿Con que frecuencia se evalúa el cumplimiento de objetivos?

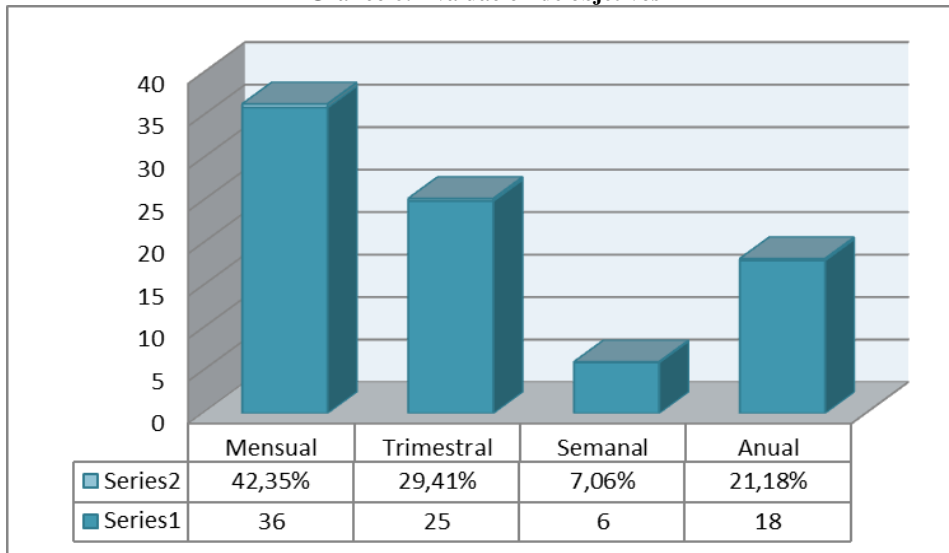
Tabla 12: Evaluación de objetivos

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	36	42,35%
Trimestral	25	29,41%
Semanal	6	7,06%
Anual	18	21,18%
total	85	100,00%

Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Gráfico 6: Evaluación de objetivos



Fuente: en Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Análisis e interpretaciones

Podemos observar en el gráfico que manifestaron que el recurso humano es primordial para la empresa representado en porcentaje 42.35% menciona que la evaluación de objetivos son mensualmente, el 29.41% responde que es trimestral, el 7.06% señala que es semanal y el 21.18% es anual.

7. ¿Con que frecuencia se mide el rendimiento del personal de la empresa?

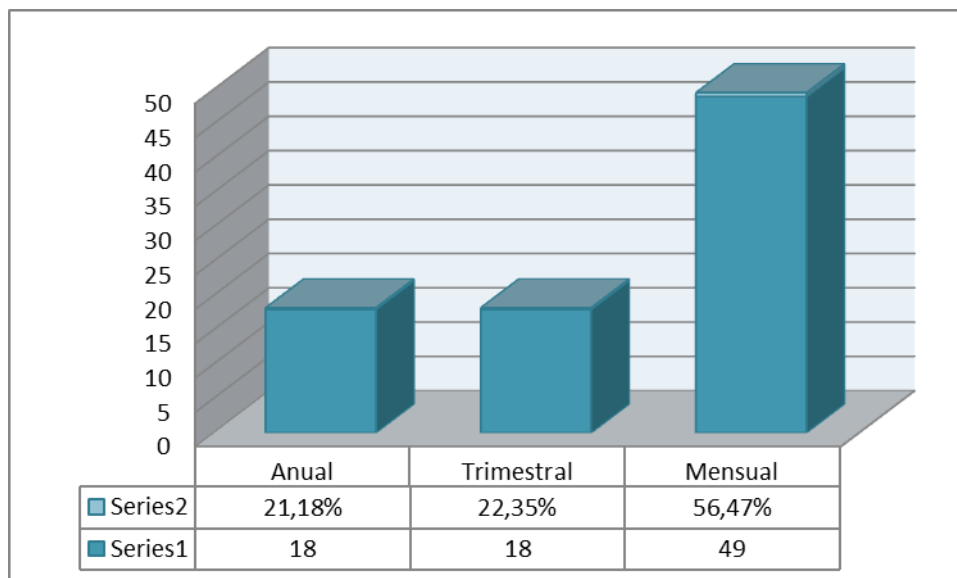
Tabla 13: Medir el rendimiento

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Anual	18	21,18%
Trimestral	18	22,35%
Mensual	49	56,47%
total	85	100,00%

Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Grafico 7: medir el rendimiento



Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Análisis e interpretación

Con cada opción de respuesta respecto a la medición del rendimiento podemos observar que 56.47% menciona que se mide el rendimiento mensualmente, el 23.35% responde que es trimestral, el 0% añade que es semanal y el 21.18% afirma que es anual.

8. ¿Considera que es importante la experiencia previa para desempeñar un cargo en la empresa?

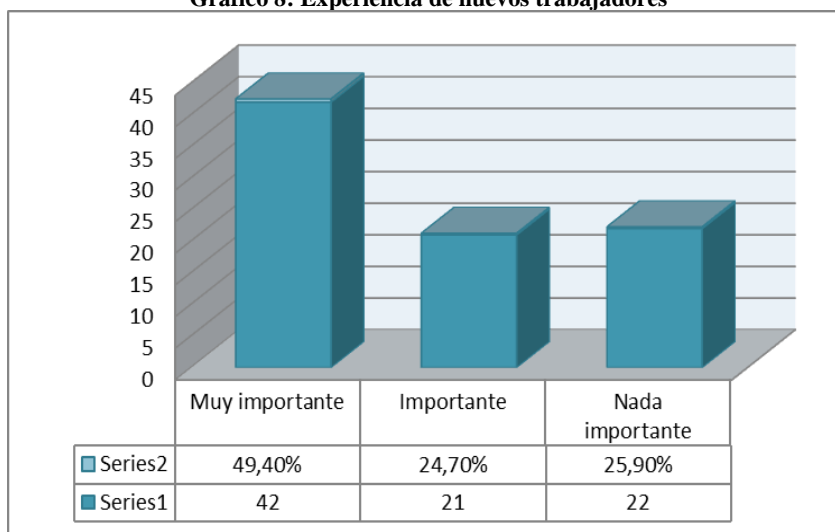
Tabla 14: Experiencia de nuevos trabajadores

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	42	49,40%
Importante	21	24,70%
Nada importante	22	25,90%
Total	85	100,00%

Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Gráfico 8: Experiencia de nuevos trabajadores



Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Análisis e interpretación

Para un 49.4% de los trabajadores es muy importante la experiencia previa para desempeñar un cargo al interior de la empresa, en tanto que para el 24,70% resulta importante la experiencia previa; a su vez quienes dicen que no es nada importante el contar con experiencia previa es el 25,90%.

De lo anterior se puede indicar que el contar con experiencia previa es algo que se requiere para desempeñar un cargo al interior de la empresa, es por esto que si el personal no cuenta con este requisito la empresa tendría que planificar jornadas de capacitación para ayudar a mejorar el desempeño en los cargos de la empresa.

9. ¿Cómo calificaría usted la seguridad que brinda la empresa?

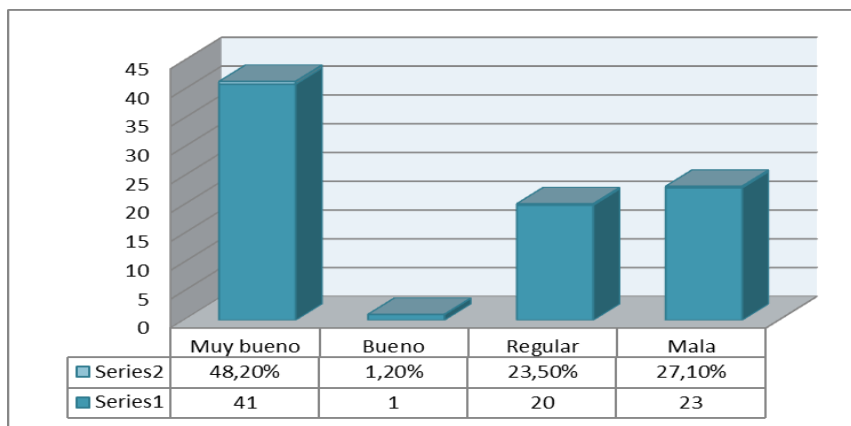
Tabla 15: Seguridad que le brinda la empresa

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	41	48,20%
Bueno	1	1,20%
Regular	20	23,50%
Mala	23	27,10%
Total	85	100,00%

Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Gráfico 9: Seguridad que le brinda la empresa



Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Análisis e interpretación

En lo referente a la seguridad que brindada por la empresa, el 40.20% del personal considera que es muy buena, en tanto que el 1.20% opina que es buena, mientras que un 23.50% de los trabajadores dicen que la seguridad brindada es regular, y el 27.10% consideran que la seguridad ofrecida es mala.

10 ¿Cómo calificaría usted que es la comunicación que se maneja dentro de la empresa?

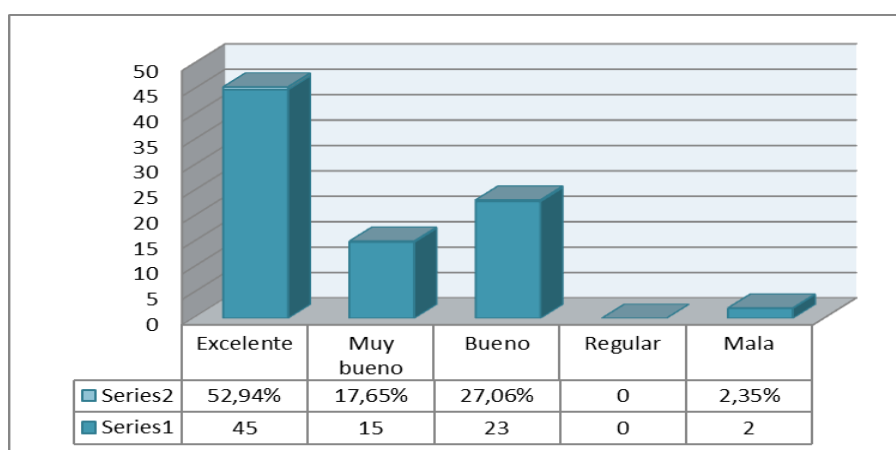
Tabla 16: comunicación en la empresa

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	45	52,94%
Muy bueno	15	17,65%
Bueno	23	27,06%
Regular	0	0,00%
Mala	2	2,35%
Total	85	100,00%

Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Gráfico 10: Comunicación en la empresa



Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Análisis e interpretación

El 52,94% de los trabajadores señalan que la comunicación entre el personal es excelente a su vez el 17,65% indican que es muy buena, en tanto que para el 27.06% es buena, finalmente el 2.35% de los trabajadores consideran mala la comunicación en la empresa.

En términos generales se puede ver que para la mayor parte de los trabajadores la comunicación al interior de la empresa es adecuada.

10. ¿Dentro del proceso de selección de personal considera que se debe realizar una capacitación para que se desempeñe mejor en su trabajo?

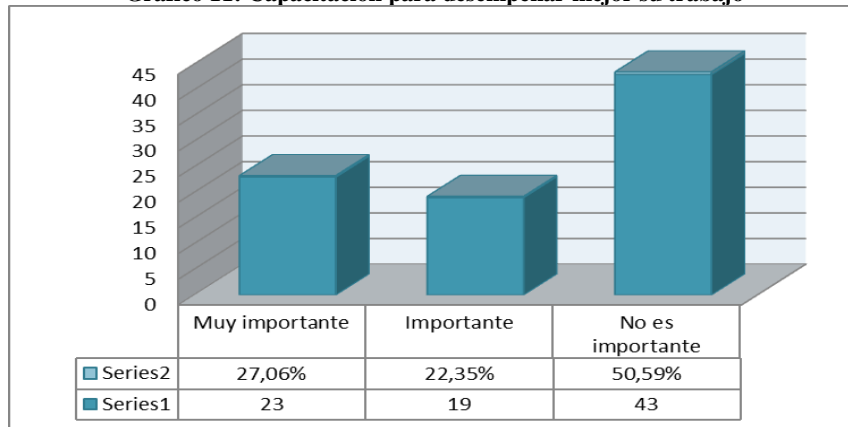
Tabla 17: Capacitación para desempeñar mejor su trabajo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	23	27,06%
Importante	19	22,35%
No es importante	43	50,59%
Total	85	100,00%

Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Gráfico 11: Capacitación para desempeñar mejor su trabajo



Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Análisis e interpretación

Podemos observar que el 27.06% de los trabajadores consideran que una capacitación es importante para mejorar su rendimiento, además podemos agregar que el 22.35% manifestaron que es importante una capacitación, sin embargo la 50.59% dice que no es importante.

11. ¿Considera que una entrevista previa a la selección del personal sea importante para conocer para a la persona?

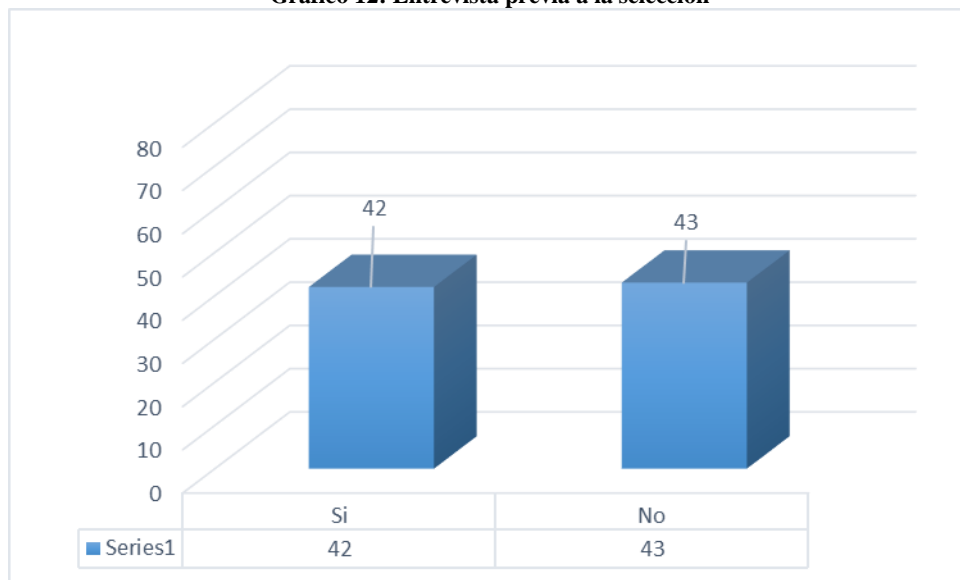
Tabla 18: Entrevista previa a la selección

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	49,40%
No	43	50,60%
Total	85	100,00%

Fuente: Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Grafico 12: Entrevista previa a la selección



Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Análisis e interpretación

Para el 49.40% de las personas encuestados considera que es importante realizar una entrevista para conocer a la persona, en tanto que el 50.60% considera que no es importante.

Como se aprecia la opinión es muy similar pero la mayoría opina que no es importante la entrevista, puede deberse a que no quieren que se le evalúe ya habilidades y destrezas e incluso sus conocimientos y no se les contrate.

12. ¿Considera que una entrevista previa a la selección del personal sea importante para conocer para a la persona?

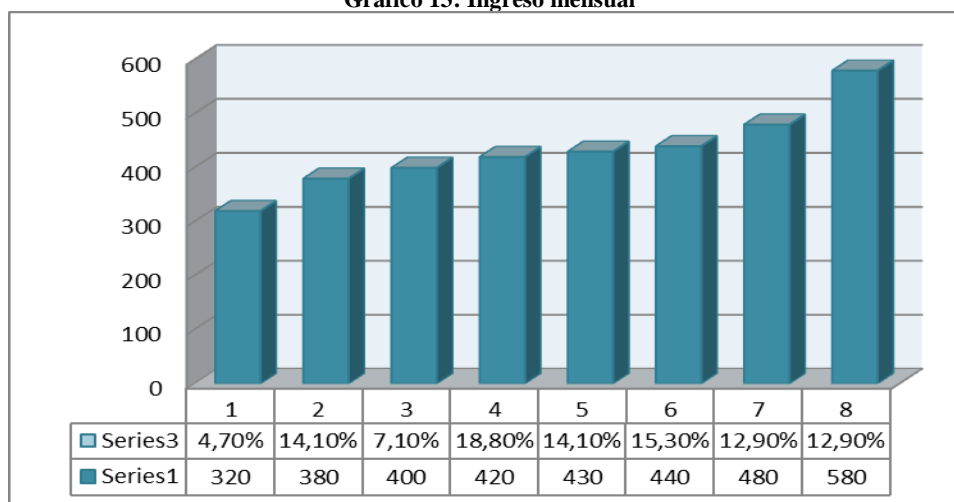
Tabla 19: Ingreso mensual

Escala	Frecuencia	Porcentaje
320	4	4,70%
380	12	14,10%
400	6	7,10%
420	16	18,80%
430	12	14,10%
440	13	15,30%
480	11	12,90%
580	11	12,90%
Total	85	100,00%

Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Gráfico 13: Ingreso mensual



Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Análisis e interpretación

Se aprecia que la mayoría de los trabajadores de Modular Office Green&Field tiene un sueldo superior a 420 dólares, pero solo un 4% de ellos gana el sueldo básico, también se puede tomar como referencia que con un 12,90% de los trabajadores ganan aproximadamente 580 dólares esto puede deberse a que toman en cuenta la experiencia o tal vez por la cantidad de muebles que fabrican.

13. ¿Cuál es su Género?

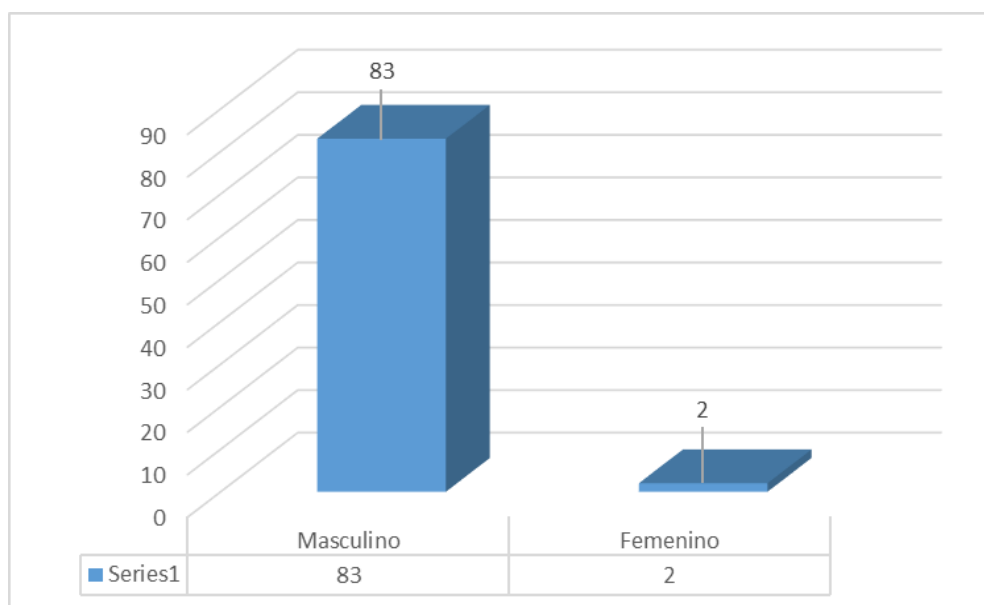
Tabla 20: Genero

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	83	97,60%
Femenino	2	2,40%
Total	85	100,00%

Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Grafico 14: Genero



Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Análisis en interpretación

Tanto en el gráfico como en la tabla se puede observar claramente que en la empresa la mayoría de trabajadores son hombres, esto se debe a la naturaleza de la actividad que realiza la empresa que exige mucho esfuerzo físico, además que tradicionalmente este tipo de trabajo lo realizan hombres.

4.3. Verificación de Hipótesis

Para la solución del problema planteado y de conformidad con la hipótesis estadística estipulada, es necesario realizar la verificación mediante la aplicación de la prueba del chi cuadrado la cual sirve para correlacionar la variable independiente y dependiente en estudio.

4.3.1. Planteamiento de Hipótesis

H1 = Hipótesis alterna.- La eficiente Selección de Personal permitirá un mejor Rendimiento Productivo en Modular Office Green&Field Cía. Ltda., en la ciudad de Ambato.

H0 = Hipótesis nula.- La eficiente Selección de Personal no permitirá un mejor Rendimiento Productivo en Modular Office Green&Field Cía. Ltda., en la ciudad de Ambato.

4.3.2. Nivel de significancia

El nivel de significación escogido para la investigación es del 5%.

Tabla 21. Tabla de frecuencias observadas (combinación)

7.- ¿Con que frecuencia se mide el rendimiento del personal de la empresa?	ALTERNATIVAS	4.- ¿Cómo calificaría el proceso de selección de personal dentro de la empresa?			TOTAL
		MUY BUENA	BUENA	MALA	
MENSUAL		18	9	22	49
TRIMESTRAL Y ANUAL		24	7	5	36
TOTAL		42	16	27	85

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Tabla 22. Tabla de frecuencias esperadas

7.- ¿Con que frecuencia se mide el rendimiento del personal de la empresa?	ALTERNATIVAS	4.- ¿Cómo calificaría el proceso de selección de personal dentro de la empresa?			TOTAL
		MUY BUENA	BUENA	MALA	
MENSUAL		24,1	9,2	15,6	49
TRIMESTRAL Y ANUAL		17,8	6,8	11,4	36
TOTAL		42	16	27	85

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

4.3.4. Calculo de los grados de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos 1 por el número de las columnas menos 1.

En este punto también es importante definir los grados de libertad los mismos que se utilizarán para encontrar el valor del X^2 en la tabla de valores percentiles a la distribución chi cuadrado, con V grados de libertad, mediante la fórmula.

$$gl = (c - 1) * (h - 1)$$

En donde:

gl = Grados de libertad

c = Número de columnas

h = Número de filas o renglones

Aplicación de la fórmula:

Grado de libertad = (Filas - 1)(columna -1)	
GI =	(r-1)(c-1)
GI =	(2 - 1)(3 - 1)
GI =	2

Se establece que la probabilidad de cometer un error tipo 1 será igual al 5% es decir $\alpha = 0,05$.

4.3.5. Cálculo estadístico

Tabla 23. Estadístico chi cuadrado

7.- ¿Con que frecuencia se mide el rendimiento del personal de la empresa?	ALTERNATIVAS	4.- ¿Cómo calificaría el proceso de selección de personal dentro de la empresa?		
		MUY BUENA	BUENA	MALA
MENSUAL		1,5440	4,3478	2,6256
TRIMESTRAL Y ANUAL		2,1596	0,7118	9,8561
			X ² c=	21,2449

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

4.3.9. Decisión Final

Por los resultados obtenidos:

$$X^2c = 21,2449 > X^2t = 10,5965$$

Toma de decisión: Si $X^2c = 21,2449$ el cual es mayor a $X^2t = 10,5965$ rechazamos la Hipótesis nula (H_0) y tomamos como válida la hipótesis de investigador (H_1).

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.1. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado a profundidad tanto de la investigación científica así como también de la respectiva investigación de campo sobre el problema de la empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda., se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La investigación del problema formulado en Modular Office Green&Field Cía. Ltda., tuvo mucha importancia en la empresa, el proceso de selección de personal influye directamente en el rendimiento productivo, de modo

que al no tomar una acción correctiva se perderá cliente y consecuentemente participación en el mercado, de modo que si no existe el hombre adecuado para el cargo determinado necesariamente se incrementan las quejas, los reclamos en la organización.

- La empresa no cuenta con una adecuada selección de personal de los trabajadores de Modular Office Green&Field Cía. Ltda., por su descoordinación de las funciones en las áreas de la empresa origina que su logística no sea adecuada para el desarrollo y rendimiento de los mismos, teniendo como resultado la proliferación de conflictos laborales, y el incremento de frustraciones por parte del colaborador ya que no cumple con las funciones y por ende no rinde en el trabajo.
- Se concluye además que para mejorar el rendimiento productivo en la empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda., se debe tener muy buenos niveles de conocimiento y experiencia en la actividad que se realice esto lo ratificaban el 49,4% de los encuestados.
- Modular Office Green&Field Cía. Ltda., no cuenta con un manual de selección de personal por lo que el rendimiento de los trabajadores es baja, cabe señalar que al no contar con un manual no poseen información necesaria de las actividades y funciones que debe realizar cada trabajador, así como la responsabilidad de cada puesto de trabajo.

1.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que en el proceso de selección de personal, se presenten claramente las oportunidades existentes en la empresa y la forma que el trabajador puede incrementar el rendimiento productivo.
- La empresa debe poner mucha atención al proceso de selección de personal ya que es de vital importancia el establecer un proceso adecuado, ya que es importante el vincular al trabajador idóneo para los distintos puestos de trabajo y así propender al mejoramiento del rendimiento productivo
- Se debe poner a disposición de los trabajadores todos los equipos y herramientas que necesiten de modo que tengan mayor eficiencia en su rendimiento productivo, por lo tanto se conseguirá satisfacción de los trabajadores de Modular Office Green&Field Cía. Ltda.
- Se debe desarrollar un manual de selección de personal el mismo que servirá para buscar al personal más adecuado que trabaje en los puestos que se necesite, analizando las necesidades de los puestos y todos los requerimientos que el trabajador deberá cumplir para ocupar esa plaza de trabajo en la empresa.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Tema

Manual de selección de personal para la empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

6.1.1. Datos informativos

Institución ejecutora: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda.

Beneficiarios: Directivos: Clientes internos y clientes externos de Modular Office Green&Field Cía. Ltda., Universidad Técnica de Ambato de forma indirecta.

Teléfono: 032-425571 / **Cel.:** 0992745173

Ubicación: Vía Unamuncho, sector Puerto Arturo

Responsable: Sr. Franklin Campoverde

Equipo técnico responsable:

Cristian Aguacunchi

Ing. Eufemia Ramos

Costo de la propuesta: \$ 1454,00

Financiamiento: Recursos propios de la empresa

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: Enero 2015

Finalización: Diciembre 2015

6.2. Antecedentes de la Propuesta

Las organizaciones tienen la responsabilidad de seleccionar adecuadamente a su recurso humano, siendo sensible ante las características propias de cada ser humano.

Llevar a cabo la selección del personal debe ser tomado en cuenta desde el punto de vista objetivo, para ello se debe utilizar estrategias y herramientas que estudien la personalidad, aptitudes, habilidades y experiencia de los candidatos a ocupar una vacante. (Arias Espinoza, 2012)

El presente problema es fundamental en la empresa, el desinterés al trabajar por parte de los trabajadores influye directamente en la calidad del producto y su rendimiento, de modo que al no tomar una acción correctiva se perderá cliente y consecuentemente participación en el mercado.

La falta de experiencia laboral de los trabajadores de Modular Office Green&Field Cía. Ltda., por su descoordinación de las funciones en las áreas de la empresa origina que su logística no sea adecuada para el desarrollo y rendimiento de los mismos

Modular Office Green&Field Cía. Ltda., no cuenta con un manual de selección de personal por lo que el rendimiento de los trabajadores al no desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo no logra fabricar productos de calidad.

La parte administrativa debe ser consciente de que no cuenta con un manual óptimo de selección de personal permitirá una mayor probabilidad de rendimiento productivo para que de este modo lograr cumplir con los objetivos planteados por la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación se ha podido establecer que existen varios factores que influyen al bajo rendimiento de los trabajadores como por ejemplo la experiencia, la motivación, la seguridad que le brinda la empresa en cuanto a los instrumentos que utiliza para fabricar los productos entre otros factores que no ayudan a aumentar el rendimiento.

6.3. Justificación

La empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda., para dar cumplimiento a las actividades, establecidos en su objeto social, con calidad y eficiencia, es necesario contar con un recurso humano capacitado que puedan resolver oportunamente todos los problemas que se presenten en la empresa.

El recurso más valioso con que debe contar la empresa es el humano, que de acuerdo con sus cualidades y su grado de capacitación o de estudio, va a incidir en el progreso o en el estancamiento de la misma, razón por la cual se establecerá un Manual de Selección de Personal, que debe cumplirse para poder desarrollar los objetivos y las políticas trazadas por la empresa.

La empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda., que tiene como objeto social la fabricación de escritorios y muebles de oficina y para el hogar a escala comercial para corresponder a ello, se ha trazado como objetivo elaborar un manual seleccionar el personal que vayan a ocupar las vacantes, esta selección se debe hacer teniendo en cuenta el perfil del cargo según los requisitos que necesita la empresa.

En este proceso de globalización en que vivimos nos urge apelar al manejo efectivo y eficaz de nuestros sistemas organizacionales y de la administración de nuestros recursos humanos. Esta realidad necesita de respuestas empresariales adecuadas que posibiliten la supervivencia de las empresas, y la logística trata de responder a las necesidades de este nuevo entorno.

Por lo dicho anteriormente se puede decir que un manual de selección de personal es imprescindible para cumplir con los objetivos de la empresa.

Con la presente investigación se pretende proponer una o varias soluciones al problema planteado, es decir determinar una correcta selección de personal con el fin mejorar el rendimiento de todos sus trabajadores, que a la vez le permita a la empresa incrementar la rentabilidad y un crecimiento organizacional.

El impacto social que tiene el presente estudio de investigación se da por el aporte hacia Modular Office Green&Field Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato y hacia quienes están directa o indirectamente vinculados a ella.

Los beneficios del proyecto son directos para la Modular Office Green&Field Cía. Ltda., también para otras organizaciones que deseen adaptar esta información a

su realidad, y en la realización del investigador como un futuro profesional que imparte conocimientos obtenidos durante toda su vida académica.

De modo que es recomendable a elaboración de un manual de selección de personal para la empresa.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo general

Elaborar un manual de selección de personal, que permita mejorar el rendimiento productivo de la empresa.

6.4.2. Específicos

- Atraer una cantidad adecuada de candidatos que reúnan las condiciones exigidas para llenar la vacante y seleccionar nuevos trabajadores que obtengan una alta medición de desempeño desde su primera evaluación.
- Analizar dentro del grupo de aspirante al mejor, teniendo en cuenta los requisitos que exige el manual de selección de personal de la empresa.
- Verificar el cumplimiento del manual de selección de personal a través procesos que se determinaron en el manual.

6.5. Análisis de factibilidad

Política

La República del Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia social, democrática, que a través de sus leyes y reglamentos buscan el buen vivir de la sociedad a través del Ministerio de Relaciones Laborales ante el desempeño

laboral de trabajadores tanto públicos como privados se ha implantado un subsistema de reclutamiento y selección de personal acuerdo N° MRL-2011 tiene por objeto establecer procedimiento y los instrumentos de carácter técnico y operativo que permita a la unidad de Administración del Talento Humano buscar a las personas más idóneas entre los aspirantes para ocupar un puesto determinado, en función a los requerimientos establecidos por la empresa.

Tecnología

La logística e infraestructura física de la empresa permite la fabricación de más de 20 productos diferentes en sus distintas áreas, para ellos cuentan con la tecnología y equipos suficientes que les permite trabajar sin inconvenientes.

Organizacional

La empresa Modular Office Green&Field contribuye con la generación de ingresos por empleo a más 85 trabajadores directos y sus familias indirectamente ha generado fuentes de empleo para otras empresa de modo que están con la predisposición de ganar mayor participación en el mercado y satisfacer la necesidades de todos sus clientes.

Financiero

La empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda., considera que la propuesta es viable, ya que la gerencia está interesada en el mejoramiento de la productividad laboral y el desarrollo de habilidades y destrezas del personal, de modo que puedan incrementar la productividad de la empresa, por lo tanto está en

plena capacidad de solventar la implementación de un manual de selección de personal, de tal manera que su proceso de selección se más eficiente y eficaz.

6.6. Fundamentación

Toda empresa busca obtener el mayor rendimiento de sus trabajadores y generar mayor rentabilidad tanto para la organización como para los trabajadores. De modo que, en toda investigación, independientemente de su tipo, requiere de una fundamentación que permita hacer explícitas sus bases teóricas y conceptuales. La fundamentación conceptual implica el desarrollo organizado y sistemático del conjunto de ideas, conceptos, antecedentes y teorías que permite sustentar la investigación y comprender la perspectiva o enfoque desde el cual el investigador parte, y a través del cual interpreta sus resultados.

Para la construcción de la fundamentación teórico conceptual se apoya en las técnicas de revisión documental (libros, revistas, internet, etc.), pues estas permiten obtener información necesaria acerca de cada uno de los aspectos que deben ser incorporados.

Entonces, se entiende por revisión documental el proceso mediante el cual un investigador recopila, revisa, analiza, selecciona y extrae información de diversas fuentes, acerca de un tema particular con el propósito de llegar al conocimiento y comprensión del mismo.

Se consideran documentos de revisión para la fundamentación los libros, informes de investigación, tesis de grado, revistas científicas, artículos de prensa, las publicaciones, etc. Por consiguiente, a continuación se presentara la investigación

del proceso de selección de personal de la empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

6.6.1. Proceso de selección de personal

(Olleros, 2005, pág. 377) Dentro del contexto de las actividades de la función del personal en la empresa, creemos que está suficientemente reconocida la importancia de la captación y selección de personal.

Para realizar productivamente y con una exigencia de la calidad la captación y selección de personal, existen unas técnicas, que poco a poco se ha ido consagrando y adaptando a la evolución de la gestión empresarial.

El proceso de selección de personal comienza después de la evaluación de las necesidades del personal. Si el puesto no ha sido analizado o no se dispone el en el inventario de puestos de trabajo de la empresa, habrá de hacer un análisis del que se obtendrá la descripción del mismo. Ello se debe realizar con el debido orden y método, de forma que se consiga una información suficiente que garantice el éxito del proceso.

6.6.2. Fuentes de Requisición (reclutamiento)

El problema básico de la organización es localizar en el mercado de trabajo las fuentes que proporcionan los recursos humanos con las características que necesitan para concentrar en ellas sus esfuerzos de reclutamiento.

Las fuentes son los lugares en donde se pueden encontrar los recursos humanos necesarios, una de las etapas más importantes del proceso de reclutamiento. La identificación, selección y mantenimiento de las fuentes en las que se pueden encontrar candidatos que probablemente reúnan los requisitos establecidos por la organización (Rodríguez, 2008)

Las fuentes de reclutamiento se dividen en:

Fuentes internas: se considera como fuente interna a la organización. Las fuentes pueden encontrar aspirantes procedentes de:

- La planta de trabajadores de la propia organización
- los familiares o personas recomendadas por los trabajadores

El que el reclutador utilice fuentes internas de reclutamiento les da a los trabajadores de la organización ciertas ventajas, como la posibilidad de ocupar los puestos de vacantes. En estos casos se somete a los trabajadores de la organización a concursos de promociones de ascensos, lo que permite capacitarlos directamente y a su vez motivarlos al darles la oportunidad de ascender y desarrollarse.

Fuentes externas: Son los lugares de contacto indirecto en donde las técnicas de reclutamiento. Se considera que son fuentes externas las:

- Universidades o asociaciones
- Otros empleos
- El público en general

Los medios de captación es básicamente un proceso de comunicación al mercado de trabajo que exige información y persuasión.

Los medios de captación o reclutamiento son las diferentes formas o conductos que se utilizan para enviar el mensaje y atraer a los candidatos hacia la organización.

Los medios de comunicación que por lo general se utilizan para el reclutamiento de recurso humano son:

- La requisición de personal (internos)
- La solicitud oral o escrita hecha a trabajadores (internos)
- La carta o teléfono
- Prensa

- La radio
- La televisión
- Los folletos y boletines

6.6.3. Especificación o Perfil del Cargo

(Montes Alonso & González Rodríguez, 2006) Dentro de las especificaciones o el perfil de cargo intervienen tres elementos fundamentales:

- **La persona:** está definida por unas características que en conjunto constituyen su perfil profesional (conocimientos, aptitudes, actitudes, experiencia profesional, etc.).
- **El puesto de trabajo:** Según las tareas y funciones asociadas a él se establecen unas exigencias, como, por ejemplo, orientación al cliente, trato con el público, disponibilidad para viajar, etc. Estas exigencias constituyen el perfil del puesto.
- **La empresa** (entorno y cultura): Existe una gran diversidad de empresas motivada por el sector al que pertenecen, el tamaño, el ámbito geográfico (multinacional, nacional, etc.), el mercado al que se dirigen su cultura, etc. Todo esto incide en las exigencias del puesto.

Para que el proceso de selección sea eficaz y efectivo en toda empresa, al igual que existe una política empresarial, debe existir una política de selección, en la que se defina el modo de actuar para alcanzar los objetivos establecidos.

6.6.4. Convocatoria

(Martínez, 2005) Las convocatorias son un anuncio o escrito con que se convoca a varias personas para buscar a las personas se acerquen en busca de un trabajo, cada una de las oportunidades que una persona tiene para presentarse a un examen.

Para realizar un proceso de reclutamiento es necesario elaborar una convocatoria que contenga toda la información pertinente al puesto solicitado. En un proceso de selección de personal tanto el candidato como la empresa tomarán una decisión y

para esto ambos necesitarán información suficiente. A menudo es mal visto que una persona que busca empleo pregunte a cuánto ascenderá su salario y algunas otras características del empleo, por lo mismo la empresa deben asumir la obligación de informar todos estos datos desde que se tiene contacto por primera vez con el trabajador. Una empresa que tiene la política de no dar información clave al trabajador es una empresa que tendrá gastos mayores, esto porque la información que le niegue al trabajador repercutirá en su decisión de trabajar en la empresa, decisión que puede cambiar en cuanto tenga acceso a la información que se le niega independientemente de que la empresa haya realizado gastos durante el proceso.

Las convocatorias, que constituirán las bases de las pruebas selectivas de que se trate, deberán contener al menos los siguientes datos:

- a) Número y características de los puesto convocados
- b) Requisitos que deben reunir los aspirantes

Las convocatorias de procesos selectivos determinaran la forma de acreditar un conocimiento adecuado que necesita la empresa. También las convocatorias de ingreso o de provisión de los puestos de trabajo que impliquen las pruebas de selección para cubrir puestos requeridos por la empresa.

Una recomendación adicional es aprovechar la inversión en publicidad durante el reclutamiento para posicionar a la empresa como una institución seria. Los anuncios que indica “empresa seria solicita personal” suelen ser sospechosas para quienes buscan personal y para el público en general. Si una empresa es “seria” no tendría ninguna dificultad en colocar su nombre en los anuncios.

6.6.5. Recepción

(Ventura, 2012). La recepción de los Antecedentes de los postulantes la hará el Área de Recursos Humanos o la dependencia que presenta la vacante, quienes serán los encargados de evaluar los antecedentes recopilados, de acuerdo a los requisitos que el cargo exige a su ocupante y, hacer una preselección.

Una vez que la empresa ha comunicado la necesidad de cubrir un determinado puesto de trabajo, comenzara a recibir solicitudes de diferentes candidatos para cubrir dicho puesto. Normalmente el número de solicitudes que recibe una empresa es bastante elevado, por lo que ve obligada a realizar una preselección de solicitudes que serán las que formen parte del proceso de selección,

6.6.6. Pre-Selección

Generalmente, en la mayor parte de los procesos de selección se dispone de una pluralidad de candidatos. En principio todos merecen ser considerados y para ello se procede, en primer lugar, a determinar quienes son aquellos que cumplen los requisitos y que, por tanto, van a continuar en el proceso de selección, y aquellos 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 (Olleros, 2005).

En esta fase del proceso de selección se analiza los historiales profesionales recibidos, tanto para un proceso abierto como para los que entrarían a formar parte de la base de datos, caso de que exista. A portaran teniendo en cuenta la existencia de dicha base de datos, sobre la que ya hemos comprobado su utilidad. Además, y como siempre, en una actuación en los procesos de selección.

De una u otra forma, estamos en la fase de preselección de historiales profesionales. Dependiendo del trabajo realizado. Su labor es realizar el estudio de esos documentos (curriculum vitae) teniendo en cuenta (el perfil del aspirante, la descripción del puesto, los factores de rendimiento) (García N. M., 2007).

6.6.7. Evaluación Psicológica

Algunas personas tienen la idea de que las pruebas psicológicas constituyen un excelente cernidor para la selección de personal en la organización. Tienen la creencia de que como fueron hechas por expertos no tienen fallas y que, por lo tanto, son muy efectivas para conocer las características de un individuo predecir su comportamiento futuro. Algunas pruebas si pueden identificar ciertas habilidades y características personales, pero esto no implican que pueda la conducta que observaría el sujeto en el futuro.

Las pruebas deben reunir ciertos requisitos de validez y confiabilidad, deben tener un adecuado procedimiento de medición y no estar prejuiciadas en contra de ciertos grupos sociales. Las pruebas se han clasificado en pruebas de habilidades especiales y de personalidad, examinando brevemente aquellas que son más conocidas (Murillo, 2004).

Pruebas de habilidades especiales

Esta clase de pruebas es muy importante en las escuelas y en las empresas tanto como herramienta de selección, como de medición de la actuación de las personas. Las pruebas de habilidad, por lo tanto, se pueden dividir en pruebas de aptitud y de realización, dependiendo del propósito, es decir, de selección o de actuación.

Pruebas de inteligencia: Tienen como finalidad el ayudar a hacer decisiones para admitir una persona a la escuela o al trabajo. Además pueden servir para formular políticas educativas laborales en relación con la capacidad mental de los individuos. El cociente de inteligencia indica el grado de desarrollo mental de la persona en relación con su edad, pero no indica ni la calidad, ni las habilidades del individuo. Como todas las pruebas de habilidad, debe usarse con cuidado y dentro de los límites de su utilidad real, sin esperar más de lo que se puede hacer.

Pruebas de desarrollo educacional: Constituye un examen de conocimiento, para que una prueba de esa clase sea válida se necesita un cuidadoso procedimiento, que incluye:

- Formar un grupo de profesores expertos que decidan qué es lo que se va a medir.
- Escoger una serie de preguntas claras, equilibradas y relevantes que se puedan contestar con una sola respuesta correcta.
- Obtener, a través de la estadística, índices de dificultad y de discriminación para asegurar que la prueba no sea ni pobre, ni demasiado dura.
- Averiguar y asegurar la confiabilidad del test, y conocer la validez de su contenido.

La batería de pruebas de aptitud general: Son un ejemplo de series de pruebas administradas seguidamente en la misma ocasión. Es una combinación de pruebas de aptitudes y de realización siendo muy usada en empresa y centro educativos.

Limitaciones de las pruebas de habilidades especiales

Las pruebas deberían llenar requisitos de validez predictiva, o sea, que a través de un número considerable de personas, el test debería mostrar evidencia de una alta correlación con las evaluaciones posteriores. En primer lugar, el que una persona sea muy inteligente o posea determinadas aptitudes, no va a garantizar su actuación exitosa en el trabajo. Los test tienen que escogerse cuidadosamente para la situación específica y preferiblemente deben de haberse aplicado con anterioridad a situaciones reales. Cuando se usan pruebas para predecir el grado de éxito en el trabajo, en un proceso de entrenamiento o de aprendizaje, es menester que no estén sesgadas (prejuiciadas) en contra de grupos con características atípicas.

Evaluación de la personalidad

Instrumentos de medición psicológica

La evaluación de personalidad, que se abordara algo más que las pruebas o test, ya que la validez de estas alcanza porcentajes muy bajos, teniendo, por lo tanto, también es un poder predictivo bajo.

Las pruebas de personalidad ayudan a la evaluación de la personalidad, pero tienen que ser complementadas con otras medidas e información para lograr un diagnóstico más apropiado.

Es importante tomar en cuenta que la interpretación de las pruebas exige de experiencia, habilidad y conocimiento como requerimientos imprescindibles para quien las aplica. Un seleccionador tiene la fluidez para interpretar, incluso desde la primera impresión, el perfil derivado de una prueba de personalidad, un dibujo de una serie de respuestas emitidas por examinado (Llanos, 2005).

Las pruebas de personalidad, sobre todo las pruebas proyectivas requieren de gran sensibilidad por parte de quien las interpreta. El conocimiento íntegro y completo de la teoría sobre la cual se apoya, otorga al profesional de la conducta una herramienta poderosa para el análisis de la personalidad.

Las pruebas de capacidades, intereses, personalidad y todas aquellas que se administren no constituyen una verdad total respecto al sujeto.

6.6.8. Entrevista

La entrevista es un diálogo entre dos personas que establecen una interacción con el objetivo de obtener una información determinada.

Cuando hablamos de “entrevista de selección” nos estamos refiriendo a una entrevista cuya finalidad es obtener información sobre unos aspectos determinado de los distintos candidatos aspirantes al puesto de trabajo (Nebot, 2006).

Existen tres clases de entrevista:

1. Entrevista libre o no estructurada
2. Entrevista semiestructurada
3. Entrevista estructurada

Las tres difieren en cuanto al grado de estructuración de sus preguntas. Una entrevista estructurada es aquella cuyas preguntas están fijadas ya de antemano y

donde no hay ninguna improvisación. Una entrevista libre o no estructurada será la que tiene lugar sin que el entrevistador haya elaborado de antemano las preguntas que se van hacer al entrevistado. Ambas entrevistas tienen sus ventajas e inconvenientes. La estructuración es positiva, en tanto en cuanto, nos ayuda a no olvidar aspectos relevantes para nuestro propósito (obtener una información determinada) pero puede ser negativa, en el sentido de que no da la oportunidad al entrevistado de que espontáneamente nos cuente “sus cosas”. La entrevista libre si crea ese ambiente de relajó y de espontaneidad, pero al no haber ninguna estructuración, tiene el inconveniente de que muchas cuestiones, importantes para la obtención de información, son olvidadas.

Para tratar de obtener la mejor y mayor información acerca de los candidatos utilizaremos entrevista semiestructurada que, dejando un lugar para la improvisación tiene cierto grado de estructuración, necesario para la buena obtención de información.

Entrevista inicial

Con esta entrevista lo que se pretende es hacer una preselección de los aspirantes. Se revisaran los datos del curriculum y se observaran ciertos aspectos del aspirante que nos ayudaran a realizar una valoración rápida junto con la del curriculum, para eliminar aquellos aspirantes que no cumplan con los requisitos básicos como pueden ser:

1. Formación
2. Experiencia profesional
3. Aspiraciones e intereses
4. Motivación de cambio
5. Otros conocimientos (idiomas, informática)
6. Otros datos de interés (determinados por el puesto)
7. Aspectos referidos a la persona (aspectos, maneras, etc.)

Entrevista en profundidad

La entrevista es un instrumento muy útil para obtener información que de otro modo sería difícil obtener. Además es un instrumento de bajo coste sencillo de aplicar.

En la entrevista en profundidad ya no se trata de comprobar ciertos datos sobre el aspirante, sino que su objetivo es comprobar la idoneidad del sujeto para desempeñar cierto puesto de trabajo. Se trata de obtener toda la información posible ver si el candidato posee los requisitos necesarios para el puesto.

Este tipo de entrevista se destaca los aspectos que todo buen entrevistador no debe olvidar.

Características de un buen entrevistador

1. Saber escuchar y mostrar interés.
2. No emitir juicios de valor y ser tolerante con las actividades, opiniones y valores de los demás.
3. Saber crear un ambiente relajado y estimulado.
4. Tener empatía
5. Comprensión
6. Flexibilidad
7. Cordialidad y afabilidad

Fases de la entrevista en profundidad

Aunque se trata de una entrevista semiestructurada, debemos prepararla siguiendo un guion básico que nos ayude a no olvidar los datos de interés.

Fase 1: Preparación

Consiste en familiarizarse con el aspirante a entrevistar mediante un análisis de su hoja de vida o la solicitud de empleo, con el fin de revisar su trayectoria profesional y su historia personal, para fijar los datos o aspectos en los que nos interesa profundizar.

Fase 2: Comienzo de la entrevista

Tratar de recibir de forma agradable y amable al entrevistado, intentando que se sienta acogido.

Comenzando con una breve presentación y con preguntas generales para facilitar que el entrevistado empiece hablar sin intenciones, y comunicándole la finalidad de la entrevista.

Fase 3: Profundización

Una vez realizadas las presentaciones pertinentes pasaremos a profundizar sobre los aspectos que en la fase de preparación consideramos que era importante profundizar.

Estos datos serán relativos a.

- a) Formación
- b) Experiencia
- c) Motivo de cambio
- d) Intereses y aspiraciones
- e) Trayectoria profesional
- f) Situación sentimental
- g) Situación familiar

Fase 4: Presentación del puesto

Una vez profundizado en los aspectos que nos interesaban, pasaremos a describir el puesto de trabajo, ofreciéndole también una breve descripción de la empresa.

Es interesante que el candidato conozca bien el puesto y el tipo de empresa a que le pertenece, para que el entrevistado también reciba información y sepa si le interesa o no el puesto y no haya sorpresas finales.

Fase 5: Despedida

La despedida será breve y cordial tratando de que el aspirantes aclare las dudas finales y resumiéndole la continuidad del proceso y cuando y como le comunicaran el resultado.

Es importante que se lleve una buena impresión de la empresa y del proceso.

Fase 6: Interpretación

La fase final de la entrevista consistirá en interpretar y valorar los resultados obtenidos, con el fin de determinar la idoneidad del aspirante.

Para esta fase será muy útil una hoja de valoración, donde sistemáticamente se han detallado todos los aspectos evaluados y valorables.

6.6.9. Aprobación

Una vez que se ha decidido entre todos los candidatos cual es el que mejor se adapta al puesto ofertado, debemos realizar el informe final.

(Montes Alonso & González Rodríguez, 2006). Dicho informe debe contener una serie de apartados dirigidos a la conclusión final sobre la adecuación del candidato. La información que se reflejara en el informe final será: datos personales de cada candidato, formación, experiencia profesional, resultado de las pruebas de selección, datos obtenidos en las entrevistas, puntos fuertes y débiles, previsión de la evolución profesional dentro de la empresa y, por último, la conclusión final, indicando cual es el aspirante adecuado.

6.6.10. Incorporación

Al igual que internamente se elabora un informe con los resultados del proceso de selección, la comunicación de dichos resultados debe realizarse a los candidatos finales para su posterior incorporación a la empresa.

Para ellos se dará oportuna por un lado aspirantes seleccionado y por otro lado al resto de participantes, siempre teniendo en cuenta que se debe cerrar la

negociación con el candidato seleccionado antes de comunicar a los demás el resultado, por si, finalmente, se necesite acudir algún otro aspirante.

6.6.10.1. Celebración del contrato

Es la parte final del proceso de selección. Establecer las condiciones finales de trabajo, la aclaración de cualquier duda que pudiera haber y se defina en la firma del contrato, en el que se estipulan todos los compromisos por ambas partes. Normalmente, se firma un contrato a treinta días y se puede seguir prolongando, hasta la firma del contrato.

Acuerdo por el cual una persona natural (trabajador) se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica (empleador), bajo dependencia o subordinación y a cambio de un salario.

6.6.11. Inducción

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial "periodo de prueba" (Montalvan, 1999).

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador.

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de

trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

6.6.11.1. Generalidades

Este aspecto resulta crucial, para completar el proceso de incorporación del nuevo personal. Muchas veces, el no realizar esta parte tiene un costo negativo muy alto para la organización.

Es recomendable elaborar un plan de inducción, de manera que se determinen con precisión los pasos:

la inducción es un periodo en que el nuevo personal conocerá la empresa a la que ingresa. Las empresas tienen políticas, cultura organizacional, costumbres, estilos de liderazgo, etc.

6.6.11.2. Desarrollo

(Montalvan, 1999) Manifiesta que en la inducción inicia con la entrega de la documentación pertinente de la empresa, para el nuevo trabajador conozca y le explique los lineamientos de la empresa. Comprende, además, una visita física a las instalaciones de la empresa y la presentación respectiva con algunas de las personas, principalmente con los departamentos con los que va a tener

colaboración directa el nuevo colaborador. Es importante también dar una explicación, por parte de quien lo induce, de las características generales de la empresa, sus lineamientos, sus horarios, sus prestaciones.

6.6.11.3. Normas Básicas

Esta inducción la deberá realizar el jefe inmediato superior de la persona que recién ingresa. Comprende el señalamiento de la ubicación física del nuevo trabajador. La entrega de su espacio, su escritorio, su mobiliario, máquinas y equipos que pudiera emplear, artículos de oficina, papelería, etc.

Establecerán un periodo de entrenamiento supervisado por su jefe. Se podrá asignar una persona del área, para que le apoyen en este proceso.

6.6.12. Evaluación del Periodo de Prueba

La adecuada evaluación del periodo de prueba es, dentro del proceso selectivo, un asunto de gran importancia, cada individuo presenta unas particularidades características fisiológicas y psíquicas, de acuerdo a la con la estructura de su personalidad, que lo hacen más apto para desempeñar un puesto de trabajo.

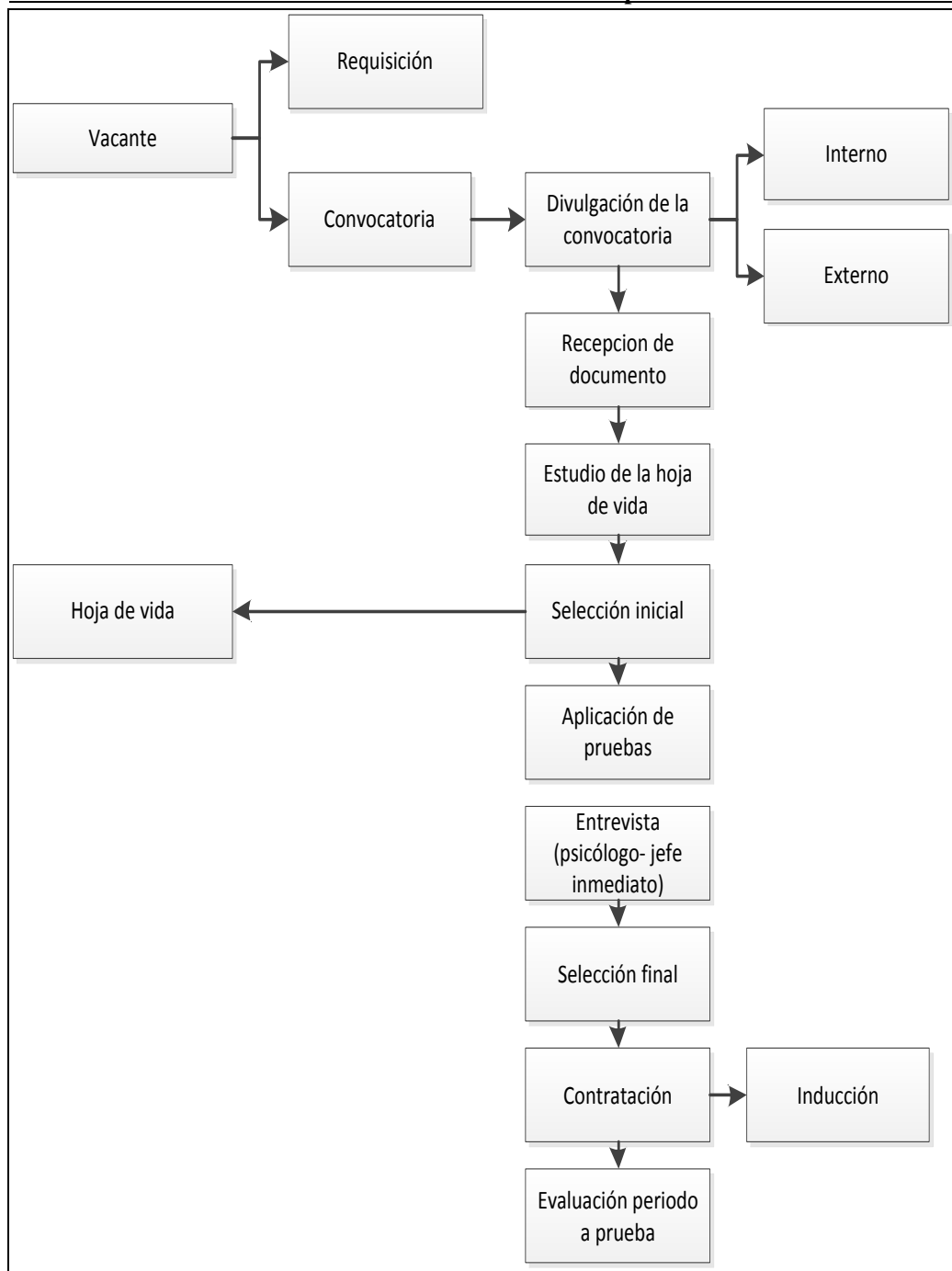
Precisamente, los procedimientos técnicos empleados para seleccionar el personal tienen como fin concreto e inmediato diagnosticar y pronosticar el comportamiento del individuo ante futuras situaciones laborales, y estos elementos (diagnóstico y pronóstico) no tendrán ninguna validez si no es posible corroborar, durante el ejercicio profesional, la adecuada correlación de las técnicas usadas y el comportamiento laboral y social del nuevo trabajador.

Si el resultado es positivo, la personal dejara de ser un candidato potencial y se en miembro de la organización, con las ventajas y compromisos que esto significa.

Una correcta calificación del periodo de prueba obliga a desarrollar una apropiada inducción o introducción del trabajador y a establecer, de acuerdo a la naturaleza del trabajo y la complejidad de las tareas (Barquero, 2005).

6.7. Metodología- Modelo Operativo

Grafico 15: Manual de selección de personal



Fuente: Manual Olleros Izard (2005)
Elaborador por: Cristian Aguacunchi

6.7.1. Descripción de la empresa

La empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda., es una empresa productora y comercializadora de muebles para el hogar y oficina, estamos ubicados Rodrigo Pachano y La Heroína, Atocha frente a la Quinta Juan León Mera, contamos con una trayectoria de 25 años en el mercado nacional, ofreciendo una gran variedad en escritorios, archivadores, papeleras y para el hogar salas y accesorios, etc. Para lo cual empleamos personal calificado y tecnología de punta.

6.7.1.1. Misión

Modular Office Green&Field Cía. Ltda., fabrica todo tipo de muebles a los más bajos precios, excelente atención, innovando y estando a la vanguardia de las nuevas tendencias, siempre en busca de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

6.7.1.2. Visión

Ser líder en la fabricación y comercialización de muebles de oficina y para el hogar en el mercado nacional, Modular Office Green&Field Cía. Ltda., cuenta con la calidad humana necesaria y comprometida de manera integral, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

6.7.1.3. Valores

Excelencia: Nuestro compromiso es ofrecer un servicio cada vez más innovador con el objetivo de superar las expectativas de nuestros clientes.

Integridad: Todo lo que hacemos se rige en la moral y ética profesional, de nuestros valores es uno de los que hacemos sentir en cada contacto con nuestros clientes.

Cambio: En un mercado competitivo nos mantenemos a la vanguardia para ofrecer un servicio excepcional. Nos adaptamos al cambio para mejorar la experiencia de servicio que ofrecemos.

Responsabilidad: Estamos comprometidos a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes siendo para nosotros nuestra prioridad el cumplimiento.

Prosperidad: Crear un ambiente de negocios prospero es para nosotros una constante donde nuestra meta es mejorar no solo empresarialmente sino personalmente.

Calidad: Entregamos confianza en cada una de nuestras ventas a través de la mejor calidad y experiencia de servicio.

6.7.2. Proceso de selección de personal

6.7.2.1. Requisitos de personal

Debido a la cantidad de trabajo de la empresa y para que estos sean ejecutados oportuna y eficientemente es necesario seleccionar un recurso humano que llene los requisitos y calidades exigidos por la empresa, para ello la selección que debe hacerse es a través de un concurso abierto para todos los niveles establecidos por la organización.

6.7.2.2. Fuente de Requisición

Para encontrar del recurso humano, que se requiere en la empresa, esta debe disponer de un procedimiento definido y con medios y canales apropiados para poder atraer personas calificadas que puedan ocupar el cargo o puesto.

Tomando en cuenta las diferentes fuentes de requisición de personal, se puede recurrir a los recursos:

1. **Internos:** Internamente se realiza una convocatoria a concurso mediante la publicación de un comunicado donde se detalle las características del perfil del cargo vacante.
2. **Externos:** Se realizará convocatorias a través de avisos clasificados en medios de comunicación radio, prensa, televisión, etc.

6.7.2.3. Especificación o Perfil del Cargo

Se establecerá en una descripción de las funciones esenciales del cargo, y de las condiciones y calidades que debe tener el aspirante a llenar la plaza de trabajo (vacante) dentro de la empresa, las cuales se valoraran a través del análisis de la hoja de vida presentada, acorde con lo y requisitos del cargo a proveer.

6.7.2.4. Convocatoria

Una vez presentada la vacante o después de creado el cargo según el caso, el gerente (a) procederá a fijar la fecha de convocatoria para el respectivo concurso, disponiendo de un término de 15 a 20 días hábiles a partir del momento en que se produce la vacante.

La convocatoria deberá contener lo siguiente:

- Nombre del cargo a proveer.
- Sueldo básico
- Funciones del cargo.
- Clases de prueba.
- Fecha y lugar donde se realizará la prueba.
- Funcionarios o empresa ante el cual se presentan los documentos
- Terminio para publicar los resultados.
- Luego de publicada la convocatoria el aspirante tiene plazo de cinco (10) días hábiles para la presentación de su hoja de vida con documentos que le

acrediten el nivel académico y la experiencia laboral y referencias laborales, familiares y personales.

6.7.2.5. Recepción

Los documentos y las hojas de vida se recibirán en el lugar al que se convocó, especificando el cargo al cual se aspira. Vencido el anterior plazo, para la presentación de las hojas de vida, la gerente procederá a evaluarlas o seleccionarlas.

6.7.2.6. Pre-Selección

Luego de recibidas y evaluadas las hojas de vida o solicitudes de empleo, las cuales deben estar soportadas con certificados de estudios y experiencias laborales, el gerente hará la primera preselección de las hojas de vida, de acuerdo a los requisitos que se exijan para cada cargo.

Luego de realizada la preselección, se continuara a la verificación y confirmación de los antecedentes laborales y personales. Esta verificación se hará telefónicamente o por comunicación escrita, consignando en la misma, los resultados.

6.7.2.7. Evaluación Psicológica

A los aspirantes que aprueben las fases anteriores del proceso se les aplicará una prueba psicotécnica necesaria, realizada por un profesional en psicología (interno en caso de tenerlo sino se procederá a contratar uno externo), en la cual se determinaran los rasgos o características de personalidad y capacidades a fin de predecir la conducta de individuo en relación a su adaptación al ambiente laboral en la empresa.

Las pruebas psicotécnicas se aplicaran de acuerdo con los requerimientos de cada cargo a proveer y aplicando los test que rigen actualmente para tal fin.

6.7.2.8. Entrevista

Dentro de la selección la entrevista se le realiza a los candidatos o aspirantes a fin de complementar la información que se ha obtenido mediante al análisis de las hojas de vida, las pruebas, verificación de referencias laborales y personales.

Por consiguiente, en términos generales la prueba está encaminada a establecer un mutuo conocimiento e intercambiar información útil para una decisión final, es decir, si se selecciona o no al aspirante para desempeñar el cargo requerido por la empresa.

El objetivo de la entrevista es:

- Analizar, evaluar y observar los aspectos que se consideren relevantes para el desempeño de un cargo que no puedan ser medidas por ningún otro medio técnico.
- Recabar y reunir información sobre los antecedentes del aspirante recogidas anteriormente por distintas fuentes y controlar su veracidad, autenticidad, etc.

En este proceso de selección se utilizara la entrevista individual a fin de:

- Observar y conocer el comportamiento y la actitud y aptitud del entrevistado hacia el trabajo.
- Observar objetivamente la personalidad, sus motivaciones y expectativas respecto al posible empleo, intereses y adecuación al cargo.
- Analizar sus antecedentes y medir conocimientos, habilidades y destrezas cuando estos no puedan ser medidos por otro medio más objetivo.

6.7.2.9. Aprobación

Después haber realizado todas las pruebas de selección, el gerente de conformidad con las pruebas y entrevistas realizadas, procederá a elegir a las personas más idóneas para ocupar el cargo vacante, con sus respectivos puntajes, soportes o informe de selección. Los aspirantes o candidatos escogidos se clasificarán en orden de opción correspondiente ante lo cual será proveído el cargo o contratado.

6.7.2.10. Incorporación

La persona elegido será informado telefónicamente o por cualquier otro medio de la decisión, se le citara a la oficina del gerente donde se le explicara la fecha de iniciación laboral, aspectos contractuales, periodo de prueba, ambiente Laboral, sueldo o salario, beneficios, oportunidades de desarrollo dentro de la empresa, etc.

El proceso de incorporación se compone de las siguientes etapas:

Celebración del contrato

La empresa celebrara el contrato con el próximo trabajador después del proceso de selección un contrato de trabajo escrito el cual llenara todos los requisitos exigidos por el código sustantivo del trabajo.

Una vez firmado el contrato de trabajo, el nuevo trabajador debe presentar a la empresa los siguientes documentos:

- Fotocopia de cedula de ciudadanía
- Fotocopia de libreta militar
- Fotocopia de certificado judicial, con el fin de poder determinar los Antecedentes judiciales y personales.
- Certificados laborales, para determinar las empresas donde el aspirante ha laborado y cuál ha sido su comportamiento laboral.
- Dos fotos recientes.
- Desde el momento que es vinculado el trabajador seleccionado, la empresa debe afiliarlo al sistema de seguridad social integral; para que sea esta la que asuma a partir del día siguiente los posibles riesgos profesionales o no

profesionales que le cause al trabajador una incapacidad o disminución en su capacidad laboral.

- Partidas de nacimientos de los hijos y el cónyuge, si los tuviere, con el fin de poder afiliarlos inmediatamente IESS.

Al recibir todos los documentos requeridos por las empresas se procederá a la apertura de una carpeta personal.

En esta carpeta se archivará toda la documentación que debe conservar por obligación legal, como contrato de trabajo, liquidación de vacaciones, copias u originales de los roles de pago o ingreso, modificación del contrato, copias de afiliaciones al IESS, entre otros.

6.7.2.11. Inducción

Una vez ingresado el empleado entra en un periodo de integración a la empresa. La inducción se considera como una instrucción inicial que debe recibir todo trabajador en los primeros días de incorporación, para que logre una rápida adaptación e integración a la empresa y al cargo; usaremos dos (2) clases de inducción:

1. La inducción a la empresa. Se ubica al empleado dentro de la empresa dándole a conocer la organización, sus objetivos, las leyes que la regulan, reglamentos, procedimientos, servicios que presta; luego se hace la presentación del personal de la empresa. Es responsable de esta inducción el gerente o jefe de área el cual requiere del nuevo trabajador.
2. En segundo lugar está un entrenamiento que debe hacer el gerente al nuevo trabajador que va a iniciar labores, con el fin de que conozca detalladamente las funciones propias del cargo y se integre a su grupo de trabajo.

6.7.2.12. Generalidades

Esta inducción es fundamental y de gran importancia para que el nuevo empleado pueda desempeñarse correctamente en el futuro inmediato, por lo tanto todo el

interés que el jefe inmediato tenga en su realización será beneficioso para ambos y por consiguiente para la empresa. Su duración dependerá de la complejidad del cargo y de la experiencia del nuevo funcionario.

6.7.2.13. Desarrollo

En esta etapa se desarrollará de la siguiente manera:

Presentación: El jefe inmediato presentará a los compañeros de trabajo, haciendo una breve descripción de las funciones de cada uno.

6.7.2.14. Normas Básicas

Se le dará a conocer sobre el horario de trabajo, turnos, estructura organizacional de la dependencia, división o departamento; en el cual va a laborar, objetivos y políticas internas, así como los procedimientos generales de la misma.

6.7.2.15. Seguridad

Le hace claridad sobre las normas que debe observar, precauciones sobre posibles riesgos en el desempeño de sus funciones y sus actividades.

6.7.2.16. Funciones

El gerente en conjunto con el jefe de recursos humanos suministrará una copia del manual de funciones y procedimientos de la empresa, especificando las funciones, resultados esperados y términos de cumplimiento de labores o actividades, etc.

6.7.2.17. Puesto de Trabajo

Se le ubicará su lugar de trabajo haciéndole entrega formal y elementos necesarios incluidos la dotación si es del caso para que realice sus labores.

6.7.2.18. Evaluación del Periodo de Prueba

Esto, es responsabilidad del jefe inmediato el gerente general de la empresa, quien hará la evaluación del desempeño del trabajador; quince días antes de cumplir el periodo de prueba y enviara el resultado al departamento de recursos humanos,

quien a su vez citara al empleado para informarle la situación, así como de su sociabilidad y adaptación a las políticas de la empresa.

De modo que si en el resultado de la evaluación se determina que la persona no es apta para continuar en el cargo, se tramita la terminación del contrato en la en la evaluación del periodo de prueba finaliza este proceso de selección, de lo contrario se le renovara el contrato por un tiempo de un año, luego de eso el contrato será indefinido a menos que el trabajador decida emitir la renuncia por cuenta propia.

**MANUAL PARA LA
SELECCIÓN DE PERSONAL DE
LA EMPRESA "MODULAR
OFFICE GREEN & FIELD CÍA.
LTDA."**





EMPRESA "MODULAR OFFICE
GREEN & FIELD CÍA. LTDA."

Fecha de emisión:


MANUAL DE PROCESO DE SELECCIÓN
DE PERSONAL

Página 1 De 41

CONTENIDO

1.	MANUAL DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	109
1.1.	POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	110
1.2.	PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	112
1.3.	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	123
1.4.	EVALUACIÓN.....	130
1.5.	CONTRATACIÓN.....	137
1.6.	DESEMPEÑO TIEMPO DE PRUEBA.....	141
1.7.	INDUCCIÓN.....	143
1.8.	PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	145
1.9.	DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	147

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:

	EMPRESA "MODULAR OFFICE GREEN & FIELD CÍA. LTDA."	Fecha de emisión:
	MANUAL DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	Pág.:2 De: 41

1.1. POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Las políticas son:

- Las vacantes serán ocupadas prioritariamente por el personal de la empresa, promoviendo su conocimiento y capacidad, que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.
- El Reclutamiento de postulantes para la Selección, se realizará mediante la convocatoria a concurso.
- Todo colaborador debe pasar el proceso técnico de selección que la empresa norme.
- Todos los empleados deben llenar los requisitos mínimos establecidos en el perfil del puesto para ser contratados en la Empresa.

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:



EMPRESA "MODULAR OFFICE
GREEN & FIELD CÍA. LTDA."

Fecha de emisión:

MANUAL DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE
PERSONAL

Pág.: 3 De: 41

- El perfil ocupacional del puesto vacante, constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la Selección. Contiene las funciones del puesto, sus requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos, así como las competencias y características de personalidad requeridas.
- El proceso técnico de selección de personal comprenderá, el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas técnicas, de conocimiento y entrevistas técnicas, así como la verificación de sus condiciones actitudinales, de personalidad y salud.
- La Gerencia, a través del departamento de Talento Humanos será responsable de la ejecución del proceso de Selección.
- La empresa mantendrá un ambiente laboral caracterizado por las buenas relaciones y condiciones materiales adecuadas para el óptimo desempeño en el trabajo.

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:



EMPRESA "MODULAR OFFICE
GREEN & FIELD CÍA. LTDA."

Fecha de emisión:

MANUAL DE PROCESOS DE SELECCIÓN
DE PERSONAL

Pág.: 4 De: 41

1.2 PROCEDIMIENTO TÉCNICO DE RECLUTAMIENTO

1.2.1 REQUISICIÓN DE PERSONAL

La empresa "MODULAR OFFICE GREEN & FIELD Cía. Ltda." debe seleccionar un recurso humano que llene los requisitos y calidades exigidos del puesto y requerimiento de la empresa, selección, que debe hacerse a través de un concurso abierto para todos los niveles establecidos por la empresa.

1.2.2 FUENTE DE REQUISICIÓN

Para la obtención del recurso humano, que se requiere en la empresa, dispone de un procedimiento definido y con medios y canales apropiados para poder atraer personas calificadas. Teniendo en cuenta las diferentes fuentes de requisición de personal, se puede recurrir a los recursos:

A) INTERNOS. Internamente se realiza una convocatoria a concurso mediante la publicación de un comunicado donde se detalle las características del perfil del cargo vacante.

B) EXTERNOS: se realizará convocatorias a través de avisos clasificados en medios de comunicación, centro de empleo.

Los medios que se utilizará para reclutar personal a la empresa "MODULAR OFFICE GREEN & FIELD Cía. Ltda."

Escrito: Avisos en lugares visibles dentro y fuera de las instalaciones de la empresa.

Anuncios: en los periódicos de mayor circulación

Auditivos: Anuncios en programas más reconocidos en la provincia de Tungurahua

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:

FORMATO N° 01
FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

Causa de Solicitud:

Puesto de nueva creación

Área:

N° vacantes:

Urgencia de la vacante: 1 semana 2 semanas 1 mes

DATOS DEL CARGO

Nombre del Cargo:

Departamento al que pertenece:

Tipo de la vacante: Fija Temporal Reemplazo

Si es Temporal o un Reemplazo, indique por favor el tiempo

Supervisa personal: Si No

Nombre del Supervisor inmediato: _____

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:



**EMPRESA "MODULAR OFFICE
GREEN & FIELD CÍA. LTDA."**

Fecha de emisión:

MANUAL DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE
PERSONAL

Pág.: 6 De: 41

Funciones Principales:

REQUISITOS

Género: Masculino

Femenino

Edad:

Mínima

Máxima

Estado civil:

Preparación académica indispensable_ Conocimientos
adicionales Indispensables Habilidades Personales: _____

Experiencia: No indispen.

Indispensable

Especifique: _____

Fecha de Ingreso Deseada: _____

Sueldo:

Beneficios Adicionales a los de la Ley: _____

AREA SOLICITANTE

GERENCIA

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:



**EMPRESA "MODULAR OFFICE
GREEN & FIELD CÍA. LTDA."**

Fecha de emisión:

MANUAL DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE
PERSONAL

Pág.: 7 De: 41

**FORMATO N° 02
FORMATO POR PUBLICACIÓN DE REQUIMIENTO
(REQUISICIÓN) REQUIERE CONTRATAR**

**OPERARIOS
CARPINTEROS**

REQUISITOS:

Título bachiller de cualquier especialidad Conozca el manejo de máquinas de carpintería

Sexo masculino

Edad de 19- a 35 años

Experiencia en trabajos en talleres mínimo 1 año

OFRECEMOS:

Sueldo acorde a sus capacidades

Capacitación permanente en procesos de carpintería

Estabilidad laboral

Reconocimientos por su labor

COMPETENCIAS:.

Tener espíritu de trabajo en equipo

Los interesados dejar su hoja de vida en la empresa "MODULAR OFFICE GREEN & FIELD CÍA. LTDA."

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:

1.2.3 ESPECIFICACIÓN O PERFIL DEL CARGO

Se establece en una descripción de las funciones esenciales del cargo, y de las condiciones y calidades que deberá tener el aspirante a llenar la vacante, las cuales se valorarán a través del análisis de la Hoja de Vida presentada, requerimiento y requisitos del cargo a proveer.

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:



**EMPRESA "MODULAR OFFICE
GREEN & FIELD CÍA. LTDA."**

Fecha de emisión:

**MANUAL DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE
PERSONAL**

Pág.: 9 De: 41

**FORMATO N° 03
FORMATO DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Nombre del Puesto: _____

Área: _____

Descripción del Puesto: _____

CRITERIOS DE SELECCIÓN

Nivel académico: _____

Experiencia Laboral: _____

Condiciones de Trabajo: _____

Tipo de Tarea: _____

Características Físicas: _____

Habilidades Requeridas: _____

Conocimientos Necesarios: _____

Pruebas que serán Aplicadas: _____

Observaciones Generales: _____

Gerencia General

Departamento que Requiere

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:

1.2.4 CONVOCATORIA

El puesto de mayor rotación de personal en la empresa es del cargo diseñador, y una vez presentada la vacante el Jefe de Talento Humano, procederá a fijar la fecha de convocatoria para el respectivo concurso, disponiendo de un término de ocho días hábiles a partir del momento en que se produce la vacante.

Luego de haber sido anunciada la convocatoria el postulante tiene plazo de cinco días hábiles para la presentación de su hoja de vida con soportes como son el nivel académico y la experiencia laboral y referencias laborales, familiares y personales.

1.2.5 RECEPCIÓN

Las hojas de vida se recibirán, especificando el cargo al cual se aspira. Vencido el plazo, para la presentación de las hojas de vida, el Jefe de Talentos Humano procederá a evaluarlas o preseleccionar, será clasificada la hoja de vida que cumpla por lo menos el 80% de los requisitos solicitados por el jefe de área.

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:



**EMPRESA "MODULAR OFFICE
GREEN & FIELD CÍA. LTDA."**

Fecha de emisión:

MANUAL DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE
PERSONAL

Pág.: 11 De: 41

**FORMATO N° 04
FORMATO HOJA DE VIDA**

PERFIL PERSONAL

DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: _____

C.I.: _____

Lugar y fecha de nacimiento: _____

Estado Civil: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

FORMACIÓN ACADÉMICA

Universitarios: _____

Estudios Secundarios: _____

Estudios Primarios: _____

MÉRITOS

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:



**EMPRESA "MODULAR OFFICE
GREEN & FIELD CÍA. LTDA."**

Fecha de emisión:

**MANUAL DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE
PERSONAL**

Pág.: 12 De: 41

TALLERES Y CURSOS

EXPERIENCIA LABORAL

Cargo: _____

Funciones: _____

Jefe Inmediato: _____

Teléfono: _____

REFERENCIAS

Cargo actual: _____

Empresa o sitio donde labora: _____

Teléfono: _____

Su Firma C.I

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:

1.2.6 SOLICITUD DE EMPLEO

Continuamente personas se acercan a la oficina a presentar su hoja de vida, estas son archivadas dependiendo del cargo al que estén aplicando. Las personas que se acercan a la empresa deberán llenar obligatoriamente la solicitud de empleo.

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:



**EMPRESA "MODULAR OFFICE
GREEN & FIELD CÍA. LTDA."**

Fecha d emisión:

MANUAL DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE
PERSONAL

Pág.: 14De: 41

FORMATO N° 05
FORMATO SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha (dd/mm/aa):

Edad: _____

Nombres y Apellidos: _____

Cargo al que Aspira:

Áreas de conocimiento:

Teléfono

Dirección domiciliaría:

Trabaja actualmente si no

Cargo:

Su aspiración salarial es \$

Horario desde _____ hasta _____

Aceptaría Trabajos Temporales: Si No

Empresa "MODULAR OFFICE GREEN & FIELD CÍA. LTDA." Agradece su Tiempo

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:

1.3 Procedimiento Técnico de Selección de Personal

El procedimiento de selección permite escoger los candidatos con la combinación correcta de talentos y competencias, la persona encargada de seleccionar puede apoyarse en el conocimiento convencional que le asigna a los requisitos específicos del cargo junto con el jefe de área que lo solicita, la mayor influencia sobre el desempeño del individuo y dentro de estos requerimientos, los talentos tienen la mayor capacidad de predicción de su comportamiento laboral.

Retos del Departamento de Talento Humano

- Evaluar las competencias complementarias de los candidatos
- Darle prioridad a los candidatos cuyos talentos son exigidos directamente por el cargo.
- Descartar los candidatos con características de personalidad indeseables tales como deshonestidad, egoísmo, deslealtad.
- Evitar las decisiones basadas en la primera impresión de los candidatos.
- Enriquecer la mezcla de talentos necesarios para optimizar la productividad laboral.

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:

1.3.1 EVALUACIÓN PSICOTÉCNICA

A los aspirantes que aprueben las etapas anteriores del proceso se les aplicará una prueba psicotécnica necesaria, en la cual se determinarán los rasgos o características de personalidad y capacidades a fin de predecir la conducta de individuo en relación a su adaptación al ambiente laboral en la empresa.

La cual se aplicará la teoría multifactorial de Thurstone para evaluar sus diversas aptitudes personales.

Factor G= Denomina inteligencia general

Factor N= Se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en cálculos numéricos sencillos.

Factor W= Facilidad de palabra, se relaciona con la fluidez verbal, es decir, con la facilidad de palabra es el factor más común en vendedores.

Factor S= Es la habilidad para observar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones, el factor común para quienes realizan proyectos, diseñadores, conductores de camiones.

Factor R= Se puede tratar tanto del razonamiento inductivo o concreto (de la parte de todo).

Factor P= es la habilidad de percibir con rapidez y exactitud detalles visuales, o de reconocer rápido semejanzas y diferencias. Más común para quienes laboran con números y letras (mecnógrafas, auxiliar de oficina, etc.)

Factor R= Se puede tratar tanto del razonamiento inductivo o concreto (de la parte de todo).

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:



**EMPRESA "MODULAR OFFICE
GREEN & FIELD CÍA. LTDA."**

**MANUAL DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE
PERSONAL**

Fecha de emisión:

Fecha: Pág.: 17 De: 41

HABILIDAD + APTITUD = CAPACITACIÓN O A EJERCICIO FISICO

INSTRUCCIONES DEL PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN PRUEBAS PSICOTÉCNICAS

Debe ser evaluado la medida de desempeño de realización por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel.

El Test Psicológico de un candidato se compara con los resultados obtenidos en el (Cuestionario).

Cada puesto debe exigir de su ocupante determinadas aptitudes, que establezca el perfil del candidato ideal.

Cada factor debe ser designado según el cargo que está postulando el candidato, con el fin de analizar el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

A continuación se da a conocer el factor que se debe realizar al candidato según el puesto a ocupar:

Grupo funcional	Test psicológico	Percentil	
OBREROS	Nivel mental medio	Factor P	Destreza manual y digital
DISEÑO	Nivel mental medio	Factor S	Destreza manual y digital
VENEDORES	Nivel mental medio	Factor W	Facilidad de palabras
CONTADORES	Nivel mental superior	Factor N	Cálculos Numéricos
OFICINISTAS	Nivel mental superior	Factor R	Razonamiento y decisión
	Nivel mental superior	Factor G	Inteligencia General

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:



**EMPRESA "MODULAR OFFICE
GREEN & FIELD CÍA. LTDA."**

Fecha de emisión:

MANUAL DE PROCESOS DE
SELECCIÓN DE PERSONAL

Fecha: Pág.: 18 De: 41

FORMATO N° 06

FORMATO TEST PSICOTÉCNICO

NOMBRE: -----

EDAD: -----

ASPIRANTE AL CARGO: -----

TEST PSICOMETRICOS

PERCENTILES

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Factor G											
Factor W											
Factor N											
Factor S											
Factor P											
Factor R											

OBSERVACION _____

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:

FORMATO N° 07

**FORMATO PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS Y
HABILIDAD**

ASPIRANTE AL CARGO: -----

NOMBRE DEL CANDIDATO: -----

FECHA: -----

INSTRUCCIONES

a) Tiempo estimado

b) Tips necesarios para el buen rendimiento de la pruebas

CONOCINIENTOS TEÓRICOS

CUESTIONARIO

PUNTAJE

1..... 5 P

2..... 5 P

TOTAL PUNTOS 50

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

1.- Desarrollo del producto 10 p

2.- Habilidad de tiempos y movimientos 10 p

**TOTAL
PUNTOS 100**

MAXIMO 100

MINIMO 80

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:

1.3.2 ENTREVISTA

La entrevista predice el comportamiento del candidato en función a la información que se ha obtenido mediante al análisis de las hojas de vida, las pruebas, verificación de referencias laborales y personales.

- Evaluar y observar las características que se consideren relevantes para el desempeño de un cargo que no puedan ser medidas por ningún otro medio técnico.
- Reunir información sobre los antecedentes del aspirante recogidas anteriormente por distintas fuentes y controlar su veracidad.

En este proceso de selección se utilizará la entrevista individual estandarizada a fin de:

- ✓ Conocer el comportamiento y la actitud del entrevistado hacia el trabajo.
- ✓ Observar objetivamente las características de personalidad, motivación y expectativas respecto al posible empleo, intereses, madurez y adecuación al cargo.
- ✓ El entrevistador recibe una lista (check-list) de asuntos que tiene que preguntar y recibir respuestas del candidato que será aprobada por el Gerente.

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:

FORMATO N° 08

FORMATO DE ENTREVISTA

Crterios a Evaluar	Intervalo de Calificación	Puntos Obtenidos
Presentación personal: Higiene, características físicas.	0-2	
Expresión Verbal: Es decisivo dinámico, Logra expresar ideas	0-5	
Sociabilidad: Expresivo, empático, agradable, Acogedor, afectuoso.	0-2	
Motivos de postulación: Motivos que lo promueven a cambiar De empleo, evaluar expectativas de Permanencia en la Empresa.	0-2	
Experiencia y Conocimientos: Niveles de experiencia y capacidad Que tiene para desempeñar el puesto.	0-10	
Perfil del cargo: Evaluar forma como se ajusta el perfil del cargo requerido	0-15	
Total puntos:		Observación:

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:

1.4. EVALUACIÓN DE PONDERACIÓN

a) Criterios de Evaluación

Los postulantes a la vacante serán valorados por sus méritos con puntajes de uno a cien, serán elegibles los candidatos que alcanzaren un rendimiento igual o superior al 80%.

b) Merecimientos

Se pondrá a consideración los factores educación, experiencia, capacitación y la entrevista, que estarán valorados así y tendrán una ponderación equivalente al 100% del proceso de selección.

Las pruebas tienen los siguientes valores o ponderaciones:

CUADRO N° 4

Prueba de conocimiento	50%
Prueba psicotécnica	20%
Capacitación	10%
Entrevista	20%
Total	100%

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:

- c) **Pruebas de conocimiento.**-hace referencia a nivel de capacidad que determine el requisito del cargo.
- d) **Pruebas psicotécnicas.**- Es la valoración de la actitud y aptitud del aspirante del comportamiento del postulante, que deben ser coherentes con los requisitos del cargo.
- e) **Capacitación.**- del puntaje establecido, el valor que corresponda a los documentos presentados por el aspirante que justifique su participación en eventos como: seminarios, talleres, cursos, etc. conforme la siguiente tabla:

Ponderación de acorde a la capacitación

PONDERACION	
150 O MAS	20%
149-100	15%
99-50	10%
49-5	5%

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:



EMPRESA "MODULAR OFFICE
GREEN & FIELD CÍA. LTDA."

Fecha de emisión:

MANUAL DE PROCESOS DE SELECCIÓN
DE PERSONAL

Pág.: 24 De: 41

**FORMATO N° 09
FORMATO INFORME DE PRUEBAS**

APELLIDOS Y NOMBRES DEL POSTULANTE

EDAD _____

EXPERIENCIA _____

CARGO AL QUE ASPIRA _____

FECHA _____

CALIFICACION DE PRUEBAS PSICOTECNICAS

CALIFICACION DE PRUEBAS DE CONOCIMIENTO _____%

OBSERVACIONES: _____

.....

.....

Firma del Evaluador

Firma del evaluado

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:

1.4.1 APROBACIÓN

Luego de haber realizado las pruebas de selección, el Jefe de Talento Humano, procederá a oficiar a las personas elegibles para ocupar el cargo vacante, con sus respectivos puntajes, soportes o informe de selección. Los aspirantes escogidos se clasificarán en orden de elección correspondiente ante lo cual será proveído el cargo o contratado dentro de los tres días hábiles siguientes a la comunicación.

1.5 CONTRATACIÓN

El trabajador elegido será informado por un medio idóneo o telefónicamente de la decisión, se le citará a la oficina del jefe de Talento Humanos donde se le explicará la fecha de iniciación laboral, aspectos contractuales, período de prueba, ambiente laboral, salario, beneficios, oportunidades de desarrollo dentro de la empresa.

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:



**MPRESA "MODULAR OFFICE
GREEN & FIELD CÍA. LTDA."**

Fecha de emisión:

MODULAR OFFICE
GREEN & FIELD CÍA. LTDA.

**UAL DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE
PERSONAL**

Pág.: 26 De: 41

FORMATO N° 10

FORMATO DECISIÓN FINAL

Nombres y apellidos de Trabajador__

Puesto del trabajo_____

Ubicación_____ Fecha:

Después de haber realizado el respectivo análisis se dará la siguiente

conclusión:

Se conoce la idoneidad para el desempeño en el puesto de trabajo _____

No se reconoce la idoneidad para el desempeño en el puesto de trabajo

OBSERVACIONES

Depto. Talento humano

Trabajador

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:

a) Celebración del contrato

La empresa celebrará con el elegible después del proceso de selección un contrato de trabajo escrito el cual llenará todos los requisitos exigidos por el Código de trabajo mediante el Ministerio de Relaciones Laborales.

Contrato a Prueba.- En todo contrato que se realice de aquellos a los que se refiere señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes.

Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:



**EMPRESA "MODULAR OFFICE
GREEN & FIELD CÍA. LTDA."**

Fecha de emisión:

MANUAL DE PROCESOS DE
SELECCIÓN DE PERSONAL

Pág.: 28De: 41

**FORMATO N° 11
MODELO DE CONTRATO SUJETO A LA EMPRESA "MODULAR
OFFICE GREEN & FIELD CÍA. LTDA."**

CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA

En la ciudad de _____, el _____, comparece por una parte la Señora _____, como representante legal de la empresa "MODULAR OFFICE GREEN & FIELD Cía. Ltda." que en adelante se denominará en calidad de EMPLEADOR y por otra parte (el, la) señor (a) (ita)...XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX... portador de la cédula de ciudadanía #___en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de..... y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo a Prueba con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas.


El EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se las denominará conjuntamente como "Partes" e individualmente como "Parte".

PRIMERA.- ANTECEDENTES.-

El EMPLEADOR a) para el cumplimiento de las actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad la empresa "MODULAR OFFICE GREEN & FIELD Cía. Ltda." ratifica expresamente que su actividad comercial.

b) La Empresa "MODULAR OFFICE GREEN & FIELD Cía. Ltda.", requiere contratar los servicios laborales del (de la) señor (a) (ita) XXXXXXXXXXXX cargo a ocupar...FABRICACIÓN DE MUEBLES, declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR (A) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:

	EMPRESA "MODULAR OFFICE GREEN & FIELD CÍA. LTDA."	Fecha de emisión:
	MANUAL DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	Pág.: 29De: 41

SEGUNDA.- OBJETO.

El TRABAJADOR (a) se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del EMPLEADOR (a) en calidad de _____, con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta El EMPLEADOR, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado. Mantener el grado de eficiencia necesaria para el desempeño de sus labores, guardar reserva en los asuntos que por su naturaleza tuviere esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueran de su conocimiento, manejo adecuado de documentos, bienes y valores del EMPLEADOR y que se encuentran bajo su responsabilidad.

TERCERA.- Obligaciones del empleado: Además de las obligaciones establecidas en el Código de Trabajo, legalmente aprobadas; el empleado se obliga adicionalmente a las siguientes responsabilidades

1. Diseñar los modelos de acuerdo a lo que se pide con sus respectivas medidas
2. Reportar al encargado de producción los materiales necesarios para el producto.
3. Realizar y hacer llegar a los operarios las formas más adecuadas y óptimas de las diferentes operaciones a realizar sobre el producto.

El TRABAJADOR (a) se obliga y acepta, por su parte, a laborar ocho horas diarias, en el siguiente: de lunes a viernes horario de las...08:00 a 12:00 y desde...14:00 hasta las...18:00 con dos horas de almuerzo de acuerdo a sus necesidades y actividades operativas de la Empresa. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el TRABAJADOR labore tiempo

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:

Extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita de El EMPLEADOR, y se pagará conforme lo establecido en el Código de Trabajo.

QUINTA.- REMUNERACIÓN.-

El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de..... DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD\$...,00). El EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana.

SEXTA.- DURACIÓN.-

El tiempo de duración del presente Contrato será por un período probatorio de noventa (90) días en el que, cualquiera de ellas lo puede dar por terminado libremente; vencido dicho período se entenderá prorrogado por el tiempo que faltare para completar el año.

SEPTIMA.- LUGAR DE TRABAJO.-

El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en Tungurahua en la ciudad de Ambato Sector Puerto Arturo, “MODULAR OFFICE GREEN & FIELD Cía. Ltda.”, para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:

OCTAVA.- Obligaciones de los TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

NOVENA.- LEGISLACIÓN APLICABLE

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

DECIMA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado.

DÉCIMA PRIMERA.- SUSCRIPCIÓN.-

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firma este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de _____ el día _____

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR (a)

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:	
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:	

1.6 EVALUACIÓN DE TIEMPO DE PRUEBA

Será evaluado el desempeño del nuevo empleado, por el jefe departamental, 8 días antes de cumplir el período de prueba y será enviado el resultado al departamento de Talento Humano, quien será citado al empleado para informarle la situación, así como la sociabilidad y adaptación a las políticas de la empresa "MODULAR OFFICE GREEN & FIELD Cía. Ltda., Si la evaluación determina que la persona no es apta para continuar el cargo, se terminará el contrato en la evaluación del período de prueba finaliza este proceso de selección.

Es así como la empresa "MODULAR OFFICE GREEN & FIELD Cía. Ltda., enriquece la productividad laboral en el nuevo integrante, ya que es importante el talento humano si en ello no compite en un mercado.

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:



**EMPRESA "MODULAR OFFICE
GREEN & FIELD CÍA. LTDA."**

MANUAL DE PROCESOS DE SELECCIÓN
DE PERSONAL

Fecha de emisión:

Pág.: 34 De: 41

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

Grado del conocimiento Del trabajo

COOPERACIÓN

Actitud ante la empresa, el jefe Y sus compañeros

COMPRENSIÓN DE LAS SITUACIONES

Grado que percibe la Esencia de un problema

CREATIVIDAD

Empeño capacidad para Crear ideas y proyectos

CAPACIDAD PARA LA REALIZACIÓN

Capacidad de poner en práctica ideas Y proyectos.

Firma del Evaluador: _____

Fecha: _____

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi

Revisado Por: ING. Eufemia Ramos

Autorizado por:

Fecha de elaboración:

Fecha de revisión:

Fecha de autorización:

INDUCCIÓN

La inducción se considera como un guía inicial que debe recibir todo empleado en los primeros días de incorporación, para que logre una rápida adaptación e integración a la empresa y al cargo.

1. Inducción general a la empresa

El empleado recibe información de la empresa que debe conocer lo siguiente:

- ✓ Organización
- ✓ Objetivos
- ✓ Reglamento interno
- ✓ Procedimientos
- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Valores

La persona que será responsable de esta inducción será la Gerente de la empresa "MODULAR OFFICE GREEN & FIELD Cía. Ltda.".

2. Inducción al cargo

Es la preparación que debe hacer cada jefe de área al nuevo trabajador que va a iniciar labores, con el fin de que conozca detalladamente las funciones propias del cargo y se integre a su equipo de trabajo.

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:

FORMATO N° 13
FORMATO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

1. Historia de la Empresa

- a) Año de fundación
- b) Lugar

2.- Organigrama de la empresa

- a) Número de puestos
- b) Jerarquías

3.- Productos y servicios que ofrece

4.- Políticas de la Empresa

- a) Hora de entrada
- b) Hora de salida
- c) Uniformes
- d) Días festivos

5.- Relaciones de la empresa con sus clientes:

6.- Relaciones de la empresa con sus proveedores:

7.- Medio ambiente: Capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional

8.- Funciones y responsabilidades de Puesto de trabajo

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	Jefe de área vacante	Notifica la necesidad de ingreso o reingreso de aspirante.	Requisición de personal, adjunto formato N° 01
	Jefe de Talento Humano	Se realiza un análisis del puesto vacante para realizar la contratación adecuada.	Análisis y descripción de puestos, adjunto formato N° 03
2	Jefe de Talento Humano	Selecciona las técnicas de selección, que se va utilizar en el proceso.	Pruebas Psicotécnicas, y Exámenes de Conocimiento y habilidad, adjunto formato N°
3	Jefe de Talento Humano	Realiza la convocatoria.	Convocatoria, adjunto format N°02
4	Jefe de Talento Humano	Recibe documentos de candidatos, solicitud de empleo, hoja de vida	Formato de entrevista inicial, Solicitud de empleo, Hoja de vida, adjunto formatos: N°04 y N°05
5	Jefe de Talento Humano	Aplica examen de conocimiento y habilidad puntuación alcanzada	Examen de conocimiento y habilidad, adjunto formato N°07
6	Jefe de Talento Humano	A candidatos que no aprobaron exámenes informa de resultados, agradece su interés, les informa de	
7	Jefe de Talento Humano	Aplica pruebas psicotécnicas	Pruebas psicotécnicas, adjunto formato N° 06

Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:

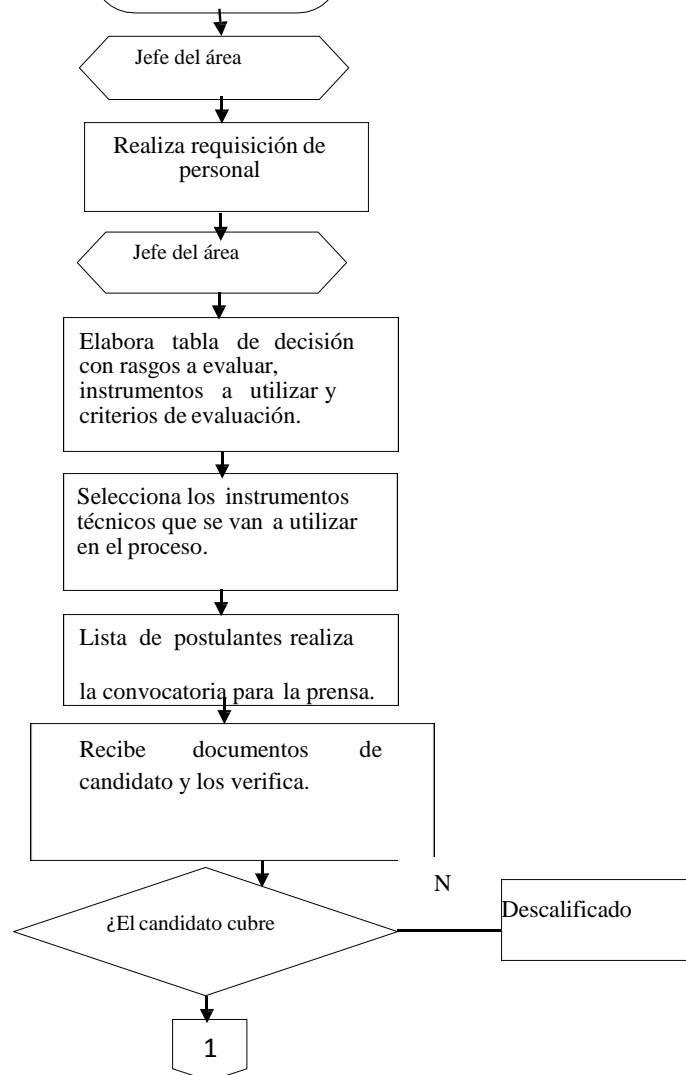
1.7 PROCEDIMIENTO: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA MODULAR OFFICE GREEN & FIELD CIA LTDA

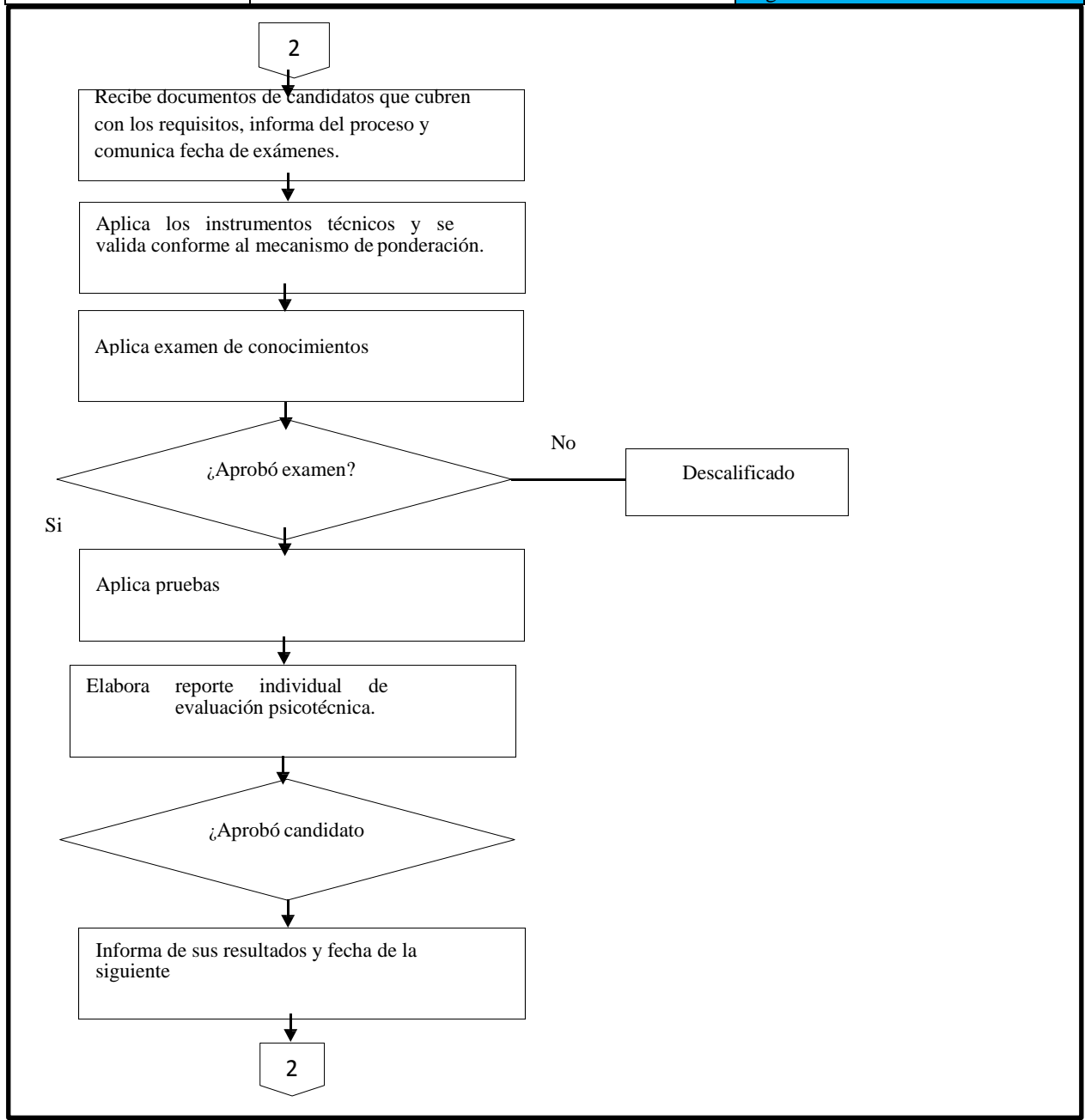
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
8.-	Jefe de Talento Humano	Elabora reporte individual de evaluación psicotécnica.	Reporte de estudio psicotécnico, adjunto formato N° 06
9.-	Jefe de Talento Humano	A candidatos que aprobaron pruebas psicotécnicas informa sus resultados y fecha de la siguiente evaluación.	
10.-	Jefe de Talento Humano	Programa entrevista final con jefe de área vacante	Dialogó de entrevista, adjunto formato N° 08.
11.-	Jefe de Talento Humano	Recibe resultados de entrevista final.	
12.-	Jefe de Talento Humano	Integra informe general de la evaluación de los candidatos	Informe de Pruebas, adjunto formato N° 10.
13.-	Jefe de Talento Humano	Envía informe a jefe de área vacante	
14.-	Gerente General	Recibe decisión del personal a contratar	Contrato individual de trabajo, adjunto formato N° 11
15.-	Jefe del área Solicitante	Aplica la evaluación del desempeño de tiempos en prueba.	Evaluación del desempeño, adjunto formato N° 12
16.-	Gerente General	Aplica el programa de inducción y entrenamiento al nuevo trabajador.	Inducción del nuevo empleado, adjunto formato N° 13

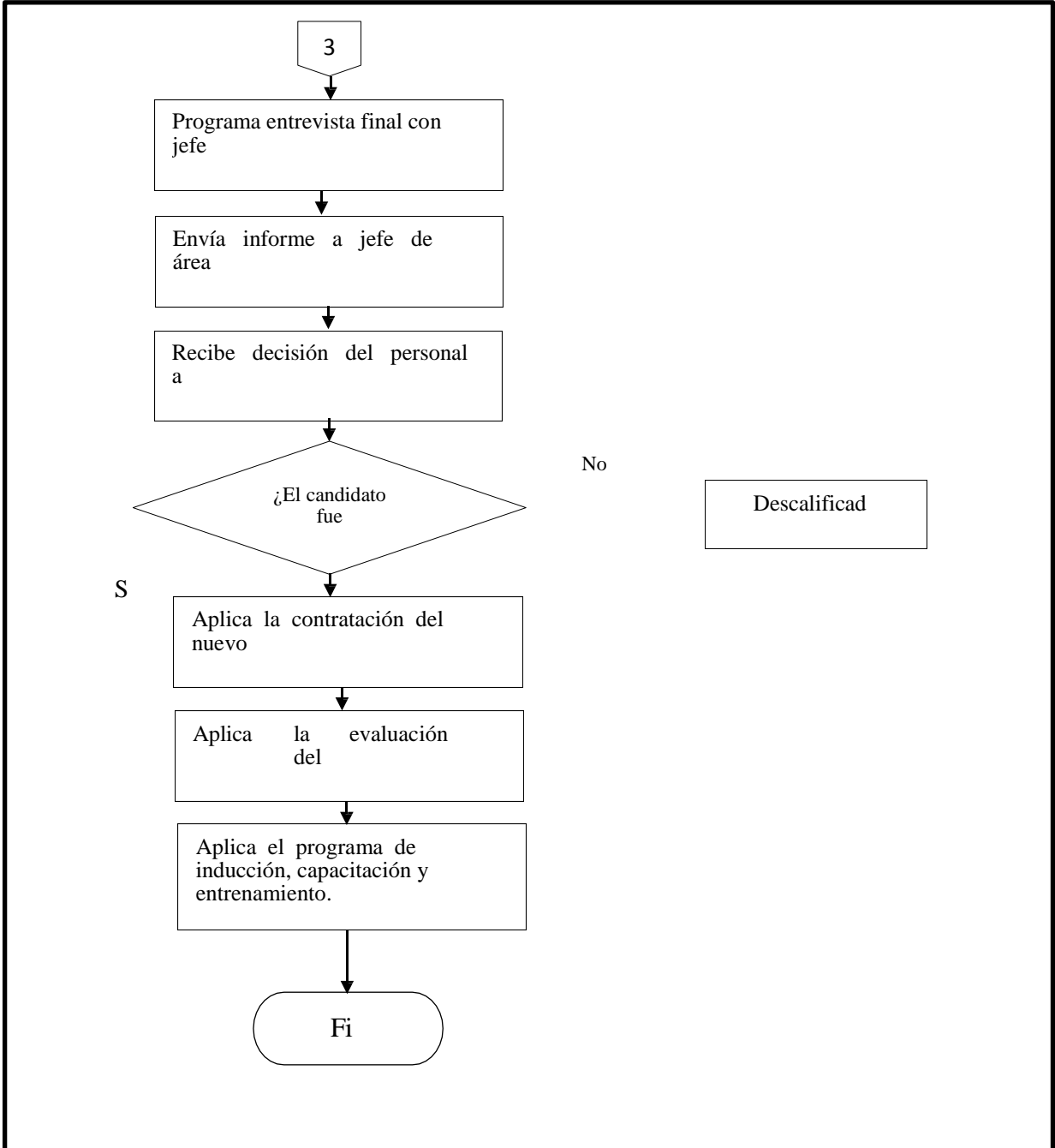
Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:

1.9.1 PROCEDIMIENTO: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

DIAGRAMA DE FLUJO







Elaborado Por: Cristian Aguacunchi	Revisado Por: ING. Eufemia Ramos	Autorizado por:
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Fecha de autorización:

6.7.3. Plan de acción

Actividad	Indicador	Verificación
Requisitos de personal	Número de solicitudes para ocupar las plazas de trabajo vacantes.	Hoja de solicitud de empleo.
Fuente de requisición	Seleccionar un porcentaje adecuado de aspirantes	Internos
Especificación perfil del cargo	Numero de entrevistas y encuestas	Externos
Convocatoria	Cumplimiento de requisitos de los aspirantes	Encuestas
Recepción	Calificación del curriculum vitae.	Entrevista
Pre-selección	Selección a los posibles aspirantes para ocupar la vacante.	Hoja de requisitos del puesto.
Evaluación psicológica	Calificación de la evaluación	Hoja de verificación de datos
Entrevista	Calificación de entrevista del personal	Hoja de vida de los posibles
Aprobación	Calificaciones para la aprobación de los documentos del aspirante.	nuevos trabajadores
	Contratación de personal con mejor calificación.	Pruebas de medición de
Incorporación		comportamiento.
Celebración del contrato	Cumplimiento de políticas de inducción	Entrevista
Inducción		Encuesta
Evaluación del periodo de prueba	Desempeño de evaluación	Hoja de calificaciones
		Hoja de contratación
		Encuesta
		Encuesta
		Entrevista

Elaborador por: Cristian Aguacunchi

6.7.5. Costos de la propuesta

Tabla 24: Costos

COMPONENTES/ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN			PRESUPUESTO DE EJECUCION	
	DESDE	HASTA	# HORAS	APORTES ENTIDAD BENEFICIARIA	TOTAL USD
Presentación del manual	01/02/2015	01/06/2015	5 meses	800	800
Requisitos de personal	01/05/2015	01/05/2015	4	10	10
Fuente de requisición	01/05/2015	01/05/2015	4	10	10
Especificación perfil del cargo	01/05/2015	02/05/2015	8	20	20
Convocatoria	01/05/2015	15/05/2015	20	50	50
Recepción	01/05/2015	15/05/2015	20	50	50
Pre-selección	01/05/2015	15/05/2015	20	50	50
Evaluación del aspirante	15/05/2015	20/05/2015	20	50	50
Entrevista	21/05/2015	21/05/2015	4	10	10
Aprobación	21/05/2015	25/05/2015	20	50	50
Inducción	25/06/2015	31/06/2015	20	50	50
Celebración del contrato					
Evaluación del periodo de prueba	01/02/2015	28/02/2015	160	354	354
TOTAL					1454

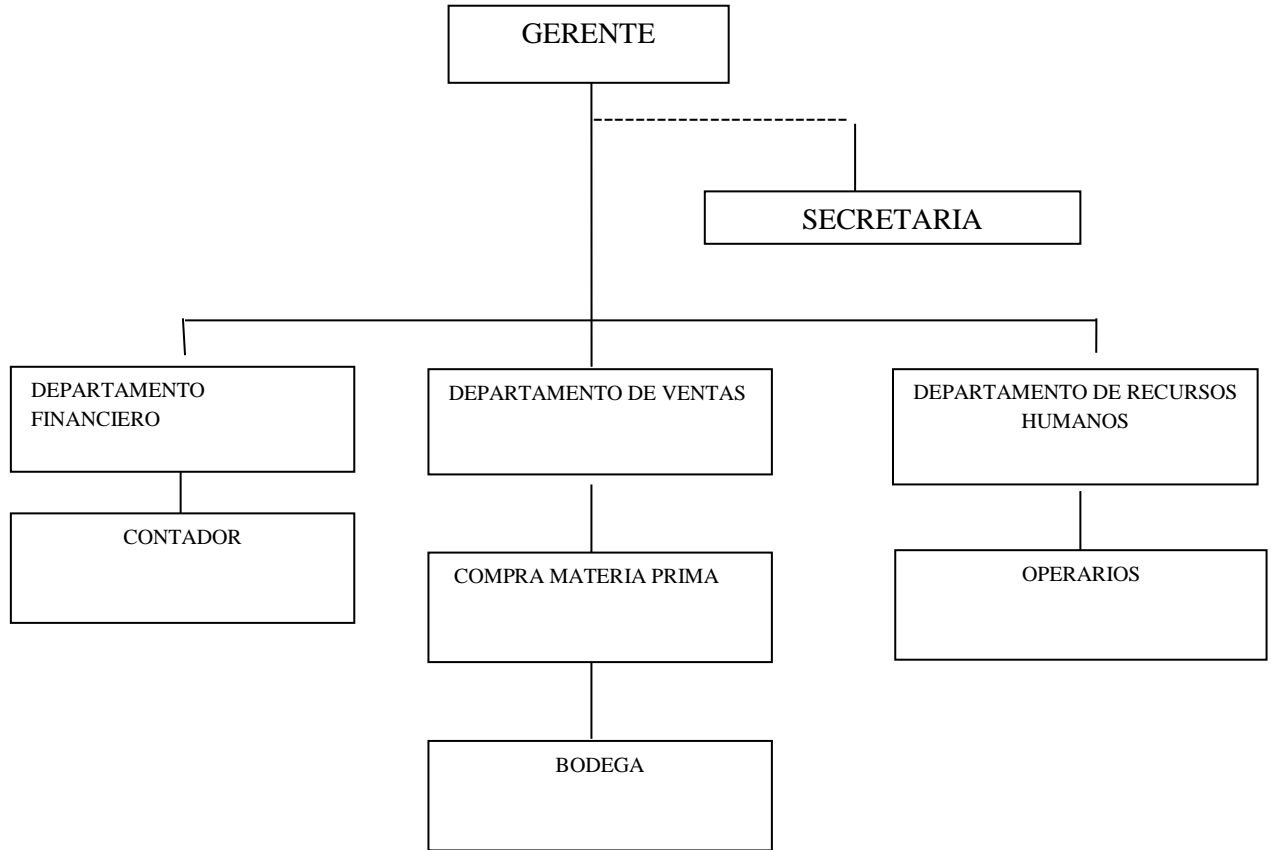
Elaborador por: Cristian Aguacunchi


6.8. Administración

Los responsables directos del monitores de la implementación y posterior ejecución de este manual estará a cargo el Gerente General de la empresa Modular Office Green&Field, considerando que el objetivo de la misma es incrementar el rendimiento productivo de los trabajadores la cual debe ser

aprovechado al máximo en beneficio de la misma, el cual contribuirá al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Grafico 16: Organigrama Estructural Modular Office Green&Field



#	NIVEL	LINEAS	ELABORADO
1	Directivo	Autoridad	por: Cristian Aguacunchi
2	Operativo	Opera. 	fecha 23/07/2013

6.9. Previsión la evaluación

Para cumplir con la previsión se realizara un seguimiento que nos permitirá conocer los resultados del manual de selección de personal.

Para lograrlo se presenta la siguiente matriz que nos permitirá evaluar los resultados.

Tabla 25: Preguntas Básicas - Previsión de la evaluación

Preguntas Básicas	Explicación
¿Quiénes solicitan el manual?	Los directivos de la empresa Modular Office Green&Field de la ciudad de Ambato.
¿Por qué evaluar?	Por la inadecuada selección de personal
¿Para qué evaluar?	Mejorar el rendimiento productivo de los trabajadores
¿Con que criterios evaluar?	Mediante la eficiencia, eficacia, efectividad del rendimiento, etc.
¿Cuándo evaluar?	Antes y después de ejecutar la propuesta
¿Cómo evaluar?	Encuesta para selección al personal para que contribuya con el rendimiento productivo de la empresa
¿Con que evaluar?	Material: Esferos, hojas, equipos de computación, etc.

1.1. CRONOGRAMA

N°	ACTIVIDADES	MESES					
		Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
1	Presentación del manual						
2	Requisitos del personal						
3	Fuente de requisición						
5	Especificación del perfil del cargo						
6	Convocatoria						
7	Recepción						
8	Pre – selección						
9	Evaluación del aspirante						
10	Entrevista						
11	Aprobación						
12	Inducción						
13	Celebración del contrato						
14	Evaluación del periodo de prueba						
	TOTAL						

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Bibliografía

- Abambari Sandoval, P. (2011). *“Reclutamiento y Selección de Personal como medio para optimizar el Rendimiento Laboral en la empresa Creaciones Rose de la Ciudad de Quito”*. Ambato: uta.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos* (Segunda Edición ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Almenara, J. (2007). *Comunicación ascendente*. Madrid, España: Prentice Hall INC.
- Arjona, M. (2008). *Dirección estratégica: un enfoque práctico : principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S. A.
- Barquero, C. A. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Primera edición ed.). San José, Costa Rica: Editorial EUNED.
- Berbel Giménez, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Burack, E. H. (s.f.). *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos: una orientación estratégica*. Madrid: Diaz de Santos.
- Byars y Rue. (2008). *Dirección de Recursos Humanos* (Quinta Edición ed.). Prentice Editorial.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: MacGraw - Hill.
- Cortés, J. M. (2007). *Técnicas de prevención de riesgos laborales: seguridad e higiene del trabajo*. Madrid: Editorial Tébar.

- Dessler, G. (2011). *Administracion de personal* (Octava Edición ed.). Mexico D. F.: Pearson Edication.
- Dessler, G. (2011). *Administracion de personal* (Octava Edición ed.). Mexico: Pearson Edication.
- Editorial Vertice. (2008). *Comunicacion Interna*. Malaga, España: Vertice Editorial.
- Editorial, V. (2008). *Comunicacion Interna*. Malaga, España: Vertice Editorial.
- Fernandez-Ríos, M., & Sánchez, J. (2007). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S. A.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoria administrativa: Gestión Estratégica del Cambio*. México D. F.: Pearson Educación.
- Fred R, D. (2003). *Conceptos de Administracion esatrtegica* (Novena Edicion ed.). Mexico: Pearson Educación.
- García, J. J. (2004). *La Comunicación Interna*. Madrid, España.
- García, M. (2001). *Selección de Personal* (Segunda edicion ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL.
- García, N. M. (2007). *Selección de personal "Sistema integrado"* (Segunda edición ed.). Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Herzberg, F. (2008). *Direccion de Recursos Humanos* (Tercera Edicion ed.). España: Vertice S.L.
- Herzberg, F. (2010). *Direccion de Recursos Humanos* (Tercera Edicion ed.). New Jersey, España: Vertice S.L.

- Llanos, R. J. (2005). *Cómo entrevistar en la selección de personal* (Primera edición ed.). Santa Cruz, México: Pax México.
- Lopez Espinoza, M. V. (2012). *Diseño de un proceso de reclutamiento y selección del talento humano para mejorar el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Cía. Ltda.* Ambato: Uta.
- Madroñero, G., Morales, F., Enrique, A., & Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial.* Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Martinez, J. (2005). *Administración general (Rama jurídica)* (Primera edición ed.). Sevilla, España: Editorial Mad, S.L.
- Mondy, W. R., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos.* México D. F.: Pearson Educación.
- Montalvan, G. C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa* (Primera edición ed.). Chiapas, México: Pax México.
- Montes, A. J. (2006). *Selección de personal (La búsqueda del candidato adecuado)* (Primera edición ed.). Madrid, España: Ideaspropias Editorial, Vigo.
- Murillo, S. (2004). *Relaciones Humanas.* Guadalajara, México: EDITORIAL LIMUSA, S.A.
- Nebot, L. J. (2006). *La selección de personal* (Tercera edición ed.). Madrid, España: Granica S.A.
- Olleros, I. M. (2005). *El proceso de Captación y Selección de Personal* (Tercera Edición ed.). Barcelona, España: Gama, S.A.

- Ortiz, M. (09 de Junio de 2015). Obtenido de <http://ar.blastingnews.com/mendoza/2015/06/seleccion-de-personal-en-epoca-de-crisis-00431819.html>
- Pino, M. (2008). *Recursos humanos*. Mexico: EDITEX.
- Pino, M. L. (2008). *Recursos Humanos* (Segunda edicion ed.). Mexico: EDITEX.
- Porret Gelabert, M. (2008). *Recursos Humanos 3 Edicion*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Porret, M. (2008). *Selección de personal* (Tercera edicion ed.). Madrid, España : Esic Editorial.
- Quintana Villarroel, N. S. (2011). *La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Rendimiento Productivo de la empresa "Agroindustrial Agrocueros S. A.", de la ciudad de Ambato*. Ambato: Uta.
- Reyes, P. A. (2005). *Administración de Personal* (Primera edicion ed.). Mexico: Noriega Editores.
- Robbins, C. (2005). *Administración* (Octava Edicion ed.). Mexico: Prentice Hall INC.
- Robbins, S., & De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México D. F.: Pearson Educación.
- Rodellar, A. (2003). *Seguridad e higiene en el trabajo*. Barcelona: Marcombo S. A.
- Rodríguez - Serrano, J. C. (2011). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rodriguez, o. (13 de Abril de 2015). Contraloría cuestiona proceso de reclutamiento en Aduanas. *La nacion Economía*.

Rodriguez, V. J. (2008). *Administración moderna de personal* (Séptima Edición ed.). México: Granica S.A.

Tovar, A., & Mota, A. (2007). *CPIMC Un Modelo de Administracion por Procesos*. México D. F.: Panorama .

Ventura, E. B. (2012). *Operaciones administrativas de recursos humanos* (Primera edición ed.). Madrid, España: Paraninfo, S.A.

Ventura, E. B. (2012). *Operaciones administrativas de recursos humanos* (Primera edición ed.). Madrid, España: Paraninfo, S.A.

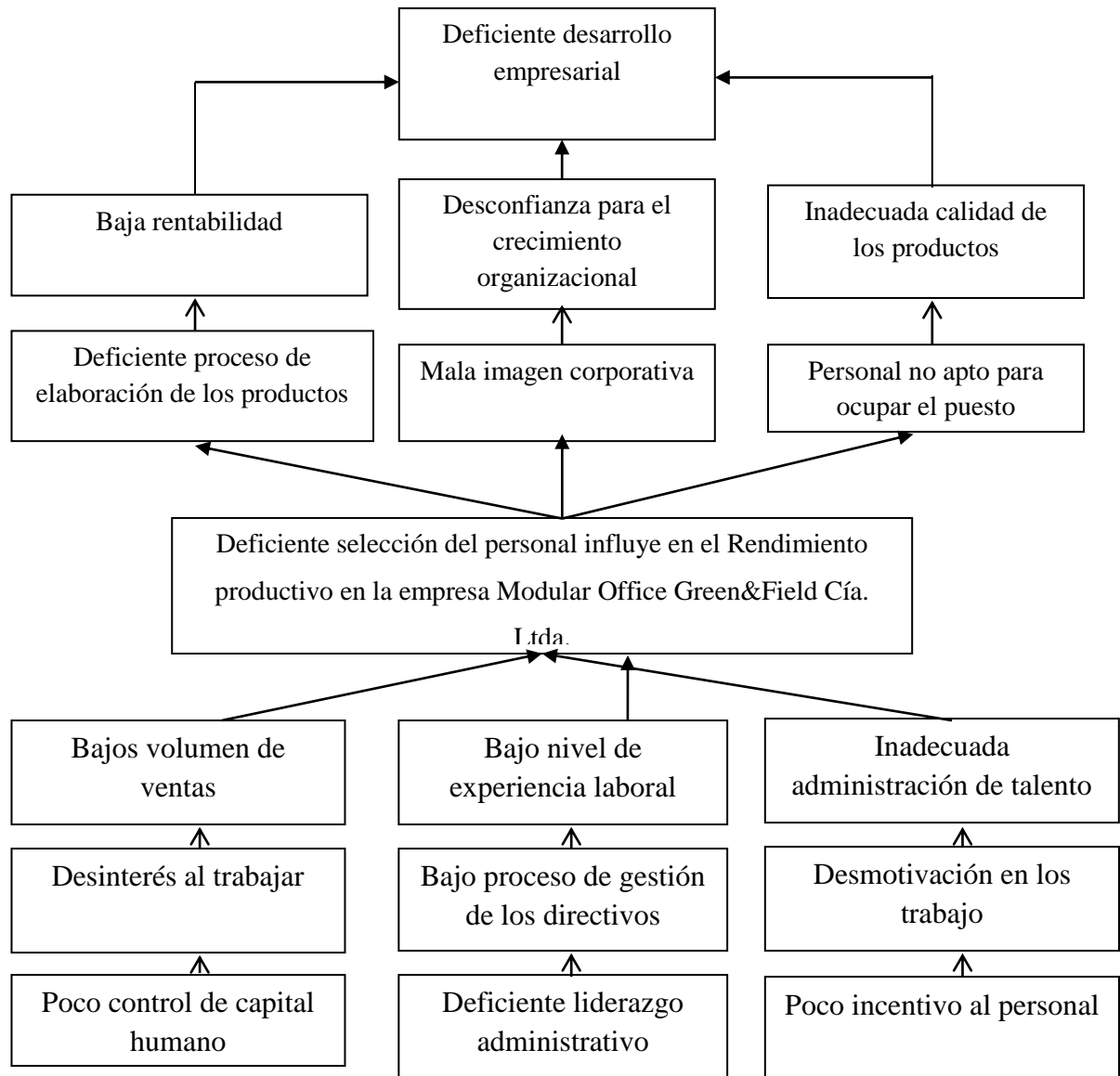
Vertice, E. (2008). *Direccion de recursos humanos* (Segunda Edicion ed.). Malaga, España: Vertice S.L.

Wayne, M. (2005). *Administracion de recursos humanos* (Novena Edición ed.). Mexico: Prentice Hall INC.

Anexos

Anexo 1. Árbol de problemas

Grafico 17: Árbol de problemas



Fuente: Empresa Modular Office Green&Field Cía. Ltda.

Elaborado por: Cristian Aguacunchi

Anexo 2.

TEST PSICOTÉCNICO

FACTORES A EVALUAR

Personalidad tipo **A** son muy veloces y desarrollan gran cantidad de trabajo en poco tiempo, a veces infravalorando la calidad de este a la cantidad.

Personalidad tipo **B** son reflexivos y sus resultados aunque en menor número, suelen ser muy bien considerados.

Por favor conteste con la sinceridad del caso

NO	1
ALGUNA VEZ	2
SI	3

COMPORTAMIENTO DE PERSONALIDAD
1. Cuando tiene una cita es puntual:
2. Para usted el día tiene suficientes horas o siente que le falta tiempo:
3. Siente que es muy competitivo:
4. Come y camina habitualmente más rápido que el resto de la gente:
5. Suele hacer varias cosas a la vez en vez de esperar a terminar para iniciar la siguiente
6. Le impacienta cuando le hablan esperando a que terminen porque quiere hablar usted:
7. Expresa sus sentimientos:
8. Tiende a terminar las frases de otras personas o se impacienta si tarda:
9. Tiene muchos intereses o inquietudes fuera de tu trabajo:
10. Le irrita que el conductor del vehículo que va delante vaya demasiado despacio:
11. Cuando alguien hace algo que a usted podría hacer más rápido se desespera:
12. No soporta hacer tareas muy repetitivas:
13. Cuando está en un descanso, continúa pensado en sus problemas familiares o laborales:
14. Se siente culpable cuando está sin hacer nada durante varias horas o días:
15. Se siente insatisfecho con tu actual trabajo:

CUESTIONARIO

EVALUAR A CARGOS MANUALES O DIGITALES

CARGO OBREROS

Por favor conteste con la sinceridad del caso

NO

1

ALGUNA VEZ

2

SI

3

CAPACIDAD TÉCNICA

1

2

3

Usted manipula máquinas industriales de última tecnología
Realiza diseño del producto antes de realizarlo
Usted acogería a los tiempos y movimientos que establece la empresa
Tiene conocimientos en la fabricación de muebles de oficina y para el hogar.
Se ha capacitado en el funcionamiento de máquinas manuales e industriales
Usted tiene conocimiento de todo el proceso del muebles
<i>Modular Office Green&Field Cía. Ltda. Agradece su tiempo</i>

El resultado obtenido se lo realizará en porcentaje en escala del 1-al 10 y será evaluado en el formato N° 6 Test Psicotécnico.



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



DIRIGIDO A: Personal de Modular Office Green&Field Cía. Ltda.

INSTRUCCIONES: Seleccione la respuesta adecuada a su modo de pensar o su opinión según el caso.

Procure ser lo más objetivo y veraz.

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?

Directivo	
Administrativo	
Operario	

2. ¿En la actualidad la empresa utiliza un proceso técnico de selección de personal?

Si	
No	

3. ¿Cree que las técnicas utilizadas para la selección son importantes?

Si		
No		

4. ¿Cómo calificaría el proceso de selección de personal dentro de la empresa?

Muy bueno	
Bueno	
Mala	

5. ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa?

1-3	
4-6	
7-10	
11 en adelante	

6. ¿Con que frecuencia se evalúa el cumplimiento de objetivos?

Mensual	
Trimestral	
Semanal	
Anual	

7. ¿Con que frecuencia se mide el rendimiento del personal de la empresa?

Anual	
Semanal	
Trimestral	
Mensual	

8. ¿Considera que es importante la experiencia laboral para desempeñar un cargo en la empresa?

Muy importante	
Importante	
Nada importante	

9. ¿Cómo calificaría la seguridad que le brinda la empresa?

Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Mala	

10. ¿Cómo calificaría el tipo de comunicación que se maneja dentro de la empresa?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Mala	

11. ¿Dentro del proceso de selección de personal considera que se debe realizar una capacitación

para que se desempeñe mejor en su trabajo?

Muy importante	
Importante	
No es importante	

12. ¿Considera que una entrevista previa a la selección del personal sea importante para conocer para a la persona?

Si	
No	

13. ¿Cuál es su ingreso mensual en dólares?

320	
380	
400	
420	
430	
440	
480	
otros	

14. ¿Cuál es su género?

Masculino	
Femenino	