



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

**MODALIDAD: PRESENCIAL**

**Informe final del trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención  
del Título de Psicóloga Industrial**

**TEMA:**

---

**“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA  
CORPORACIÓN IMPACTEX CÍA. LTDA., EN LA CIUDAD DE  
AMBATO EN LA PROVINCIA DEL TUNGURAHUA”**

---

**AUTORA:** Evelin Alejandra Naranjo Ayala

**TUTOR:** Dr. Mg. Marcelo Núñez Espinoza

**AMBATO – ECUADOR**

**2015**

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O  
TITULACIÓN**

**CERTIFICA:**

Yo, Dr. Mg. Marcelo Wilfrido Núñez Espinoza, con C.C.180132002-7 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el tema: **“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA CORPORACIÓN IMPACTEX CÍA. LTDA., EN LA CIUDAD DE AMBATO EN LA PROVINCIA DEL TUNGURAHUA”**, desarrollado por la egresada: Evelin Alejandra Naranjo Ayala, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios; autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

---

Dr. Mg. Marcelo Wilfrido Núñez Espinoza  
C.C. 180132002-7  
TUTOR

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACION**

Los criterios emitidos en el Trabajo de Investigación “**LA GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA CORPORACION IMPACTEX CIA LTDA., EN LA CIUDAD DE AMBATO EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA**”, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son responsabilidad de la Autora, a excepción de las citas.

.....  
Evelin Alejandra Naranjo Ayala

CC: 1804812798

AUTORA

## **CESION DE DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta, procesos de investigación, según normas de la Institución. Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de Autora.

.....  
Evelin Alejandra Naranjo Ayala

CC: 1804812798

AUTORA

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FCAULTAD DE CIENCIAS  
HUMANAS Y DE LA EDUCACION**

La Comisión de estudio y calificación del trabajo de graduación o titulación, sobre el tema “la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en el área de producción de la Corporación Impactex Cía. Ltda., En la ciudad de Ambato en la provincia de Tungurahua”, presentada por la Srta. Evelin Alejandra Naranjo Ayala, egresada de la Carrera de Psicología Industrial; Modalidad Presencial, Promoción Septiembre 2009 Julio 2013, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos científicos y reglamentario.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo pertinente.

.....  
Lic. Mg. Luis Hernán Inga Loja  
C.C.180242551-0  
**MIEMBRO**

.....  
Lcda. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez  
C.C.180369113-6  
**MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto de investigación el cual refleja el esfuerzo, la perseverancia y sacrificio es dedicado a mi hija Dannita y a mis Padres quienes supieron estar en mi lucha diaria por culminar este trabajo, siendo ellos el pilar fundamental para que los resultados encontrados en este proyecto hayan sido los deseados, a la vez agradecer infinitamente a Dios quien logro hacer en mí una persona persistente por lograr lo que me he planteado.

Evelin Alejandra Naranjo Ayala

## **AGRADECIMIENTO**

Con profundo sentimiento agradezco a la Universidad Técnica de Ambato, a sus autoridades y docentes quienes con entrega transmitieron sus conocimientos, los mismos que han sido útiles para el éxito hoy alcanzado, como también a la CORPORACION IMPACTEX CIA. LTDA., por la apertura y confianza depositada en mí persona al permitirme realizar mi investigación en sus instalaciones

Quiero agradecer a mis Padres quienes supieron ser mi ejemplo de lucha durante todo el trayecto de mi carrera profesional.

Evelin Alejandra Naranjo Ayala

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Aprobación del Tutor .....	ii
Autoría de la Investigación .....	iii
Cesión de Derechos de Autor.....	iv
Al Consejo Directivo.....	v
Dedicatoria .....	vi
Agradecimiento .....	vii
Índice General de Contenidos .....	viii
Índice de Cuadros.....	xi
Índice de Gráficos .....	xii
Resumen Ejecutivo.....	xiii
Abstract .....	xiv
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2. Análisis Crítico. ....	8
1.2.3 Prognosis .....	9
1.2.4 Formulación del problema .....	9
1.2.5 Interrogantes.....	10
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación .....	10
1.3 Justificación.....	10
1.4. Objetivos .....	11
1.4.1. General .....	11
1.4.2. Específicos .....	12



<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>13</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1 Antecedentes investigativos .....	13
2.2 Fundamentación filosófica .....	15
2.2.1. Fundamentación Epistemológica .....	16
2.2.2. Fundamentación Axiológica .....	16
2.2.3. Fundamentación Ontológica .....	17
2.3 Fundamentación legal: .....	17
2.4 Categorías fundamentales .....	23
2.5 Hipótesis.....	41
2.6 Señalamiento de las variables .....	41
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>42</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>42</b>
3.1 Enfoque de la Investigación .....	42
3.2 Modalidad de la investigación .....	42
3.2.1. Modalidad de Campo .....	42
3.2.2. Modalidad Bibliográfica-Documental .....	43
3.3 Nivel o tipo de investigación .....	43
3.3 Población y muestra .....	44
3.4. Operacionalización de la Variables.....	45
3.5 Plan de recolección de la información .....	47
3.6 Plan de procesamiento de la información .....	48
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>49</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>49</b>
4.1 Encuesta aplicada al personal del área de producción de la Corporación Impactex Cía. Ltda. ....	49
4.2 Comprobación de la hipótesis .....	59
4.2.1 Planteamiento de las hipótesis: .....	59
4.2.2 Nivel de significación: .....	59
4.2.3 Descripción de la población .....	59

4.2.4 Especificación del estadístico .....	59
4.2.5 Especificación de las regiones de aceptación y de rechazo .....	60
4.2.6 Zona de Rechazo .....	60
4.2.7 Representación Gráfica .....	60
4.2.9 Decisión Estadística .....	62
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>63</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>63</b>
5.1. Conclusiones .....	63
5.2. Recomendaciones.....	64
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>65</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>65</b>
6.1. Datos informativos .....	65
6.2. Antecedentes de la propuesta .....	65
6.3. Justificación.....	66
6.4. Objetivos .....	67
6.4.1. Objetivo general .....	67
6.4.2. Objetivos específicos .....	67
6.5. Análisis de factibilidad.....	68
6.5.1. Aspecto Tecnológico.....	68
6.5.2. Aspecto económico-financiero.....	68
6.6. Fundamentación teórica .....	68
6.7. Metodología .....	77
6.8. Desarrollo de la propuesta.....	78
6.8. Organigrama.....	129
6.8.1 Administración de la propuesta.....	130
6.9 Previsión de la Evaluación .....	130
<b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA: .....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>134</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Población y Muestra.....	44
Cuadro 2. Operacionalización Variable Independiente .....	45
Cuadro 3. Operacionalización Variable Dependiente .....	46
Cuadro 4. Plan de recolección de la información .....	47
Cuadro 5. Aporta con ideas.....	49
Cuadro 6. Organigrama funcional.....	50
Cuadro 7. Mision y Vision.....	51
Cuadro 8. Informacion .....	52
Cuadro 9. Satisfaccion.....	53
Cuadro 10. Capacitaciones.....	54
Cuadro 11. Reconocimiento por el lider .....	55
Cuadro 12. Reconocimiento o incentivos .....	56
Cuadro 13. Motivacion.....	57
Cuadro 14. Materiales necesarios .....	58
Cuadro 15. Frecuencias observadas .....	61
Cuadro 16.Frecuencias esperadas .....	61
Cuadro 17. Cálculo del Chi Cuadrado .....	61
Cuadro 18. Cálculo del Chi Cuadrado .....	61
Cuadro 19: Modelo operativo .....	77
Cuadro 20: Manual de procedimientos .....	79
Cuadro 21: Entrevista Personal.....	125
Cuadro 22. Previsión de la Evaluación .....	130

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Árbol de problemas.....	7
Gráfico 2. Red de inclusiones conceptuales.....	20
Gráfico 3. Constelación de Ideas de la Variable Independiente .....	21
Gráfico 4. Constelación de Ideas de la Variable Dependiente.....	22
Gráfico 5. Aporta con ideas .....	49
Gráfico 6. Organigrama funcional .....	50
Gráfico 7. Mision y Vision .....	51
Gráfico 8. Informacion.....	52
Gráfico 9. Satisfaccion .....	53
Gráfico 10. Capacitaciones .....	54
Gráfico 11. Reconocimiento por el lider.....	55
Gráfico 12. Reconocimiento o incentivos.....	56
Gráfico 13. Motivacion .....	57
Gráfico 14. Materiales necesarios .....	58
Gráfico 15. Campana de Gauss.....	60
Gráfico 16: Organigrama Estructural.....	129

## RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día las empresas deben cada vez hacerse más responsables de sus recursos escasos para maximizar sus beneficios. Parte de estos recursos comprende el talento humano, vital desde todo punto de vista para el desarrollo colectivo de toda la empresa, ya que es el elemento básico del desarrollo productivo de ella.

A pesar de lo dicho, hay todavía muchas empresas que ven a su recurso laboral solo como herramientas de trabajo, en algunos casos descartables, y cuya importancia se ve reducida a la de un obrero que vive a costa de la empresa.

Este pensamiento ha sido el determinante que muchas organizaciones acaben perdiendo recursos valiosos de conocimiento y actividad, lo que en muchas circunstancias ha acabado con la vida de las empresas.

La Corporación Impactex Cía. Ltda., es una empresa local que ha visto la necesidad de tomar otro enfoque respecto de su capital humano, al descubrir que la gestión que se realice sobre ellos influirá en el desempeño laboral de los trabajadores.

Con mucho acierto se ha desarrollado el presente trabajo investigativo cuyo propósito final no es otro sino ayudar a la Corporación Impactex Cía. Ltda., a implantar manuales y procedimientos básicos para la selección, reclutamiento y monitoreo del personal, al considerarlos como personas que merecen respeto y consideración, y que como tales constituyen el eje fundamental del trabajo en la organización.

Como investigadora, auguro buenos resultados en la aplicación de la propuesta en la empresa, y expreso mi sentimiento de haber contribuido con el desarrollo y bienestar de todos quienes conforman la Corporación Impactex Cía. Ltda., ya que al mejorar el desempeño laboral también se habrá logrado mejoras en las relaciones de trabajo, que al final guardan relación con los objetivos de la empresa.

## **ABSTRACT**

Today, companies must take more responsibility for their resources, to maximize their profits. A part includes human resources, vital from every point of view to the collective development of the company, how a basic element of productive development of it.

Despite the above, there are many companies that see their work only as resource tools, in some cases disposables, and their importance is reduced to a worker who lives by the company.

This thought has been determining for many organizations, that end up wasting valuable resources of knowledge and activity, which in many instances has claimed the lives of enterprises.

Impactex is a local company that has seen the need to take another approach to human capital, to find that the management that was done on them affects the work performance of employees.

With success I developed this research work whose purpose is help the company to implement manuals and basic procedures for selection, recruitment and personnel monitoring, to consider them as people who deserve respect and consideration, and as such constitute the cornerstone of the work in the organization.

As a researcher, I predict good results in the implementation of the proposal in the company, and I wait to contribute to the development and welfare of Impactex, as to improve work performance also will have achieved improvements in relations work, which relate to the objectives of the company.

## INTRODUCCIÓN

El presente documento investigativo tiene una organización estructural adecuada, que permite seguir con muchos acierto los pasos del trabajo que se hicieron a fin de llegar a la propuesta de la solución del problema.

El documento está dividido en capítulos, de la siguiente forma:

**Capítulo I**, el problema, en donde se aborda el tema de la investigación, los análisis de contextualización macro, meso y micro, el árbol del problema con un análisis crítico, pronóstico, delimitación del problema de investigación, objetivos general y específicos.

**Capítulo II**, Marco teórico, se describe los antecedentes investigativos en caso de existir investigaciones similares, fundamentaciones legales, filosóficas y teóricas a fin de describir completamente el problema de estudio. También se encuentra la hipótesis y la separación de las variables.

**Capítulo III**, Metodología, se describe el enfoque y la modalidad de investigación, el tipo de investigación, la población y muestra a estudiar, las variables operacionalizadas a fin de poder comprobar su relación, el plan de procesamiento de datos y toma de información.

**Capítulo IV**, análisis e interpretación de resultados, en donde se realiza la tabulación de los datos para su tratamiento estadístico y lograr demostrar la hipótesis.

**Capítulo V**, Conclusiones y recomendaciones, de la investigación realizada, y donde se argumentará las razones para realizar el capítulo 6.

**Capítulo VI**, la propuesta, en donde se describe la solución del problema por medio del desarrollo de un manual de selección y reclutamiento de personal,

describiendo previamente aspectos como objetivos, factibilidad, fundamentación teórica, justificación de la propuesta, etc. Finalmente este capítulo cierra con los informes básicos de administración de la propuesta, en donde se detalla las responsabilidades de la implementación del trabajo.



# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Tema**

“La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en el área de producción de la Corporación Impactex Cía. Ltda., En la ciudad de Ambato en la Provincia del Tungurahua”

### **1.2 Planteamiento del problema**

#### **1.2.1 Contextualización**

##### **Contextualización macro**

Las organizaciones textiles son una parte muy importante de los ingresos económicos en el Ecuador, la gestión del talento humano es muy importante en las diversas empresas de nuestro país, para lograr un buen desempeño laboral humano que genere más producción y por ende más plazas laborales, generando riqueza y crecimiento tanto a la empresa como generando los impuestos que el país requiere y necesita.

Qué bueno saber que en el Ecuador, existe una nueva concepción de la Gestión del Talento Humano, que desarrolla varios principios que normas, regulan, amparan y protegen al talento humano de las organizaciones, sobre todo del sector público. La Gestión del talento humano es vital para el desarrollo organizacional y del país, cuando el clima organizacional no es el adecuado el desempeño laboral en los colaboradores bajo y disminuyen los niveles de productividad. Con satisfacción observo como se propicia la capacitación, a través de la Educación.

Los niveles de satisfacción de atención en el sector público han mejorado, están en franca recuperación, con algunas excepciones; hay instituciones donde aún no se comprende los protocolos de atención al cliente, a pesar que se realiza un control permanente. La evaluación a la gestión del talento humano se trascendente; muchas personas n se concientizan que estamos en una época de cambio, donde el cumplimiento de sus obligaciones debe darse en términos de eficacia y eficiencia.

La nueva era de la gestión de talento humano: Desde hace varios años en Ecuador la era de la Gestión de Talento Humano se ha venido fortaleciendo el rol de asesor para el negocio en la toma de decisiones (ascensos, promociones, contrataciones), enfocándose más en el desarrollo de talentos claves y planes de cobertura. (Ekos, 2013, pág. 5)

Actualmente en el Ecuador la gestión humana está enfocada en su sostenibilidad asegurando la transferencia de conocimiento de la organización a través de diferentes procesos de gestión e innovación, como elementos diferenciadores que agreguen valor. Esta evolución de la administración de personal y relaciones industriales, hacia la gestión estratégica de capital humano se determina por el nivel de alineamiento con los resultados del negocio y conocimiento del mismo, transformándola en una función que busca atender en forma equilibrada sus diferentes frentes de acción, donde sus actividades se enfocan en apoyar al negocio, siendo su socio estratégico, sin perder de vista la administración de compensaciones, relaciones laborales y beneficios, con apoyo de las nuevas tecnologías y servicios especializados.

Uno de los cambios es la evolución del concepto de ‘potencial’ ¿cómo se lo identifica? y ¿cómo lo evalúa? El potencial en la organización, también un cambio de eje en cuanto a la responsabilidad de “desarrollo de carrera”, ya que su principal responsable no es RR HH sino el jefe contratante, es decir mayor empoderamiento como administrador de su recurso humano, con mayor enfoque en guía y dirección.

El sector textil involucra a muchas empresas del país siendo fuente de trabajo para muchas personas, sin embargo la gestión de Talento Humano aún no se aplica en

la mayoría de organizaciones, así el desempeño laboral de cada individuo del personal no es correctamente evaluado.

De acuerdo al Censo Económico (2010). Los indicadores del sector Textil y Confecciones revelan que en el Ecuador existe alrededor de 10.986 empresas dedicadas a esta actividad, de las que se derivan en primero lugar con el 94,68% las microempresas, seguido con el 4,2% las pequeñas empresas, con el 0,52% las medianas empresas y finalmente con el 0,60% las grandes empresas. Generando una significativa cantidad de 46.480 puestos de trabajo, en la que la mayor concentración de empleo es en las microempresas con el 45,25%, seguido con el 27,09% las grandes empresas, con el 18,44% las pequeñas empresas y finalmente con el 9,22% las medianas.(Ministerio de Industrias y Productividad, 2010, pág. 7)

### **Contextualización meso**

Al estudiar a la provincia Tungurahua como una de las más importantes que aportan en producción de textil y confecciones, podemos ver la necesidad de poner más énfasis a la gestión del talento humano y el desempeño laboral ya que la mayoría de las empresas en nuestra provincia no cuenta con departamentos de recursos humanos que traten el talento de cada persona y su desempeño laboral debidamente por lo que no se puede tener a ciencia cierta el aporte de cada uno de los individuos en las diversas empresas y como está influyendo en el crecimiento de la provincia de. Investigando los factores que tienen mayor influencia en el nivel de satisfacción de un colaborador y por consecuente un óptimo desempeño laboral de sus funciones tiene como base a los líderes, los jefes influyen de manera significativa sobre la forma de percibir el trabajo y el lugar de trabajo de las personas.

Tungurahua considera al talento humano como el pilar fundamental para la nueva sociedad que construimos; desde la educación inicial hasta la educación superior, debemos formar profesionales puntales, honrados, de excelencia, que busquen la continua mejora para hacer las cosas extremadamente bien.

Según la investigación generada por el, dicha provincia cuenta con más de 379 talleres textiles y tejidos autóctonos, la producción de dicha provincia en comparación a la producción nacional viene siendo simbolizada con el 5,15%,

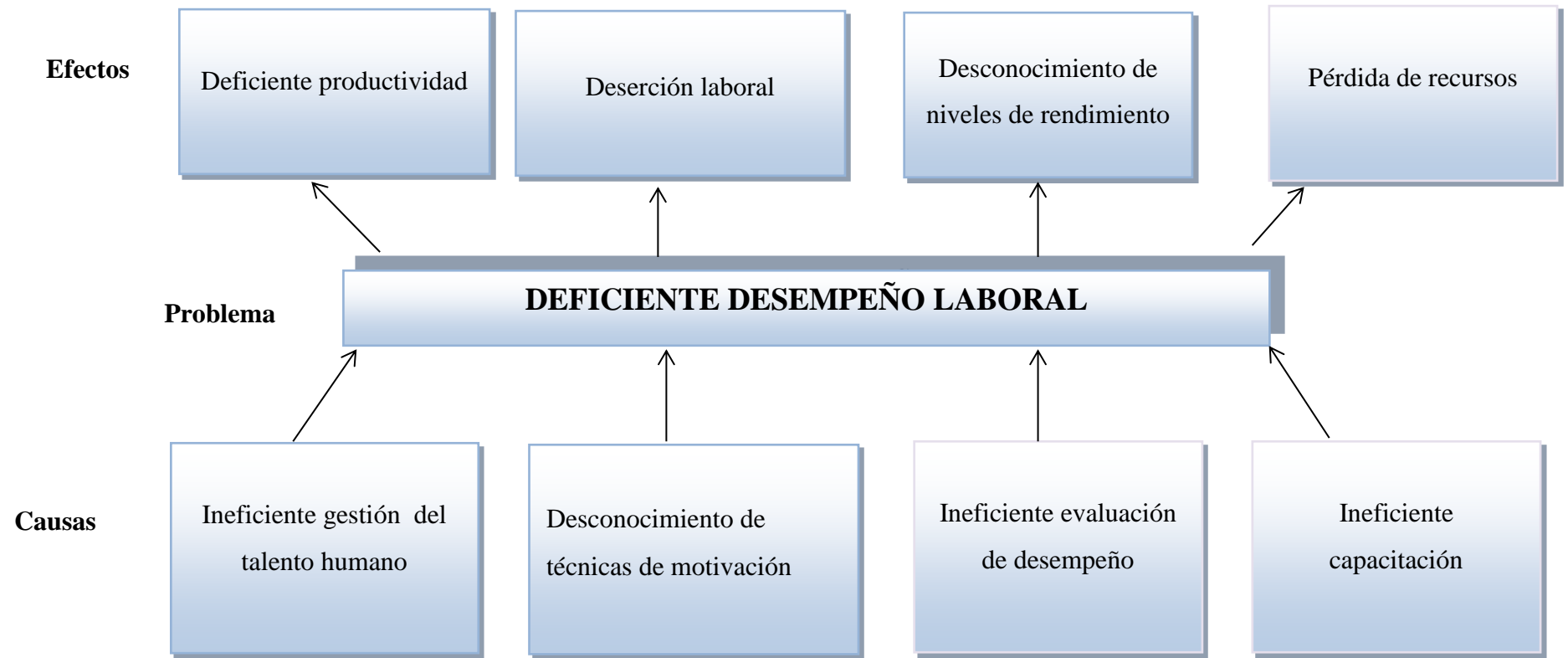
localizados en las ciudad de Ambato y sus aledaños como son Mocha, Pelileo, Quero. Mientras que según el Gobierno Provincial de Tungurahua y la OCE (2012), la Estructura de la población económicamente activa en Tungurahua (empleo que genera) el sector de manufactura representa con el 18% en dicha provincia, y según el Banco Central del Ecuador y la Cámara de Industrias de Tungurahua, las Industrias manufactureras aportan económicamente a la misma con el 22,9% representando con un total de 271.884 (miles de dólares.) La producción en el sector de manufactura dentro de la provincia Tungurahua ha venido creciendo a lo largo del tiempo, por la gente visionaria y trabajadora, habitante de la misma con el apoyo del Gobierno Nacional y el Gobierno Autónomo Descentralizado de Tungurahua. (Pro Ecuador, 2012, pág. 57)

### **Contextualización micro**

La gestión de Talento Humano no ha sido tomada en cuenta con mucha frecuencia por la Corporación Impactex Cía. Ltda. ya que el desempeño laboral de su personal no ha demostrado ventajas sobre las competencias ni ha logrado que los recursos sean perfectamente utilizados, en la mayoría de empresas el personal no es bien ubicado en sus diversas áreas y se desaprovecha las facilidades de explotar al máximo las capacidades del personal colaborador, el mal ambiente de trabajo llevara a la deficiencia en la producción y las pérdidas de recursos, en la Corporación Impactex Cía. Ltda., existen procesos administrativos y operativos definidos pero son no aplicados, lo que genera problemas en cuanto al desempeño de sus colaboradores, sin embargo es necesario aplicar adecuadamente los procesos de la gestión del talento humano para así promover el desempeño eficiente del personal y al mismo tiempo incentivar a su talento humano no solo en el ámbito profesional y económico, sino también en las áreas sociales, culturales, turísticas y deportivas, sus vidas, los mismos tendrán un mejor rendimiento ya que un colaborador que se siente a gusto en su ambiente laboral trabajara mucho mejor, desempeñando correctamente sus funciones.

Todo esto procede a partir de una comunicación eficaz y directa ya que la comunicación constituye un pilar fundamental en las organizaciones representando un 75% de cada jornada laboral. “La comunicación constituye la esencia del trabajo exitoso en equipo. La comunicación eficaz es el inicio del camino hacia el entendimiento, la interpretación y la acción.

## Árbol de Problemas



**Gráfico 1.** Árbol de problemas  
**Elaborado por:** Naranjo Ayala Evelyn Alejandra

## 1.2. Análisis Crítico

Al analizar la problemática del tema de investigación “La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en el área de producción de la Corporación Impactex Cía. Ltda.” se halló que el principal inconveniente es el deficiente desempeño laboral.

**Ineficiente gestión del talento humano** ya que es importante que el área administrativa conozca cómo se sienten los colaboradores, si tienen todo lo que necesitan para hacer su trabajo, es necesario que se les escuche, que se les atienda con simpatía, para que los mismos hablen con sinceridad, lo que permitirá obtener una fuente de información entregarles las herramientas necesarias para su buen desempeño, ya que si el trabajo no se desarrolla de esta manera habrá una deficiente productividad.

**El desconocimiento de técnicas de motivación del talento humano** por parte de la administración, reflejará problemas en el desempeño de los colaboradores, por ello es sumamente importante mantener motivado al personal para el bienestar, desarrollo y crecimiento personal y profesional de los mismos, obteniendo así los resultados esperados por la organización.

**Ineficiente evaluación del desempeño laboral**, lo que provoca desconocimiento de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados de lo que las personas son, hacen y logran. Ya que la evaluación se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

**Ineficiente capacitación**, los trabajadores deberán exigir las capacitaciones pertinentes, para que todo el personal tenga en cuenta las metas y objetivos de la empresa, así como también la organización deberá ubicar bajo evaluación al individuo en las áreas en donde mejor se desenvuelva y optimice los recursos.

### **1.2.3 Prognosis**

Al no buscar solución a las distintas causas que se estudiaron anteriormente la empresa no tardara en hallarse involucrada en los siguientes efectos:

El deficiente desempeño laboral, uno de los principales problemas dentro de la organización, afectando directamente a la eficiencia del cumplimiento de metas y objetivos de la empresa, dando ventaja a las competencias, retrasando y afectando a la producción de la organización. También afecta en la fuerza de trabajo causando deserción laboral, al no sentirse satisfecho el trabajador opta por renunciar buscando nuevas y mejores oportunidades, dejando su lugar de trabajo vacante y siendo difícil cubrirlo por el resto del personal.

Como se había mencionado al no realizar evaluaciones al personal, esto afectará a la administración, el desconocimiento de niveles de rendimiento, el trabajador no podrá mejorar su desempeño ni la rentabilidad de la corporación para lograr los objetivos plantados.

Al tener un personal sin la capacitación pertinente llevará a la organización a la pérdida de recursos, lo cual es perjudicial directamente para la empresa su rentabilidad, sus metas y objetivos se alejaran, el personal también tendrá la obligación de exigir capacitación a sus superiores.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Cómo incide la inadecuada gestión del Talento Humano en el desempeño laboral en el área de producción de la Corporación Impactex Cía. Ltda.?

**Variable Independiente:** Gestión del Talento Humano

**Variable Dependiente:** Desempeño laboral.

### 1.2.5 Interrogantes

¿El desarrollo de la gestión del talento humano permitirá mejorar el desempeño laboral en el área de producción de la Corporación Impactex Cía. Ltda.?

¿Qué factores repercuten en el desempeño laboral en la Corporación Impactex Cía. Ltda.?

¿Cuál es la mejor alternativa de solución al problema planteado?

### 1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

**Campo:** Psicología Industrial

**Área:** Desempeño Laboral

**Aspecto:** Gestión del Talento Humano

**Espacial:** Corporación Impactex Cía. Ltda.

**Temporal:** Primer semestre del año 2015

### 1.3 Justificación

La presente investigación tiene su **interés** por cuanto busca mejorar la gestión de talento humano y así lograr que los colaboradores lleguen a sentirse parte fundamental de la empresa, al mismo tiempo valorar y motivar tanto a nivel profesional como a nivel personal obteniendo altos niveles de desempeño laboral en los mismos, ya que la producción depende mucho de ello así como su rentabilidad y competitividad.

Por esta razón la Corporación Impactex Cía. Ltda. Ha decidido apoyar al presente trabajo de investigación debido a su **importancia**, ya que manifiesta que no cuenta con un proyecto acerca de las necesidades de la gestión del talento humano y el interés del mismo es mejorar el desempeño laboral en el área de producción de la empresa, por lo que el gerente y dueño de la empresa está de acuerdo y presta todas las facilidades y el acceso al lugar para proceder con la investigación.

El **impacto** que tendrá la presente investigación será favorable tanto para la Corporación Impactex Cía. Ltda., y las empresas que piensen seguir una



adecuada gestión del Talento Humano, para el buen desempeño laboral de los colaboradores de las diversas empresas no solo textiles, logrando mejorar la producción, la calidad y la competitividad de las organizaciones.

La investigación es **factible** de realizarse por cuanto cuenta con los recursos y las herramientas necesarias para la realización del presente trabajo investigativo, lo cual será factible para la empresa, la cual su propósito será el de mejorar el desempeño laboral del personal a través de una gestión de talento humano calificada para atender las necesidades de los mismos.

La **utilidad** del aprendizaje a la temática del presente trabajo acerca de la gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral en el área de producción de la Corporación Impactex Cía. Ltda., basado en los resultados de la presente investigación motivará a un buen desempeño en cada uno de los miembros de la organización a ofrecer mejores resultados. Así como también la empresa tendrá la necesidad de comunicar y aclarar al personal lo que necesita para llegar a sus objetivos.

En la ejecución del presente trabajo de investigación los principales **beneficiarios** serán los colaboradores mejorando su área laboral para un desempeño de calidad y un mejor estilo de vida para sus familias, así también el propietario de la Corporación Impactex Cía. Ltda., porque al solucionar la problemática la empresa empezara a rendir mucho mejor y a generar más utilidades, las metas y objetivos se verán cumplidos.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. General**

Investigar como incide la gestión del talento humano en el desempeño laboral en el área de producción de la Corporación Impactex Cía. Ltda.

### **1.4.2. Específicos**

- Analizar si el desarrollo de la gestión del talento humano mejorara el desempeño laboral en el área de producción de la Corporación Impactex Cía. Ltda.
- Determinar los factores que afectan el desempeño laboral de la Corporación Impactex Cía. Ltda.
- Diseñar una propuesta de solución a la problemática de la gestión de talento humano y el desempeño laboral en el área de producción de la Corporación Impactex Cía. Ltda.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes investigativos

**Tema:** “La Administración del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Molinos Miraflores S.A.”

**Autor:** Milene Mantilla (2012)

Según(Mantilla, 2012), en su trabajo de investigación con el tema de “La Administración del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Molinos Miraflores S.A.” previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas en la Universidad Técnica de Ambato. Con el objetivo de Desarrollar herramientas administrativas basándose en los subsistemas de talento humano, para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de “MOLINOS MIRAFLORES S. A.”, de la ciudad de Ambato.

#### Conclusiones:

- Carece de herramientas técnicas que le permitan dirigir de manera eficaz al talento humano que posee, como también subestima los recursos que tiene y puede utilizarlos para este fin.
- La empresa Molinos Miraflores S. A., recurre a fuentes externas para reclutar a su personal, dejando de lado tanto los ascensos como el traslado de personal en la cobertura de las nuevas vacantes, utiliza la prensa escrita como medio ideal para la convocatoria de la mayor parte de aspirantes y muy pocas veces se considera la base de datos de reclutamientos anteriores.
- La empresa carece de un análisis de puestos y la identificación clara de un perfil profesional evidenciando a que la selección de personal no tiene un proceso técnico – secuencial que le permita garantizar la idoneidad de los nuevos trabajadores que cubrirán las vacantes de la empresa.(Mantilla, 2012, pág. 77)

Al carecer de herramientas que permitan al personal desarrollarse de manera eficaz esto por la falta de un proceso adecuado de selección, contratación, inducción, capacitación; refleja problemas como personal no idóneo en un puesto

de trabajo, falta de motivación en su personal ocasionando un bajo desempeño laboral.

**Tema:** “Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de la empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato.”

**Autor:** Garcés Rina(2011)

Según (Garcés, 2011), en su trabajo de investigación con el tema de “Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de la empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato.”

### **Conclusiones:**

- Se concluye que la empresa si se responsabiliza por dar a conocer las funciones de que en cada uno de los puestos de trabajo debe cumplir los empleados. Esta es la razón por la cual los trabajadores deben tener un pleno conocimiento de lo deberes que deben cumplir y consecuentemente se establecen semejanzas y diferencias entre los antedichos puestos de trabajo.
- Se concluye que en la empresa no se realizan reuniones entre el personal y jefes de área con regularidad, por lo que se desconoce eventos importantes que suceden en la misma.
- El talento humano que se desempeña en la empresa, se encuentra desmotivado, se sobrentiende que es por la ausencia casi total de un plan de capacitación, sin embargo se debe aclarar que exististe capacitación de carácter informal. (Garcés, 2011, pág. 77)

La falta de comunicación entre jefes y subordinados presenta inconvenientes debido a no poder manifestar quejas o aportar con soluciones que beneficien a la empresa, teniendo como resultado personal desmotivado esto por la falta de capacitación en áreas importantes que aporten en su crecimiento y desarrollo de cada puesto de trabajo, siendo la capacitación un punto importante dentro de las organizaciones.

**Tema:** “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa “MUSEYCA” Cía. Ltda. De la Ciudad de Ambato”.

**Autor:** Doris Bonilla (2012)

Según (Bonilla, 2012) en su trabajo de investigación con el tema de “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa “MUSEYCA” Cía. Ltda. De la Ciudad de Ambato.”

### **Conclusiones:**

- Los trabajadores de MUSEYCA no tienen una noción clara de cuáles son las etapas a seguir en el proceso productivo de corte tanto en lona como en cuero, lo cual causa interferencia en las diferentes fases, a más de que atrasa el cronograma de producción y genera incumplimiento en los pedidos, provocando malestar en los clientes.
- MUSEYCA no cuenta con una unidad de Recursos Humanos que de manera profesional, afronte las diversas actividades que en este ámbito se debe realizar, incluido el entrenamiento. De manera incipiente el supervisor de producción asume algo de esta tarea, lo cual técnicamente no es aconsejable.
- La falta de un esquema para la evaluación de las actividades que realizan los trabajadores, ha provocado que los problemas observados como son falta de comunicación, supervisión, desconocimiento de proceso productivo, etc. que en un principio eran pequeños vayan creciendo, afectando desarrollo de la empresa consecuentemente, de su recurso más importante, el Humano.(Bonilla, 2012, pág. 79)

La inexistencia del Departamento de Recursos humanos ha ocasionado varios problemas, al no contar con la presencia de un jefe por departamentos los mismos que aporten con técnicas y herramientas claves dentro de un proceso, provocando la pérdida de recursos materiales y el desgaste del recurso más importante en la organización el Humano; al contar con personal motivado, capacitado, se podrán observar mejoras en todas las áreas dentro de la organización.

### **2.2 Fundamentación filosófica**

El presente proyecto de investigación por varios procesos a utilizar para la búsqueda de problemas y sus respectivas soluciones, se considera un enfoque **crítico-propositivo**.

Se lo llama **crítico** porque se utiliza métodos y herramientas con el propósito de buscar y encontrar información por parte del investigador para hallar los fenómenos que abordan en el presente tema de investigación en medio del ambiente laboral.

Y **propositivo** por no solo se basa en el hallar los fenómenos que afectan al desempeño laboral sino que también analiza y plantea distintas alternativas con el fin de encontrar las diferentes alternativas de solución a dicho problema y la toma de decisiones para mejorar el desempeño laboral.

El presente enfoque hace énfasis en la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en su totalidad, juntamente con la toma de decisiones para mejorar el modelo de gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en el área de producción de la Corporación Impactex Cía. Ltda.

### **2.2.1. Fundamentación Epistemológica**

La epistemología es el área del saber dedicada al estudio del conocimiento científico, específicamente: las formas como se produce y concibe, sus estructuras y modalidades, el modo de resolver problemas. Por consiguiente, puede ser asumida como meta-conocimiento, porque en esencia es el conocimiento sobre el conocimiento. (Peña, 2008, pág. 61)

El conocimiento científico es de vital importancia para la Corporación Impactex Cía. Ltda., ya que las nuevas modalidades y estructuras cambian constantemente con el tiempo, se descubren nuevos y mejorados métodos en el hecho de resolver cualquier contrariedad, así como cualquier clase de producto que mejore la organización.

### **2.2.2. Fundamentación Axiológica**

(Quintana, 2009) Manifiesta: “Según nuestro axiologismo, en su afirmación personal de valores la persona no solo echa a andar desde el substrato más profundo del conocimiento, sino que en esto da ella su do de pecho, en tanto que actúa como ser libre y creativo que es”. (Pág. 12)

La Corporación Impactex Cía. Ltda. Está llena de creatividad, es una empresa libre con ganas de crear e inventar, de resurgir entre las demás empresas, además está llena de valores que enseña y trasfiere a su gente, manteniéndose al margen y

respetando las creencias y valores religiosos de todos y cada uno de los miembros de su personal.

### **2.2.3. Fundamentación Ontológica**

Según la fundamentación ontológica exige determinar la forma de existencia de los entes con los que trata la disciplina, el status ontológico de los objetos a los que se refieren los enunciados y las leyes de la teoría. Como consecuencia de la fundamentación ontológica se debe dar una fundamentación gnoseológica, es decir justificar la existencia del objeto de la teoría en la realidad y especificar el enfoque particular que se estudia de él, o como dirían algunos filósofos estudiar el quod y el quo de la disciplina.(Rendón, 2009, pág. 44)

La Corporación Impactex Cía. Ltda. Es una corporación comprometida con la seriedad y la disciplina de cada uno de los miembros sea cual sea su cargo, tiene como objeto el enfoque de crecer de la mano de su gente ayudando y ayudándose para ser cada vez más ordenada y disciplinada lo que la llevara a crecer como organización siendo un ejemplo entre las demás empresas.

### **2.3 Fundamentación legal:**

El presente trabajo para su desarrollo efectivo de baso en la investigación de leyes vigentes con relación al desempeño laboral y como estas aportan al mejoramiento de la misma de esta manera evitando futuros riesgos.

De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador Asamblea Constituyente 2008

**CAPITULO SEGUNDO.-** Derechos del buen vivir

**SECCION OCTAVA.-** Trabajo y Seguridad Social

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

**Art. 34.-** El derecho a la seguridad social es de todas las personas, y será deber y necesidades individuales y colectivas

## **CAPITULO SEXTO.- Derechos de libertad**

### **Art. 66.-Se reconoce y garantiza a las personas**

2. El derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios.

15. El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

16. El derecho a la libertad de contratación.

17. El derecho a la libertad de trabajo. Nadie será obligado a realizar un trabajo gratuito o forzoso, salvo los casos que determine la ley

### **Código del trabajo:**

#### **TITULO I DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

##### **Capítulo I De su naturaleza y especies**

##### **Parágrafo 1ro. Definiciones y reglas generales**

**Art. 8.-** Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

##### **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;

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;



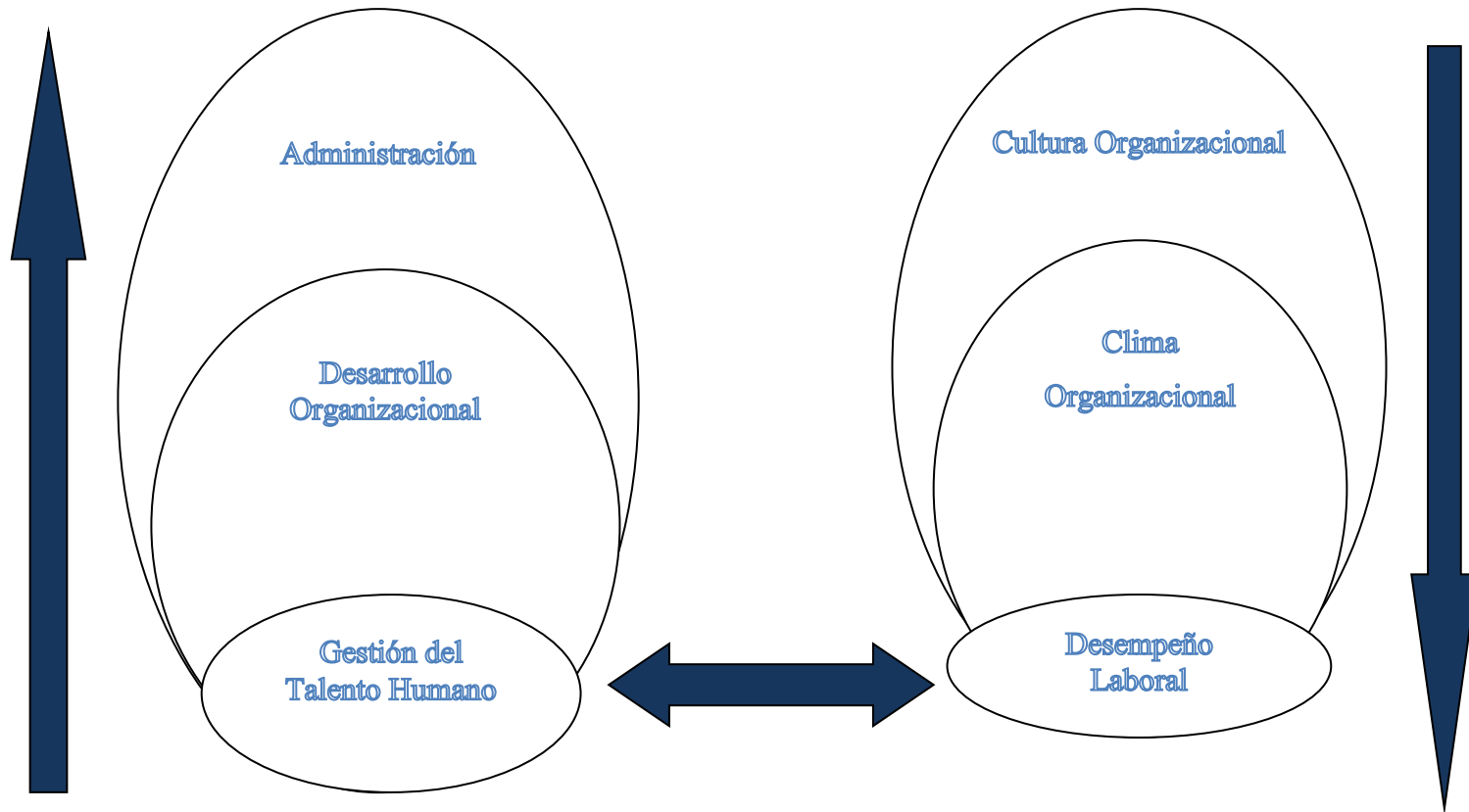
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

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

a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos; b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción; d) Observar buena conducta durante el trabajo;

e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal; f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo; g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores; h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta.

## Red de inclusiones conceptuales



**Gráfico 2.** Red de inclusiones conceptuales  
**Elaborado por:** Naranjo Ayala Evelyn Alejandra

### CONSTELACION DE IDEAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE



**Gráfico 3.**Constelación de Ideas de la Variable Independiente  
**Elaborado por:** Naranjo Ayala Evelyn Alejandra

CONSTELACION DE IDEAS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

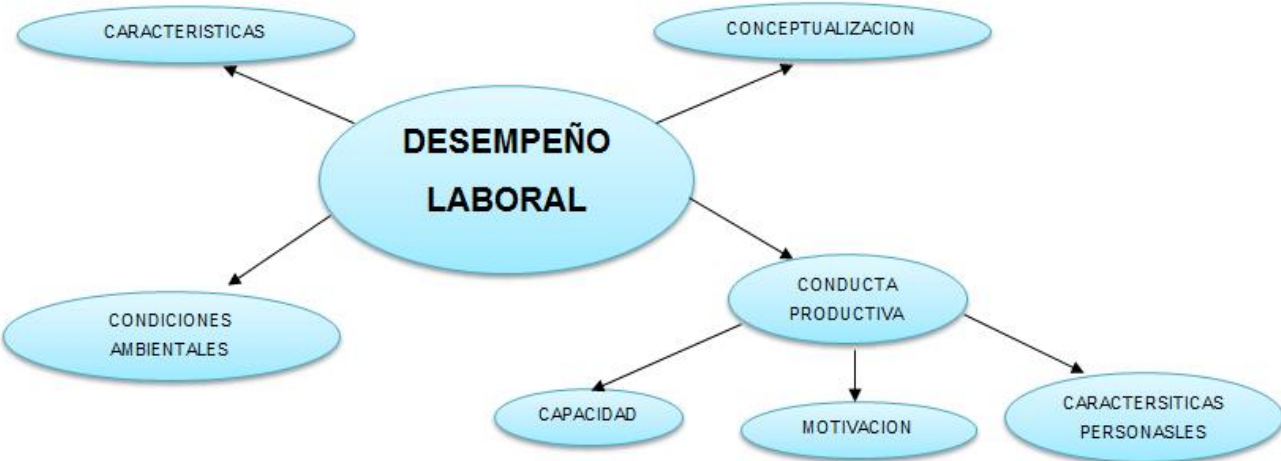


Gráfico 4. Constelación de Ideas de la Variable Dependiente  
Elaborado por: Naranjo Ayala Evelyn Alejandra

## 2.4 Categorías fundamentales

### **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

La Gestión Humana o Gestión del Talento Humano, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización. (Matos, 2007, pág. 47)

Es la capacidad que debe tener una empresa para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a sus empleados para hacerlos más competentes, más capaces, más comprometidos con los objetivos que sigue esta.

La Gestión del Talento Humano considera a los empleados desde varios puntos de vista tales como:

1. *Son seres humanos:* dotados de personalidad propia, y por consiguiente diferentes entre sí, poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas, seres humanos, y no solo recursos de la organización.
2. *Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:* elementos que impulsan a la organización, capaces de proveerla de inteligencia, talento y aprendizaje, indispensables para enfrentar a este mundo muy competitivo. Son las personas son fuente de impulso propio que hace a la organización dinámica, y no agentes pasivos, estáticos e inertes.
3. *Socios de la organización:* Por el esfuerzo que invierten en la organización, dedicación, compromiso, responsabilidad, etc., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones en forma de salarios, o incentivos de diversa índole. Dependiendo de qué tan alto resulte la gratificación, las personas invertirán en mayor y mejor forma su fuerza de trabajo. Las personas son socias de la organización y no solo sujetos pasivos.

La Gestión del Talento Humano constituye un grupo de políticas y prácticas necesarias para poder ejercer cargos gerenciales relacionados con las personas en general.

### **Importancia de la gestión de talento humano.**

Radica en que la sociedad necesita de las empresas como fuentes de trabajo para satisfacer sus necesidades de consumo, en forma de salarios; por otra parte las empresas requieren de personal para el manejo adecuado de todos los recursos que utilizan para la producción, y así satisfacer las necesidades de los primeros. Por ello la gestión del talento humano debe estar orientada a producir satisfacción en la gente, personas que se desenvuelvan en los aspectos del mundo informático que lo rodea; de esta manera se harán personas competitivas en el mundo cada vez más globalizado.

El talento humano de la actualidad es entonces crear personas preparadas para asumir los cambios estructurales en la empresa que las economías globales exigen, porque sólo así se puede mantener competitiva una empresa. Este es el gran reto de la gestión del talento humano.

Los cambios organizacionales generan pautas de desafío organizacional de manera que los procesos de gestión del talento humano no se ve como la simple administración de la persona de manera individual, sino la administración con la gente, ya son estas las que constituyen el agente activo que desarrolla acciones competitivas para la empresa, ya que sus habilidades y destrezas son las que determinan el éxito o fracaso de la compañía.

Se requiere tener una nueva visión en la forma de gestionar a la gente, ya que esta gestión se hará para la gente y por la gente; esto conlleva a abordar un concepto de reconocimiento de la interacción entre las personas y la empresa en donde trabajan.

Esta interacción provoca cambios ya que las personas pueden identificar, sentir, pensar de diferente forma las actividades que está realizando en la empresa, dándole valor agregado que posiblemente sea muy difícil si el cambio lo asume una sola persona. Esta dinámica de cambio es lo que necesita la empresa para surgir en el mundo actual.

Si las personas satisfacen sus necesidades, entonces el rendimiento en el trabajo también se verá fortalecido, y mejorará la eficiencia en los procesos.

Para el logro de sus objetivos la organización debe contar con recursos que ayuden a conseguir esos objetivos, a saber:

**MATERIALES:** Lo constituye el dinero, la maquinaria, las instalaciones, la materia prima, etc.

**RECURSOS TÉCNICOS:** Se refiere a los organigramas, manuales de procesos, instructivos, etc.

**TALENTO HUMANO:** Todo lo referente a las personas, desde su esfuerzo físico hasta sus capacidades como conocimientos, motivación, vocaciones, aptitudes, etc.

## **OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La organización, en relación al talento humano, posee muchos objetivos importantes, a saber:

### **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.**

La función de los recursos humanos es un componente fundamental de la organización actual. Antes se hacía énfasis en la realización correcta de las tareas aplicando los métodos y reglas impuestos a los empleados y, en consecuencia, se obtenía eficiencia. El salto hacia la eficacia llegó con la preocupación de alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de recursos humanos sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la Administración de

Recursos Humanos, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y realizar su misión.(Chiavenato, 2000, pág. 65)

Es importante que la administración se preocupe por proporcionar a los empleados en el recurso anímico y el conocimiento de a dónde quiere llegar la empresa, para que de esta forma los empleados también puedan contribuir con el desarrollo adecuado de la misma.

### **Proporcionar competitividad a la organización**

Significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la administración de recursos humanos es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados. En el nivel macroeconómico, la competitividad es el grado en que una organización puede, en condiciones libres y justas de mercado, producir bienes y servicios que tengan aceptación en los mercados internacionales, mientras garantiza simultáneamente mantener y aumentar las ganancias a sus empleados.(Chiavenato, 2000, pág. 66)

La gestión del talento humano busca que los empleados sean quienes proporcionen la ventaja competitiva para la empresa, por ello la importancia de contar con empleados comprometidos y capacitados con ella.

### **Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados**

Es cuando un ejecutivo afirma que el propósito de la administración de recursos humanos es construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa: las personas. Dar reconocimiento a las personas constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño. Los objetivos deben ser claros, así como el método empleado para medirlos.(Chiavenato, 2000, pág. 68)

Es importante que se reconozca el trabajo de los empleados en la organización, ya que son la fuerza que mantiene viva a la empresa, y permite mejorar la productividad de la misma. Mientras más feliz esté un empleado, mejor será su producción.

### **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo**

Calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo,



horas adecuadas de trabajo y tareas significativas. Un programa de calidad de vida trata de estructurar el trabajo y el ambiente de trabajo para satisfacer la mayoría de las necesidades individuales del empleado y convertir la organización en un lugar deseable y atractivo. La confianza del empleado en la organización también es fundamental para la conservación y el mantenimiento del personal.(Chiavenato, 2000, pág. 70)

Para que el empleado se sienta feliz es importante que se adecúe su puesto de trabajo de tal forma que pueda laborar sin problemas, con seguridad y cómodos.

## **SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS**

En este grupo están los comportamientos relacionados con la manera en que los gerentes manejan el proceso de selección, inducción, asignación de funciones, delegación, evaluación de desempeño y legislación y sabidos. También, el apoyo a actividades de capacitación, desarrollo, bienestar, motivación y participación. (Calderón & Castaño, 2005, pág. 39)

Para gestionar de forma adecuada al recurso humano, se puede decir que este se clasifica o divide en varios subsistemas, a saber:

- Análisis y Descripción de cargos
- Reclutamiento y Selección de personal
- Evaluación de desempeño
- Protección y seguridad laboral
- Capacitación y desarrollo profesional

### **Análisis y descripción de cargos**

#### **Análisis de cargos**

Luego de realizar la descripción es necesario realizar el análisis de cargos, ya que la descripción identifica el contenido del puesto, mientras que el análisis de cargos:

Estudia y determina los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. (Calderón & Castaño, 2005, pág. 41)

### **Estructura del análisis de cargos:**

Entre estos requisitos podemos mencionar los siguientes:

- **Requisitos intelectuales** (tales como escolaridad, experiencia laboral, adaptabilidad al puesto de trabajo, iniciativa y aptitudes básicas)
- **Requisitos físicos** (nivel de concentración, habilidades, destrezas y capacidad física básica para cumplir el rol)

- **Responsabilidades que adquiere** (Supervisión a nivel de los RRHH, de los equipos, maquinarias y herramientas, así como manejo de información confidencial)
- **Condiciones de trabajo** (tanto riesgos como ambiente de trabajo)(Calderón & Castaño, 2005, pág. 44)

### **Descripción de cargos**

Como es importante establecer las funciones de cada puesto de trabajo, entonces será necesario conocer de qué forma fueron formalizados, y para ellos se hace necesario un análisis y descripción de los puestos de trabajo utilizando métodos como: entrevista directa, cuestionario y observación directa.

### **Reclutamiento y selección**

Ambos elementos se encuentran directamente relacionados, y por tanto se manejan como subprocesos de un solo proceso mayor. Este proceso es en especial importante y difícil de realizar, ya que de hacerlo mal podemos impedir que una persona con grandes aptitudes ingrese o contratar a una persona que vaya mermando la productividad de la empresa. (Calderón & Castaño, 2005, pág. 55)

En este proceso será importante entonces seleccionar a las personas ideales que cumplan con las tareas del puesto requeridas.

### **Etapas del subsistema de reclutamiento y selección**

#### **Convocatoria:**

Es el primer paso, consiste en llamar a personas, sean nuevas o propias de la empresa, para que ocupen una vacante sea porque esta fue dejada por el personal anterior, nuevos puestos.

#### **Convocatoria Interna:**

Se da cuando la vacante se llena con una persona de la misma empresa, sea ascensos, reubicaciones o trasferencias a otros departamentos.

#### **Convocatoria externa:**

La convocatoria externa que como lo indica su nombre es externo a la organización, es decir en este caso las personas convocadas a ocupar la o las vacantes existentes, son individuos totalmente extraños a la organización, lo que significa que no tiene ningún vínculo con la misma. (Calderón & Castaño, 2005, pág. 57)

A continuación tenemos algunas de las fuentes de reclutamiento externo de personal:

- Anuncios en las afueras de la empresa, para enterarse de los puestos disponibles en ella.

- Anuncios en medios de prensa e internet. En fin constituye la fuente más amplia de información.
- Bases de datos de la empresa, en donde constan los nombres de las personas que no han accedido a las vacantes en procesos anteriores, pero que dejaron su currículum para ser tomados en cuenta.
- Recomendaciones de los mismos empleados de la empresa de amigos o familiares.

**Selección:** Este es el segundo paso del proceso de selección en las organizaciones, y consiste en escoger al empleado más idóneo para ocupar la vacante.

### **Evaluación de desempeño**

Ahora bien, es importante para las empresas innovar y superarse a fin de mantener dentro de la competencia por captar cliente, y para ellos debe aprovechar al máximo todos los recursos con los que cuentan, y desde luego el más importante, el humano. Para tener conocimiento acerca del grado de cumplimiento de factor humano en la empresa es necesario evaluarlo constantemente, a fin de verificar que objetivos está cumpliendo. (López, 2003)

Parte de la innovación y la superación de las empresas, para lograr mantener la competencia, sin embargo hay que tener cuidado con obtener la información adecuada ya que el jefe de área o superior puede influir en las respuestas del empleado, para tener la evaluación en el cumplimiento se necesita una valoración constante a través de la verificación de objetivos.

Para evaluar el desempeño se dispone de:

**Método de escalas gráficas.** se basa en parámetros previamente definidos por la empresa, estos parámetros se mide en grados para lograr tener una gran objetividad.

**Método de elección forzada.** se evalúa mediante frases alternativas que ayuda a describir el desempeño de cada persona.

**Método de investigación de campo.** -por medio de la entrevista se realiza la evaluación del puesto.

**Método de incidentes críticos.** Se basa en la recreación de circunstancias extremas con el objetivo de verificar la reacción de los empleados, sean positivas o negativas. (López, 2003)

## **Protección y seguridad laboral**

Este proceso será evaluado en cada empresa y área por separado, ya que no todas cuentan con las mismas normas que otras, y la seguridad difiere entre departamentos y empresas en general.

## **Plan de protección laboral**

**1. Un plan organizado:** Servicios médicos completos que involucran seguros médicos, médicos y enfermeras incluso en algunos casos.

**2. Servicios médicos adecuados:** En los que se incluyen dispensarios médicos completos para los empleados. Desde luego puede resultar costoso y difícil de mantener, por lo que por lo menos se recomienda:

- Exámenes médicos iniciales de admisión
- Cuidados sobre posibles lesiones por el puesto que ocupan.
- Primeros auxilios
- Eliminación de áreas que no sean salubres.
- Registros médicos
- Supervisión permanente de las reglas de higiene y salud.
- Mantener relaciones adecuadas con los familiares del trabajador enfermo

## **Capacitación y desarrollo profesional**

Tomado desde el ámbito de desarrollo intelectual del empleado, ya que es la pieza fundamental para que exista un correcto engranaje en la empresa.(Yanes, 2004)

Como empresa, siempre se debe estar preocupado por mejorar la productividad de la empresa, y es en este punto se tratara la capacitación y desarrollo profesional de los colaboradores de una institución como parte de un macro proceso que busca aprovechar de forma productiva la riqueza intelectual del talento humano. Es necesario tener presente que el desarrollo sistemático de las capacidades, habilidades y talentos de cada uno de los colaboradores de la organización, es un factor significativo para lograr el éxito de una empresa. El subsistema es de suma importancia dentro del departamento de recursos humanos, ya que nos ayudara en el desarrollo del talento humano y por ende beneficiara a la organización mejorando su nivel productivo y competitivo.

## **Métodos de detección de necesidades de capacitación**

Los medios principales para hacer la detección de las necesidades de capacitación son los siguientes:

#### **“Evaluación de desempeño”**

Este permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un satisfactorio.

#### **“Observación”**

Constatar donde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada.

#### **“Cuestionarios”**

Investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.

#### **“Solicitud de supervisores o gerentes”**

Cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.

#### **“Examen de empleados”**

Entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.

#### **“Entrevista de salida”**

Cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida.

#### **“Informes periódicos”**

De la empresa o de la producción que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.(Del Castillo, 2010)

El éxito de la organización depende de nuestra capacidad de aprendizaje y de la aplicación de estos conocimientos en la práctica. Debemos estar preparados para cooperar, asumir responsabilidades, liderar y tomar decisiones rápidamente. Y los directivos somos los encargados de crear un clima que promueva este comportamiento. Los líderes no sólo aportan su propia experiencia a los programas de innovación y mejora, sino que también añaden los resultados de cada proyecto al manantial de sabiduría de la compañía, ya que el verdadero aprendizaje depende del total de las contribuciones individuales y de su uso compartido.

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El desarrollo organizacional es el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje (espontáneas y propuestas) en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y/o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividad: capacitación, educación y desarrollo.(Chiavenato I. , 2009, pág. 31)

El desarrollo organizacional es la encargada de observar el presente y el pasado de la organización para mejorar el desempeño de sus colaboradores, con una debida capacitación se lograra al individuo colaborador de la empresa enfocarlo y explotarlo de la mejor forma, ubicando también al personal en donde necesite la corporación para fortalecerla.

- Se sustenta en la investigación y la acción
- El desarrollo organizacional aplica los conocimientos de las ciencias conductuales
- El desarrollo organizacional cambia actitudes, valores y creencias de los trabajadores
- El desarrollo organizacional cambia a la organización en un sentido determinado

### **El proceso del desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional utiliza un proceso de tres fases:

1. **El diagnóstico**, “que se hace a partir de la investigación sobre la situación actual. En general, el diagnóstico es una percepción de la necesidad de cambio en la organización o en una parte de ella.
2. **La intervención**, “es una acción para alterar la situación actual. Por lo general, la intervención es definida y planificada por medio de *talleres* y discusiones entre las personas y los grupos involucrados y tiene por objeto determinar las acciones y la dirección que debe seguir el cambio
3. **El refuerzo**, “es un esfuerzo por estabilizar y mantenerla nueva situación por medio de la realimentación.(Chiavenato I. , 2009, pág. 55)

En general, el refuerzo se obtiene con reuniones y evaluaciones periódicas que sirven de realimentación del cambio logrado. Estas tres fases hacen que se pueda adecuar de manera correcta el proceso de desarrollo organizacional en una empresa. Es importante que este proceso se lo realice periódicamente. El diagnóstico se debe obtener por medio de entrevistas o investigaciones aplicadas a las personas o grupos involucrados

### **ADMINISTRACION**

“La palabra administración proviene del latín (ad, dirección hacia, tendencia; minister, comparativo de inferioridad, y el sufijo ter, que indica subordinación u obediencia, es decir, quien cumple una función bajo el

mando de otro, quien le presta un servicio a otro) y significa subordinación y servicio. En su origen, el término significaba función que se desempeña bajo el mando de otro, servicio que se presta a otro. La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.”(Chiavenato, 2000, pág. 60)

La administración es la capacidad que tiene las personas para estructurar y hacer rendir a una organización, las personas que manejan el área de administración tendrán en sus manos la capacidad de ordenar a quien presta su servicio, la administración se concentra en acoplar, dirigir y ordenar de la mejor forma a una empresa, según las metas y objetivos que tenga la misma, utilizando al máximo los recursos para llegar a un fin común por medio de sus subordinados.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Así, se refiere al sistema de los significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás. Constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización.(Chiavenato, 2000, pág. 62)

La cultura organizacional son el conjunto de tradiciones y valores que tiene la empresa además de las creencias y hábitos, donde generara el crecimiento de todas las metas y objetivos que tendrá la corporación, es la que brinda las políticas y su estructura escritas o no, son las que nos dicen el comportamiento cotidiano de cada uno de los individuos parte de la organización.

En el fondo, la cultura es la que define la misión y genera el nacimiento y el establecimiento de los objetivos de la organización. La cultura se debe alinear a otros aspectos de las decisiones y las acciones de la organización, como la planeación, la organización, la dirección y el control, para poder conocerla mejor. Algunos aspectos de la cultura organizacional son más fáciles de percibir, pero otros son menos visibles y más difíciles(Chiavenato, 2000, pág. 64)

Es la cultura la que define los parámetros de la organización, incluso es imposible establecer misión, visión, y otros elementos fundamentales de la empresa sin conocer la cultura con la que se van a manejar en la empresa.

### **1. Los artefactos**

Constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Los artefactos son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Incluyen los productos, servicios y pautas de comportamiento de los miembros de una organización. Al caminar por las oficinas de una organización se advierte cómo visten las personas, cómo hablan, de qué conversan, cómo se comportan, qué es importante y relevante para ellas. Los artefactos son las cosas o los eventos que nos indican de forma visual o auditiva la cultura de la organización.(Chiavenato, 2000, pág. 66)

Constituye el primer elemento de la cultura organizacional, es el más visible en la organización, y el primero que debe tomarse en cuenta para comenzar a establecer dicha cultura.

### **2. Los valores compartidos**

Constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En DuPont muchos de los procedimientos y de los productos resultan de los valores atribuidos a la seguridad, porque la organización la fundó un fabricante de pólvora para armas de fuego y no es nada extraño que haya tratado de desempeñar ese trabajo con entera seguridad para los nuevos miembros que ingresaban al negocio. Los valores de la seguridad son rasgos fuertes de la cultura de DuPont, desde los tiempos en que la pólvora era el núcleo principal de sus negocios.” (Chiavenato, 2000, pág. 68)

Se refiere a los valores de la organización, establecidos previamente por la dirección, y que son la base de las relaciones entre empleados e incluso con los clientes y proveedores de la empresa. Estos valores son primordiales para establecer políticas y objetivos a futuro.

### **3. Los supuestos básicos**

Constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas. La



cultura prescribe la manera de hacer las cosas y muchas veces es adoptada por la organización por medio de supuestos que no están escritos o siquiera pronunciados.(Chiavenato, 2000, pág. 70)

Este elemento, el más oculto pero no menos importante es aquel que dicta las normas y el comportamiento dentro de las empresas sin estar escritas o difundidas. Estas normas parten del bienestar que tengan los empleados en su trabajo.

### **Los tres niveles de la cultura organizacional**

**Artefactos.**Estructura y procesos, organizaciones visibles (Más fáciles de descifrar y cambiar)

**Valores compartidos.**Filosofías estrategias y objetivos, (justificaciones compartidas)

**Supuestos básicos.**Creencias inconscientes, percepciones, pensamientos y sentimientos (Fuentes más profunda de valores y acciones). (Malo, 2013)

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Según (Hellrieger, 2013), “Clima Organizacional es un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y su ambiente”.

Se refiere a la parte física y emocional del personal como la atmosfera que rodea a cada uno de los miembros que compone la empresa, sus ganas de salir adelante y sus frustraciones, el ambiente que se generan entre todos los individuos, es también la adaptabilidad y las ganas que tienen cada miembro de la corporación para satisfacer sus deseos y necesidades.

Para que la atmósfera en un trabajo sea el adecuado es necesario que las personas se encuentren motivadas a realizar el trabajo, y mantener un ambiente cordial en su entorno.

El concepto de motivación —nivel individual— conduce al de clima organizacional —nivel de la organización—. Los seres humanos se adaptan

todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.”(Chiavenato, 2000, pág. 77)

Motivar a los empleados será fundamental para que exista un clima laboral bueno en la empresa. La motivación es el elemento fundamental para mantener las relaciones interpersonales de forma adecuada, y para que existe un ambiente de confianza entre los empleados.

La dirección es la encargada de realizar estos procesos y mantener las normas y reglas básicas para un buen ambiente laboral.

*“La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental.”*(Chiavenato, 2000, pág. 79)

Para saber si una persona se encuentra adaptada a la organización se debe verificar lo siguiente:

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las demás personas.
3. Son capaces de enfrentar las demandas de la vida

Cada una de las partes que conforman un personal de una organización es distinta una con otra, una persona más tranquila y feliz aporta mucho más a la empresa, que otra que no esté pasando un buen momento, el clima organizacional es todo el ambiente interno que brinda la empresa en el día a día, si la empresa se envuelve en un ambiente colaborador todo lo harán de la misma manera, mientras si el ambiente es pesado la ánimos decaerán y alejara a la organización de lo planeado.

A esto se debe el nombre de clima organizacional, ya que está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima

organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.).(Chiavenato, 2000, pág. 80)

El clima organizacional es algo intangible no se ve ni se toca pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella.

El clima es la “atmosfera” psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización.

### **DESEMPEÑO LABORAL.**

(Whetten, 2004), nos dice que: “El desempeño es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación, la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por el entrenamiento y recursos, y la motivación es el producto del deseo y el compromiso. La función multiplicadora en estas fórmulas sugiere que todos los elementos son esenciales.” (Pág. 69)

El desempeño laboral es la forma en que cada individuo parte de una organización realiza su trabajo, es lo que la persona aporta a la empresa, como su capacidad de desenvolvimiento, sus capacidades, experiencias y sentimientos que contribuirán a acercar más a las metas y objetivos de una corporación. Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones.

El trabajo de los empleados, como parte de una empresa, en las diversas ramas y departamentos de las organizaciones es considerado como desempeño laboral, así como sus anhelos de aportar y sentirse útil en una atmosfera de tranquilidad, donde demostrara todos sus conocimientos y los compartirá con la empresa para simplificar trabajos o formas de realizar las diferentes actividades.

El desempeño laboral es la motivación. Aunque es importante ocuparse entrenamiento y el apoyo de las necesidades de los subordinados y estar involucrado de manera activa en el proceso de contratación y ajuste del puesto para asegurar una aptitud adecuada, la influencia de las acciones del directivo en la motivación diaria a los subordinados es igualmente vital. (Whetten, 2005, pág. 112)

El desempeño laboral es medido y administrado por las organizaciones productivas directamente, pero en el caso del profesional, esta valoración es más compleja y difícil, en especial cuando los profesionales ejercen de manera independiente y no contratada por alguna empresa o institución. Es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.

Tres factores fundamentales para un correcto desempeño son la capacidad, la motivación, las restricciones organizacionales, y si una de ellas se contrapone con la otra entonces no se podrá tener un buen desempeño.

## **CAPACIDAD Y DESEMPEÑO**

Casi todo el trabajo de selección de los psicólogos se dirige a la identificación de las capacidades necesarias para determinados puestos y a la localización de las personas que reúnen dichas capacidades.

Primero, se aplican los métodos de análisis de puestos orientados al trabajador a fin de determinar las CHCO (conocimientos, habilidades, capacidades y otras características) para un puesto. Luego de ello, se utilizan procedimientos de selección para localizar a las personas que reúnen las características apropiadas. Aunque las CHCO se vinculan con ciertos atributos, casi todos los mecanismos de selección están diseñados para evaluar las capacidades. Por último, es importante que se provea de nuevos

conocimientos y capacidades a los empleados a fin de que mejoren su rendimiento. (Spector, 2002, pág. 132)

Las capacidades de las personas son las que determinan su perfección en el puesto a desempeñar, por ello la importancia de contar con personas que aparte de tener un buen conocimiento del área, estén dispuestas a aprender más sobre su tarea.

Los empleados que reúnen las características necesarias para un buen rendimiento obtendrán más éxito en su trabajo y se sentirán más satisfechos.

### **Características personales y desempeño**

Tanto la capacidad y el conocimiento que tenga una persona son importantes a la hora de realizar un trabajo de un determinado puesto, pero la motivación es otro factor de mucha importancia, si no existen los dos al mismo tiempo entonces no realizarán los procesos de manera adecuada, desembocando en problemas laborales o falta de productividad. (Spector, 2002, pág. 125)

Aunque cabe esperar que, en términos generales, una mayor motivación resulte en un mejor desempeño laboral. Aunque las personas puedan controlar sus motivaciones recibidas desde el entorno, todavía se puede trabajar para mejorar esas motivaciones. El éxito de las empresas es conseguir que el empleado se sienta a gusto trabajando, siempre comprometido con la organización en conseguir los objetivos deseados.

### **Edad y desempeño**

Sin lugar a dudas, muchas personas pronostican que el rendimiento laboral disminuye con la edad. Es probable que el estereotipo de trabajador viejo e improductivo se origine en el hecho de que muchas capacidades físicas disminuyen con la edad. Realizaron un meta análisis de 96 estudios en los que se relacionaba la edad con el desempeño laboral; más que encontrara que la productividad disminuyera, no se detectó relación alguna. (McEvoy & Cascio, 1989, pág. 63)

El desempeño de los trabajadores más viejos no es peor que el de sus contrapartes jóvenes. Aunque hay capacidades que pueden disminuir con la edad, hay otras habilidades, además de la experiencia que se adquiere con los años y que no puede traducirse en una mayor eficiencia, que aumentan con el paso de los años.

## CONDICIONES AMBIENTALES Y DESEMPEÑO LABORAL

El entorno laboral puede actuar sobre la productividad de muchas maneras, para empezar, ejerce una influencia positiva o negativa sobre la motivación de los empleados, produciendo un aumento o una disminución en sus esfuerzos. De modo similar el entorno puede estructurarse de tal manera que propicie el rendimiento al facilitar a las personas la realización de su trabajo, o bien, contener restricciones que interfieran con el desempeño.

Según(McEvoy & Cascio, 1989): “En un estudio se demostró que cosas tan simples como permitir a los empleados escuchar música a través de unos audífonos contribuía a mejorar el desempeño pues, en apariencia, la música coadyuva a la reducción de tensión”. (Pág. 65)

Es importante entonces que las empresas den un adecuado ambiente de trabajo a sus empleados a fin de que puedan mejorar su productividad, y se sientan motivados a trabajar por los objetivos de la organización.

### Características del desempeño laboral

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

**Adaptabilidad.** Se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.

**Comunicación.** Se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en un grupo o individualmente.

**Iniciativa.** Se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar los objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente.

**Conocimientos.** Se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo.

**Trabajo en equipo.** Se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipo/ grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita en consenso.

**Desarrollo de talentos.** Se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionados con los cargos actuales y futuros.

**Potencia el diseño del trabajo.** Se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta.

**Maximiza el desempeño.** Se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva. (Alvarez, 2011)

Estas características son la capacidad de acuerdo el lenguaje o terminología a las necesidades del receptor, al buen empleo de la gramática, organizacional y estructural en comunicaciones, a la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las apersonas, a las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido, A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.

## **2.5 Hipótesis**

La gestión del Talento Humano incide en el Desempeño Laboral del área de producción de la corporación Impactex Cía. Ltda.

## **2.6 Señalamiento de las variables**

**Variable Independiente:** Gestión del Talento Humano

**Variable Dependiente:** Desempeño laboral

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 Enfoque de la Investigación

Para este caso se utilizó el enfoque cualitativo-cuantitativo que ayudó al enfoque de las variables.

El enfoque **cuantitativo** el cual permitió la recolección de datos numéricos los mismos que pasaron por una variedad de métodos estadísticos para obtener índices de información, para el análisis e interpretación de datos, de esta manera se procedió al conocimiento del problema para descubrir la hipótesis y la toma de decisiones frente a las distintas alternativas de solución. Para el mejoramiento de la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral.

Mientras que el enfoque **cualitativo** permitió realizar el análisis de procedimientos que se efectuó actualmente en la empresa para conocer las relaciones que existen entre las dos variables, y enfocándose en realizar análisis teóricos comparándolos con medidas o normas preestablecidas o aplicadas en otras empresas.

#### 3.2 Modalidad de la investigación

##### 3.2.1. Modalidad de Campo

Según(Abril, 2008),“La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”.

Por lo que el investigador para la obtención de información certera y confiable acudió al lugar de los hechos, en este caso a la Corporación Impactex Cía. Ltda., de esta manera poder concluir con el presente trabajo de investigación.



### **3.2.2. Modalidad Bibliográfica-Documental**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se acudirá a distintas fuentes confiables para conocer, cotejar, desarrollar, profundizar y concluir con el fenómeno estudiado y la solución de mismo en el tema propuesto con los demás criterios de los distintos autores de libros, revistas, documentales, etc. considerándose a esto como fuentes secundarias.

### **3.3 Nivel o tipo de investigación**

- **Exploratorio**

Parafraseando a (Morales, 2013): “Es aquella que se efectuó sobre un tema de escaso estudio, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento”.

Se ha utilizado la investigación exploratoria ya que se ha debido investigar en fuentes bibliográficas para poder entender la realidad del problema, adicionalmente gracias a este método se pudo elegir la mejor forma de recolección de datos basándonos en una encuesta y el proceso estadístico para analizar los resultados.

- **Descriptiva**

Según(Abril, 2008). “La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas.”

Por qué se debió investigar algunas características básicas de la empresa para poder describir el problema de estudio.

- **Correlacional**

Según(Abril, 2008), “La investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables”.

Entre otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro.

Se utiliza la investigación correlacional por cuanto fue necesario encontrar la relación de las variables para demostración de la hipótesis, esto es La gestión del talento humano incide en el desempeño laboral en el área de producción de la Corporación Impactex Cía., Ltda.

### **3.3 Población y muestra**

**Cuadro 1.** Población y Muestra

<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>Porcentaje</b>
Colaboradores del área de producción	60	100%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Naranjo Ayala Evelyn Alejandra

#### **Determinación de la muestra**

La población al ser de 60 colaboradores no es necesario el cálculo de la muestra. N=100.

### 3.4. Operacionalización de la Variables

**Cuadro 2.**Operacionalización de la Variable Independiente: Gestión del Talento Humano

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p><b>Proceso integral orientado a la optimización de los recursos de la empresa para cumplir con los objetivos organizacionales de la empresa.</b></p>	<p>PROCESO INTEGRAL</p> <p>OPTIMIZACION DE RECURSOS</p> <p>OBJETIVOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento</li> <li>• Selección</li> <li>• Capacitación</li>   <li>• Económicos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Humanos</li>   <li>• Corto plazo</li> <li>• Largo plazo</li> </ul>	<p>¿Cómo trabajador recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo?</p> <p>¿Cree que las capacitaciones son importantes para mejorar el rendimiento?</p> <p>¿Realizan algún estímulo o entran alguna bonificación por un trabajo bien hecho y a tiempo?</p> <p>¿Se encuentra satisfecho como trabajador en la empresa?</p> <p>¿Aporta como trabajador con ideas o soluciones que beneficien a la empresa?</p> <p>¿Existe algún canal de comunicación interna para transmitir alguna sugerencia o reclamo?</p> <p>¿Conoce el organigrama funcional?</p> <p>¿Conoce la misión y visión?</p>	<p><b>Técnica</b></p> <p>Encuesta</p> <p><b>Instrumento</b></p> <p>Cuestionario</p>

**Elaborado por:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra

**Cuadro 3.** Operacionalización de la Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
El desempeño laboral es la forma en que se cumple el trabajo en función de factores laborales.	Cumplimiento de trabajo  Factores laborales	Objetivos.  Metas  Internos  Externos	¿Considera como trabajador que posee las capacidades y habilidades necesarias para las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?  Conoce si la empresa posee reconocimientos o incentivos en otras áreas, para mejorar el desempeño laboral?  Tienen los recursos materiales necesarios para realizar un buen desempeño laboral? Considera importante los incentivos (económicos, reconocimientos, etc.) para mejorar el desempeño laboral?  ¿Está satisfecho con el reconocimiento que recibe por parte del líder (jefe) a su trabajo y desempeño laboral?  ¿Considera que la empresa motiva al personal para tener un adecuado desempeño laboral?	<b>Técnica</b> Encuesta <b>Instrumento</b> Cuestionario

**Elaborado por:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra

### 3.5 Plan de recolección de la información

**Cuadro 4.** Plan de recolección de la información

Preguntas	Explicación
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación. <b>Objetivo General</b> -Investigar como incide la gestión del talento humano en el desempeño laboral en el área de producción de la Corporación Impactex Cía. Ltda. <b>Objetivo Específicos</b> -Analizar si el desarrollo de la gestión del talento humano mejorara el desempeño laboral en el área de producción de la Corporación Impactex Cía. Ltda. -Determinar los factores que afectan el desempeño laboral de la Corporación Impactex Cía. Ltda. -Diseñar una propuesta de solución a la problemática de la gestión de talento humano y el desempeño laboral en el área de producción de la Corporación Impactex Cía. Ltda.
2. ¿De qué personas u objetos?	Del personal del área de producción de la Corporación Impactex Cía. Ltda.
3. ¿Sobre qué aspectos?	La gestión del talento humano y el desempeño laboral - Reclutamiento                      -Objetivos -Selección                                -Metas -Capacitación                           -Internos -Económicos                             -Externos -Materiales -Humanos -Corto plazo -Largo plazo
4. ¿Quién?	Naranjo Ayala Evelin Alejandra
5. ¿A Quiénes?	60 trabajadores (área de producción)
6. ¿Cuándo?	Año 2015
7. ¿Dónde?	Ambato
8. ¿Cuántas Veces?	1 vez
9. ¿Cómo? ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
10. ¿Con qué?	Cuestionario

Elaborado por: Naranjo Ayala Evelin Alejandra

### 3.6 Plan de procesamiento de la información

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadro según variables, manejo de información, estudio estadístico de datos para representación de resultados.
- Representación Gráfica
- Análisis e interpretación de resultados
- Comprobación de la Hipótesis mediante el estadígrafo Chi-Cuadrado
- Fórmula del Estadígrafo de Prueba  $X^2$

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

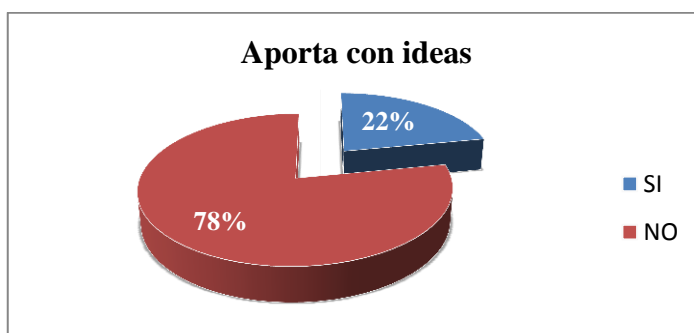
#### 4.1 Encuesta aplicada al personal del área de producción de la Corporación Impactex Cía. Ltda.

1. ¿Aporta como trabajador con ideas o soluciones que beneficien a la empresa?

**Cuadro 5.**Aporta con ideas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	22%
No	47	78%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Elaborado: Naranjo Ayala Evelin Alejandra



**Gráfico 5.**Aporta con ideas

Elaborado: Naranjo Ayala Evelin Alejandra

#### **Análisis**

Del 100% de trabajadores encuestados, 13 personas que representan el 22% manifiestan que si aportan como talento humano con ideas o soluciones que beneficien a la empresa; 47 encuestados que representan el 78% manifiestan no aportan como talento humano con ideas o soluciones que beneficien a la empresa.

#### **Interpretación**

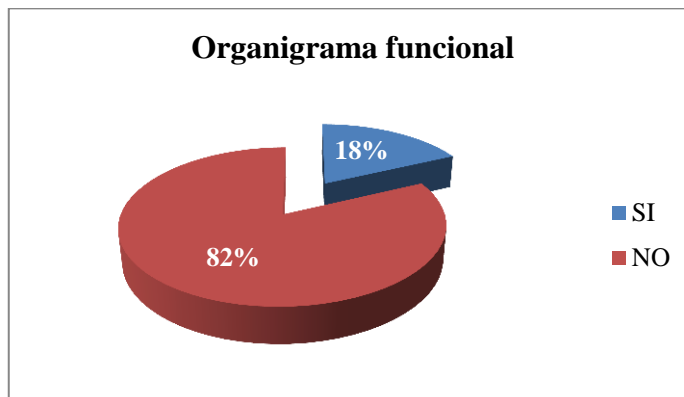
Un mal muy común en las empresas es el que se presenta aquí, las ideas de los trabajadores no son valoradas en la dimensión real que deberían serlo, provocando que la empresa pierda aportes valiosos que podrían ayudar a evitar cualquier problema que se presentase, más en el área de producción, que es en donde se realizó la investigación.

## 2. ¿Conoce el organigrama funcional de la Corporación Impactex?

**Cuadro 6.** Organigrama funcional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	18%
No	49	82%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra



**Gráfico 6.** Organigramafuncional

**Elaborado:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra

### **Análisis**

Del 100% de trabajadores encuestados, 11 personas que representan el 18% manifiestan que si conocen el organigrama funcional de la empresa; mientras que las 49 personas que representan el 82% manifiesta que no conocen el organigrama funcional de la empresa.

### **Interpretación**

En esta pregunta se puede notar la falta de comunicación directiva, lo que podría explicar la poca importancia que se toma a las opiniones de los empleados. El organigrama existe pero no ha sido socializado adecuadamente.

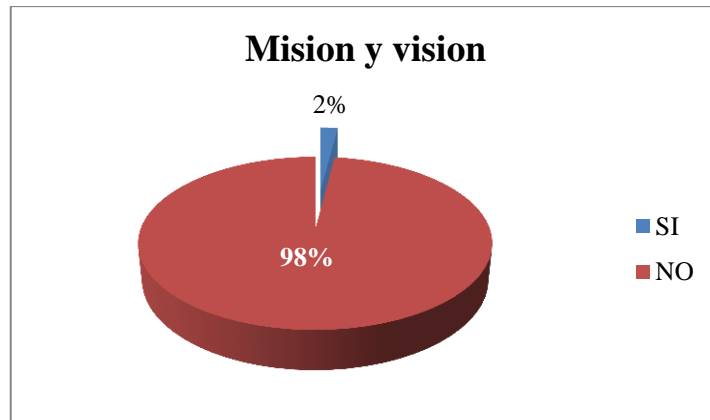


### 3. ¿Conoce la misión y visión de la Corporación Impactex?

**Cuadro 7.** Mision y Vision

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	2%
No	59	98%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra



**Gráfico 7.** Mision y Vision

**Elaborado:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra

#### **Análisis**

Del 100% de trabajadores encuestados, se tiene a 1 persona que representa el 2% que manifiesta que si conoce la misión y visión de la empresa, mientras que las 59 personas encuestadas que representan 98% no conocen la misión y visión de la empresa

#### **Interpretación**

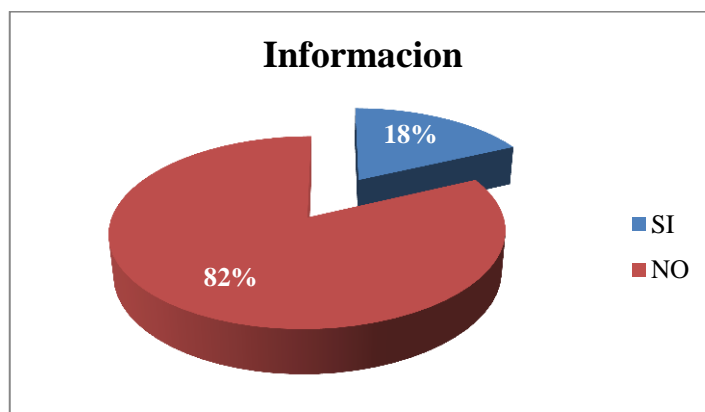
Las personas que trabajan en la empresa no conocen estos dos elementos necesarios para fortalecer el compromiso de los trabajadores con la empresa, lo que podría causar desconcierto en ellos al no saber qué objetivo es que deben conseguir.

4. ¿Cómo trabajador recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo?

**Cuadro 8.** Informacion

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	18%
No	49	82%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra



**Gráfico 8.**Informacion

**Elaborado:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas en la presente investigación, 11 personas que representan el 18% manifiestan que si reciben toda la información necesaria para realizar correctamente el trabajo que se les encomienda, mientras que 49 personas que representan el 82% manifiesta que no reciben dicha información necesaria para realizar correctamente el trabajo que se les encomienda.

### **Interpretación**

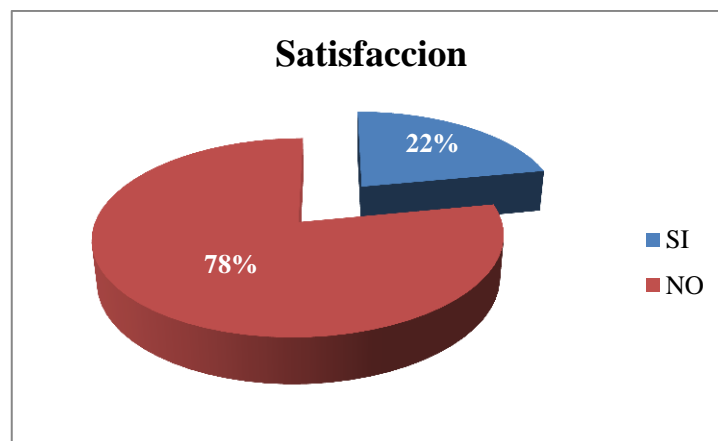
Nuevamente se pone de manifiesto la falta de interés por parte de los mandos directivos con las personas del área operativa, la mayoría de los cuáles no reciben la información necesaria para realizar sus actividades diarias en la empresa.

5. ¿Se encuentra satisfecho como trabajador en la empresa?

**Cuadro 9.** Satisfaccion

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	22%
No	47	78%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra



**Gráfico 9.** Satisfaccion

**Elaborado:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra

### **Análisis**

De la totalidad de personas encuestadas, 13 personas que representan el 22% manifiestan estar satisfechos dentro de la empresa, mientras que 47 personas que representan el 78% manifiesta que no estar satisfechos dentro de la empresa.

### **Interpretación**

Esta pregunta da una pauta de la intención de los empleados en mejorar su desempeño, sean con preparaciones o talleres especializados que permitan que su labor sea la más óptima.

6. ¿Cree que las capacitaciones son importantes para mejorar el rendimiento?

**Cuadro 10.** Capacitaciones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	55	92%
No	5	8%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra



**Gráfico 10.** Capacitaciones

**Elaborado por:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra

### **Análisis**

De la totalidad de personas encuestadas, 55 personas que corresponden al 92% manifiestan que es importante la capacitación para mejorar el desempeño laboral, mientras que 5 personas que corresponden al 8% manifiestan que la capacitación no es importante para mejorar el desempeño laboral.

### **Interpretación**

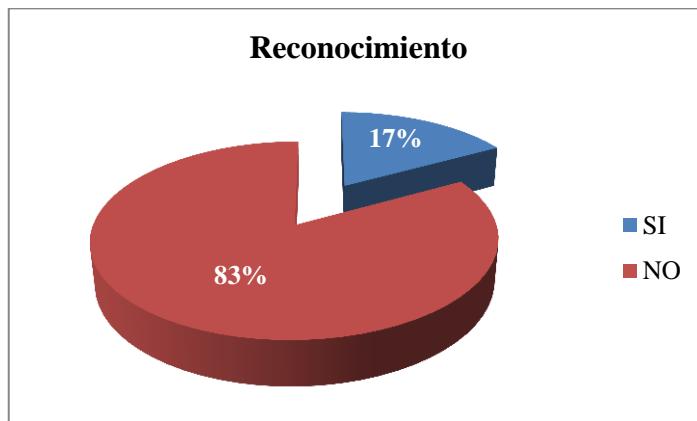
Muchas personas dentro del área de producción creen necesaria una capacitación para mejorar sus conocimientos y respuesta en el trabajo, lo que concuerda con la insatisfacción de su propio trabajo en el área productiva, y su deseo de superación

7. ¿Está satisfecho con el reconocimiento que recibe por parte del líder (jefe) a su trabajo y desempeño laboral?

**Cuadro 11.** Reconocimiento por el líder

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	17%
No	50	83%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra



**Gráfico 11.** Reconocimiento por el líder

**Elaborado:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra

### Análisis

De la totalidad de personas encuestadas, 10 personas que corresponden al 17% manifiestan estar satisfechos con los reconocimientos que les brinda su jefe para con su trabajo, mientras que 50 personas que corresponden al 83% manifiestan su malestar por el reconocimiento que no realiza su jefe por su trabajo.

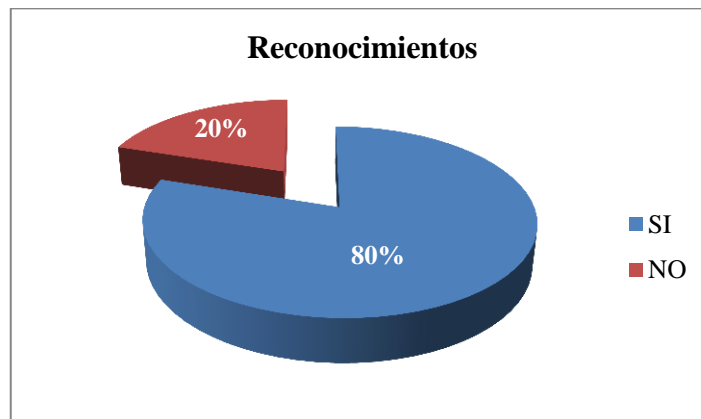
### Interpretación

Muchos empleados se encuentran desanimados por la forma como su jefe reconoce su trabajo, o incluso no lo hace, haciendo que sus ánimos para trabajar disminuyan.

8. ¿Conoce si la empresa posee reconocimientos o incentivos en otras áreas, para mejorar el desempeño laboral?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	80%
No	12	20%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 12.** Reconocimiento o incentivos  
**Elaborado:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra



**Gráfico 12.** Reconocimiento o incentivos  
**Elaborado:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra

### Análisis

De la totalidad de personas encuestadas, 48 personas que corresponden al 80% manifiestan saber que en otras áreas de la empresa si se dan incentivos por realizar buenos trabajos, mientras que 12 personas que corresponden al 20% manifiestan que desconocen de esta situación

### Interpretación

Muchos de los empleados del departamento de producción conocen que en otra áreas de la empresa, como por ejemplo ventas, si tienen incentivos para mejorar su rendimiento, en tanto que ellos no los reciben. Esta clase de situación puede generar rechazo y desidia en realizar el trabajo, ya que provoca envidia u otros sentimientos que van en detrimento de la calidad y mejora de los productos.

9. ¿Considera que la empresa motiva al personal para tener un adecuado desempeño laboral?

**Cuadro 13.** Motivacion

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	10%
No	54	90%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra



**Gráfico 13.** Motivacion

**Elaborado:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra

### **Análisis**

De la totalidad de personas encuestadas, 6 personas que corresponden al 10% manifiestan que la empresa si motiva a los empleados a realizar un buen trabajo, mientras que 54 personas que corresponden al 90% manifiesta que la empresa no motiva a los empleados a realizar un buen trabajo.

### **Interpretación**

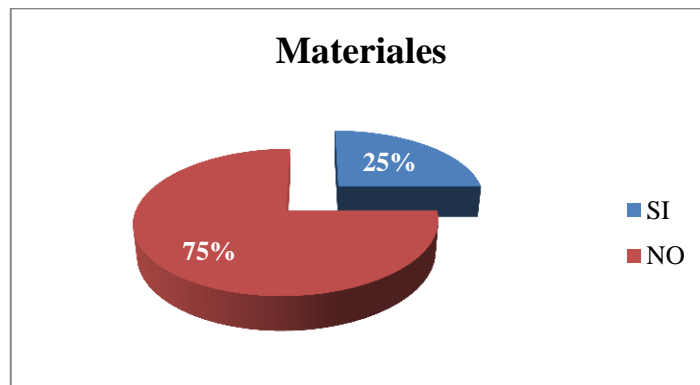
Muchas personas se encuentran desmotivadas para trabajar, y directamente ponen la responsabilidad sobre la empresa, la que no les da el aliento necesario para esforzarse.

10. ¿Tienen los recursos materiales necesarios para realizar un buen desempeño laboral?

**Cuadro 14.** Materiales necesarios

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	25%
No	45	75%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra



**Gráfico 14.** Materiales necesarios

**Elaborado:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra

### **Análisis**

Del total de personas que participaron en la encuesta, 15 personas que corresponden al 25% manifiestan poseer los recursos materiales necesarios para trabajar sin contratiempos en la empresa, mientras que 45 personas que corresponden al 75% manifiestan que no poseen los recursos materiales a la mano para realizar su trabajo normalmente.

### **Interpretación**

Los empleados manifiestan que tienen problemas para tener un mejor desempeño laboral debido a que no poseen los recursos materiales necesarios para trabajar, lo que merma las posibilidades de mejorar el trabajo efectuado por ellos.



## 4.2 Comprobación de la hipótesis

### 4.2.1 Planteamiento de las hipótesis:

**Hipótesis:** La gestión del talento humano incide en el desempeño laboral en el área de producción de la Corporación Impactex Cía. Ltda.

**Ho=**La gestión del talento humano NO incide en el desempeño laboral en el área de producción de la Corporación Impactex Cía. Ltda.

**Hi=**La gestión del talento humano SI incide en el desempeño laboral en el área de producción de la Corporación Impactex Cía. Ltda.

### 4.2.2 Nivel de significación:

Se utiliza el nivel  $\alpha = 0.05$  que corresponde al 95% de Confiabilidad

### 4.2.3 Descripción de la población

Se extrajo una muestra de 60 colaboradores (operadores) a quienes se les aplicó un cuestionario sobre el problema

### 4.2.4 Especificación del estadístico

De acuerdo a la tabla de contingencia 4 x 2, se utiliza la fórmula:

$$X^2 = \sum \left( \frac{(O - E)^2}{E} \right) \text{ donde:}$$

**X<sup>2</sup>:** Chi cuadrado

**∑:** Sumatoria

**O:** Frecuencia observada

**E:** Frecuencia esperada

#### 4.2.5 Especificación de las regiones de aceptación y de rechazo

Para decidir sobre estas regiones, primero se determina los grados de libertad, conociendo que el cuadro está formado por 4filas y 2 columnas:

$$Gl = (F-1) (C-1)$$

$$Gl = (4 -1) (2-1)$$

$$Gl =3 \times 1=$$

$$Gl=3$$

$$X^2 t = 7.82$$

Entonces con 3 grados de libertad y un nivel  $\alpha = 0.05$ , se tiene en la tabla del chi cuadrado el valor 7.82, por lo tanto se aceptará la hipótesis alterna para todo valor de chi cuadrado calculado que se encuentra sobre 7.82, y se rechaza la hipótesis nula, cuando los valores calculados son menores de 7.82

#### 4.2.6 Zona de Rechazo

Se rechaza la  $H_0$  si  $X^2 c > X^2 t$

$X^2_c$ : Chi cuadrado calculado

#### 4.2.7 Representación Gráfica

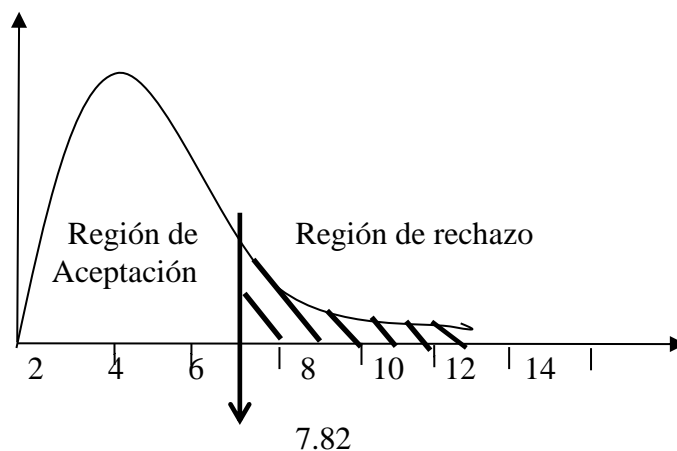


Gráfico 15. Campana de Gauss

Elaborado: Naranjo Ayala Evelin Alejandra

**Cuadro 15.** Frecuencias observadas

N°	Preguntas	Si	No	Total
4	Como trabajador recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo?	11	49	60
5	Se encuentra satisfecho como trabajador en la empresa?	13	47	60
7	Está satisfecho con el reconocimiento que recibe por parte del líder (jefe) a su trabajo y desempeño laboral?	10	50	60
8	Conoce si la empresa posee reconocimientos o incentivos en otras áreas, para mejorar el desempeño laboral?	48	12	60
<b>Total</b>		<b>82</b>	<b>158</b>	<b>240</b>

Elaborado: Naranjo Ayala Evelin Alejandra

**Cuadro 16.** Frecuencias esperadas

N°	Preguntas	Si	No	Total
4	Como trabajador recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo?	20.5	39.5	60
5	Se encuentra satisfecho como trabajador en la empresa?	20.5	39.5	60
7	Está satisfecho con el reconocimiento que recibe por parte del líder (jefe) a su trabajo y desempeño laboral?	20.5	39.5	60
8	Conoce si la empresa posee reconocimientos o incentivos en otras áreas, para mejorar el desempeño laboral?	20.5	39.5	60
<b>Total</b>		<b>82</b>	<b>158</b>	<b>240</b>

Elaborado: Naranjo Ayala Evelin Alejandra

**Cuadro 17.** Cálculo del Chi Cuadrado

FO	FE	FO-FE	(FO-FE) <sup>2</sup>	(FO-FE) <sup>2</sup> /FE
11	20.5	-9,5	90,25	4,40243902
13	20.5	-7,5	56,25	2,74390244
10	20.5	-10,5	110,25	5,37804878
48	20.5	27,5	756,25	36,8902439
49	39.5	9,5	90,25	2,28481013
47	39.5	7,5	56,25	1,42405063
50	39.5	10,5	110,25	2,79113924
12	39.5	-27,5	756,25	19,1455696

**X<sup>2</sup> = 75.0602**

**Cuadro 18.** Cálculo del Chi Cuadrado

Elaborado: Naranjo Ayala Evelin Alejandra

#### **4.2.9 Decisión Estadística**

Como el estadístico chi cuadrado calculado es **75.0602** y es mayor que el Chi cuadrado de la tabla cuyo valor es 7.82, con tres grados de libertad y un nivel  $\alpha = 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) que demuestra que La gestión del talento humano SI incide en el desempeño laboral en el área de producción de la Corporación Impactex Cía. Ltda.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- En la Corporación Impactex Cía. Ltda. existen procesos administrativos y operativos definidos, pero no aplicados, debido, al poco interés del departamento de recursos humanos de abordar las necesidades del personal, lo que causa una baja en la productividad y en el desempeño laboral de la empresa.
- Los trabajadores no se encuentran satisfechos con su accionar en la empresa, debido a la falta de preparación de cada miembro en su puesto de trabajo, y al desconocimiento de actividades que deben realizar para mejorar su desempeño, producto de la falta de interés de la gerencia para asegurarse que los empleados cumplan ciertos requerimientos propios de cada puesto, y a la poca difusión de sus políticas más elementales, así como su misión y visión de trabajo.
- Otro problema importante en el área de producción de la Corporación Impactex Cía. Ltda. es la poca motivación que reciben los empleados por parte de sus jefes inmediatos y superiores, creándose incluso un ambiente poco favorable para trabajar al conocer que en otras áreas se realizan análisis de méritos por trabajos sobresalientes, lo que provoca a su vez que los operarios no deseen esforzarse más en su trabajo, perdiendo eficiencia en la operaciones.
- Por lo expuesto anteriormente, y agregando la demostración estadística de la hipótesis vista en el capítulo anterior, se concluye que la gestión del

talento humano si influyen en el desempeño laboral de la Corporación Impactex Cía. Ltda.

## **5.2. Recomendaciones**

- Es necesario que la administración busque mecanismos que le permitan mejorar su relación con el personal del área productiva de la empresa. Sus opiniones podrían ayudar a mejorar en mucho el desempeño laboral de los empleados de la empresa, ya que son ellos los que directamente saben que es lo que necesitan para trabajar mejor.
- Es importante que se escoja adecuadamente a los miembros del personal laboral de la empresa, así como a los administrativos, para evitar que las personas ingresen sin tener conocimiento o bases mínimas de trabajo que puedan influir sobre la productividad.
- Es importante que los administradores y gerentes tengan una mayor preocupación por sus empleados, a quienes es importante exigirles esfuerzo y dedicación siempre y cuando se reconozca su esfuerzo por un trabajo bien realizado o sobresaliente.
- Se recomienda implementar un manual de reclutamiento y selección de personal en la Corporación Impactex Cía. Ltda., descrito en el siguiente capítulo, a fin de lograr mejorar el bajo desempeño laboral producto de la gestión equivocada del talento humano.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. Datos informativos**

**Título:** Manual de Reclutamiento y selección del personal para mejorar la gestión del talento humano y elevar el desempeño laboral de los trabajadores de la Corporación Impactex Cía. Ltda.

**Institución Ejecutora:**

Corporación Impactex Cía. Ltda.

**Beneficiarios:**

Propietario

Personal Administrativo

Clientes

**Ubicación:**

Avenida 22 de Enero y Circunvalación. Entrada a Atahualpa

**Tiempo estimado para la ejecución:** 6 meses

#### **6.2. Antecedentes de la propuesta**

Gracias a la investigación realizada en los capítulos anteriores, se determina la necesidad de la elaboración de una manual de reclutamiento y selección de personal en la Corporación Impactex Cía. Ltda. Para mejorar la gestión del talento humano y elevar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa.

Este es el primer paso que toda empresa debe hacer a fin de ir de a poco mejorando el rendimiento de su recurso humano. Es bien sabido que los procesos que involucran recursos humanos comienzan desde el reclutamiento del personal para los diferentes puestos, y en caso de contratar a personas no adecuadas se pueden tener muchos problemas después con la productividad en el trabajo de la planta. El seleccionar el personal adecuado para el puesto o cargo indicado, es un proceso difícil y delicado por lo que se debe tomar en cuenta que si la selección no se efectúa adecuadamente, podemos impedir el ingreso a la organización de personas con gran potencial o permitir el ingreso a alguien con influencia negativa.

Ahora con las nuevas tecnologías al alcance de todos se puede tener más fuentes de mano de obra, e incluso mejor calificadas, si es que se lo maneja de la manera adecuada, por ello plantear un manual que guíe los pasos a seguir para conseguir los mejores trabajadores siempre será de mucha importancia para cualquier empresa.

Es importante que la Compañía mejore el desempeño laboral al introducir esta herramienta de gestión del recurso humano, para lograr que la empresa en general tenga mayores oportunidades frente a la competencia tanto nacional como internacional. Hay que recordar que un mejor desempeño hará que la empresa mejore su productividad y por ende bajen los costos; lo que conlleva una mejor utilidad y rentabilidad.

### **6.3. Justificación**

La propuesta presentada es de gran **importancia** para la Corporación Impactex Cía. Ltda., ya que mejorará sustancialmente el desempeño laboral de los empleados que laboran en sus instalaciones.

Esta herramienta de gestión es de **interés** fundamental para la vida de la empresa, y también puede serlo para otras, quienes tienen la oportunidad de tomarlo como modelo de sus propias empresas.



La mejora en estos procesos tendrá un **impacto** directamente en otros factores de la empresa, tales como producción, rentabilidad, gestión de procesos, ya que al tener a las personas adecuadas haciendo su trabajo lo normal es que muchas otras áreas de la empresa vayan en alza; desde luego se deberá hacer otros ajustes si se quiere que la empresa en general tome lugares protagónicos dentro del mercado en el que se desarrolla.

Luego, la elaboración e implementación del manual se encuentra dentro del presupuesto de la empresa, por lo que se puede afirmar que el proyecto será de **utilidad** para la misma.

## **6.4. Objetivos**

### **6.4.1. Objetivo general**

Elaborar un manual de reclutamiento y selección del personal para la Corporación Impactex Cía. Ltda., que ayude a mejorar el sistema de gestión de talento humano de la empresa, que derive en un mejor desempeño laboral de los empleados.

### **6.4.2. Objetivos específicos**

- Planificar el manual de reclutamiento y selección para mejorar el sistema de gestión de talento humano que permita elevar el desempeño laboral en los trabajadores del área de producción de la Corporación Impactex Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.
- Ejecutar lo establecido en el manual de reclutamiento y selección para mejorar el sistema de gestión de talento humano que permita elevar el desempeño laboral en los trabajadores del área de producción de la Corporación Impactex Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.
- Evaluar la aplicación del manual de reclutamiento y selección.

## **6.5. Análisis de factibilidad**

Este trabajo de investigación se considera factible porque beneficiará a los los trabajadores de la CORPORACION IMPACTEX CIA. LTDA., el manual puede ser socializado en toda la empresa o en otras instituciones, de esta manera se convertirán en un proyecto factible e incluso de vinculación social ya que se puede aplicar a la comunidad en general.

### **6.5.1. Aspecto Tecnológico**

La Corporación Impactex Cía. Ltda. Tiene los recursos necesarios y suficientes que le permitirán aplicar el manual presentado en el presente proyecto, entre los que se cuenta computadoras, impresoras, etc.

Aún dicho esto, se manifiesta la disposición del gerente en invertir en cualquier recurso necesario, tales como programas informáticos o redes, para efectuar la oportuna y rápida implementación del manual.

### **6.5.2. Aspecto económico-financiero**

Existe el recurso económico necesario para desarrollar e implementar el manual. Así lo ha dicho el gerente de la empresa, quien confía que su aplicación traerá nuevos rubros importantes que mejorará el bienestar de todos los involucrados en la empresa.

## **6.6. Fundamentación teórica**

### **Manuales**

“Los manuales son exposiciones generales sobre una materia. Son una de las obras de referencia más utilizadas. Según la norma UNE 50-113-91/2, los

manuales son documentos didácticos que contienen las nociones esenciales de una ciencia, técnica o arte.” (Universitat Oberta de Catalunya, 2015)

La característica principal de los manuales es que están estructurados para difundir una materia a todo aquel que quiera iniciarse en ella. Son didácticos, divulgativos, de lenguaje claro. Es una de las fuentes más utilizadas en la actualidad.

Los manuales se caracterizan porque:

- Son de fácil manejo; tanto que su nombre es derivativo de esta característica;
- Están redactados y organizados de manera accesible, para que todos lo puedan entender;
- Están redactados generalmente por especialistas;
- Usan diversos elementos para ayudar en la comprensión de quien lo lee;
- Son sintéticos; exponen claramente los conocimientos básicos que desean divulgar

Los manuales se puede clasificar según su:

- Autor: un solo autor o varios, siempre serán especialistas en la materia.
- Función: de enseñanza, práctico, etc.
- Grado de especialización: generales o específicos.

### **Gestión del talento humano**

Puede definirse como la gestión estratégica de los recursos humanos, son todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de las empresas o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos ya afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto de la organización.” (Chiavenato I. , 2009)

Es la capacidad que debe tener una empresa para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a sus empleados para hacerlos más competentes, más capaces, más comprometidos con los objetivos que sigue esta. La Gestión del Talento Humano considera a los empleados desde varios puntos de vista tales como:

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- Son seres humanos
- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales
- Socios de la organización

### **Objetivos de la gestión del talento humano**

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.

2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.

3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.

4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

### **Desempeño laboral**

El desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. (McEvoy & Cascio, 1989)

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades

laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

### **Selección y reclutamiento**

La descripción o análisis del puesto de trabajo permite obtener información relativa a un puesto de trabajo y reflejara formalmente en un documento o ficha de descripción del puesto de trabajo. Además de la descripción del puesto de trabajo, la empresa debe elaborar el perfil del candidato reflejado que conocimientos, aptitudes y actitudes son necesarias para el desempeño adecuado del puesto trabajo.(Cuesta, 2010)

Descripción del puesto de trabajo y del perfil del aspirante

Como hemos visto la empresa debe realizar un análisis detallado del puesto de trabajo. La descripción del puesto de trabajo debe detallar las funciones, tareas y actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa, especificando:

- Formación necesaria
- Experiencia necesaria
- Responsabilidad
- Características
- Recursos a usar

### **Determinación de los aspectos básicos del proceso de selección**

La empresa debe determinar una serie aspectos fundamentales para así configurar el proceso de selección que va a llevarse a cabo. Estos son:

- Selección interna/selección externa: la empresa debe decidir si va a seleccionar al futuro trabajador entre los trabajadores que ya forman parte de la empresa o si por lo contrario va a acudir a fuentes externas de selección de personal.

- **Métodos:** la empresa debe determinar a priori cuales van a ser los métodos a utilizar en el proceso de selección. Estos métodos son muy variados y van desde los diversos métodos de reclutamiento como son los anuncios en prensa o en Internet, hasta todas las fases y pruebas por las que deben pasar los candidatos para superar la selección: test, exámenes, dinámicas de grupo, simulaciones, entrevistas, etc.
- **Desarrollo:** el proceso de selección debe tener una duración determinada y no puede prorrogarse indefinidamente en el tiempo. Por tanto, la empresa debe prever la duración de cada una de las etapas del proceso de selección, para así poder controlar la duración y el desarrollo del proceso de selección.

### **Reclutamiento**

En esta fase la empresa comunica la necesidad de cubrir un determinado puesto de trabajo, y el comienzo del proceso de selección, Si la selección va a realizarse de forma interna, se comunicara a aquellos trabajadores se reúnan el perfil adecuado para dicho puesto de trabajo. En este caso el procedimiento más utilizado es la comunicación directa personal. Como principales ventajas de la selección interna cabe descartar la rapidez en la selección, la eliminación de costes de incorporación a la empresa y el ser un elemento motivador para el resto de trabajadores.(Hellrieger, 2013)

El proceso de reclutamiento es algo largo y a veces complicado, ya que encontrar la persona adecuada para el puesto puede requerir de algunos llamados y procesos de selección, por ello es importante que se realice un correcto y concreto análisis antes de proceder a la selección.

### **Recepción de solicitudes**

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 de trabajo. Normalmente, el número de solicitudes que recibe una empresa es bastante elevado, por lo que las empresas se ven obligadas a

realizar una preselección de solicitudes que serán las que formen parte del proceso de selección.

### **Realización de pruebas**

La empresa procede a convocar para la realización de diversas pruebas a aquellos candidatos seleccionados previamente para formar parte del proceso de selección. Estas pruebas son variadas y de diversa índole y podrían ser las siguientes:

- **Pruebas psicotécnicas:** son los denominados test, y a su vez son de diferentes tipos:
  - Cálculo numérico
  - Aptitud y comprensión verbal
  - Razonamiento
  - Atención y percepción
  - Resistencia a la fatiga
  - Capacidad de método
  - Memoria y retención visual
  - De personalidad
  - De interés
  - Proyectivos
  - Asociación de palabras
  - Dibujos
- **Pruebas de conocimiento:** con estas pruebas se intenta garantizar que los candidatos tienen los conocimientos mínimos necesarios para el desempeño adecuado del puesto de trabajo.
- **Pruebas situacionales:** se engloba diferentes pruebas, como son los juegos de empresas, dinámicas de grupos, in baskets, simulaciones, etc.

### **Entrevista de selección**

Una vez finalizadas las pruebas de selección, se selecciona un número reducido de candidatos que continúen en el proceso de selección pasando a realizar una



entrevista. Esta entrevista en la práctica suele realizarse por el responsable del Departamento de Personal o por el superior directo del futuro trabajador. En algunos casos se realiza más de una entrevista de selección, siendo la última y la decisiva con el Director General de la empresa o responsable máximo.

### **Oferta de precontrato**

Una vez que la empresa ha seleccionado al candidato adecuado, ha comprobado las referencias aportadas por el candidato, se estipulan las condiciones del contrato y se establece así un compromiso previo de la empresa de cara a la contratación, aunque dicho acto no tiene todavía los efectos del contrato de trabajo.

### **Revisión médica**

Como acto previo a la contratación, las empresas suelen exigir a los futuros trabajadores el sometimiento a una revisión médica. En dicha revisión médica al trabajador se le otorga la calificación de apto a no apto, siendo necesario obtener la calificación de apto para que la empresa proceda a la contratación.

### **Contratación**

Una vez que el candidato ha superado todas las fases del proceso de selección la empresa procede a contratar al trabajador realizando todos los trámites necesarios en la Oficina de Empleo y en la Seguridad Social y estableciendo un periodo de prueba de acuerdo con la legalidad vigente.

### **Incorporación, acogida y adaptación**

Una vez que la empresa ha seleccionado a un trabajador para un determinado puesto de trabajo, comienza su incorporación en la empresa. Esta incorporación lleva consigo una serie de trámites administrativos relativos a la contratación, pero

además conlleva la necesidad de la existencia en la empresa de un plan de acogida e incorporación del nuevo personal con la finalidad de que dicho proceso resulte lo menos complejo y lo más satisfactorio posible tanto para la empresa como para el trabajador. En definitiva, este plan debe contemplar las acciones necesarias para que el nuevo trabajador pueda conocer la empresa y el personal que en ella trabaja. Ejemplos de acciones destinadas a facilitar la incorporación de un nuevo trabajador son: presentaciones de compañeros y superiores, visitas a distintas áreas de la empresa, información detallada sobre la empresa en general y sobre el puesto de trabajo en particular, riesgos laborales existentes, medidas de prevención y en su caso de protección existentes en la empresa

## 6.7. Metodología

**Cuadro 19:** Modelo operativo

Fase	Meta	Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo
<b>Socialización</b>	Socializar con los directivos de la CORPORACION IMPACTEX CIA. LTDA la necesidad de disponer de un manual de reclutamiento y selección para mejorar la gestión del talento humana y elevar el desempeño laboral de los trabajadores.	Charlas para exponer y dar a conocer los beneficios de la aplicación del manual de reclutamiento y selección.	Hojas Computadora Proyector Diapositivas Esferográficos Impresora	Investigadora Jefe de Recursos humanos	10-06-2015 1 hora
<b>Planificación</b>	Planificar un adecuado manejo en el uso del manual	Charla por parte del Jefe de recursos humanos para los trabajadores		Investigadora	11-06-2015 15 horas
<b>Ejecución</b>	Ejecutar y cumplir lo establecido en la propuesta con los trabajadores	Uso y aplicación de las estrategias con los trabajadores		Jefe de Recursos humanos	12-06-2015 1 día
<b>Evaluación</b>	Evaluar a través de la eficacia a la hora de la contratación de personal (recursos, tiempo y dinero)	Evaluación de acciones.	Pruebas(test, y pruebas prácticas, evaluación del desempeño)	Investigadora	12-06-2015

**Elaborado:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra

6.8. Desarrollo de la propuesta

# MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

*Para mejorar la gestión del talento humano  
y elevar el desempeño laboral de los trabajadores  
de la Corporación Impactex Cía. Ltda.*





## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**CORPORACION IMPACTEX CIA.  
LTDA.**

Identificación : Recursos Humanos

Revisión : Abril/2015

SECCIÓN: RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO: Reclutamiento y Selección

INDICE:

- OBJETIVOS
- ALCANCE
- RESPONSABILIDADES
- POLITICAS
- DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO
- ANEXOS

	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE	Evelin Alejandra Naranjo Ayala		
FIRMA			
FECHA	Abril 2015		

**Cuadro 20:** Manual de procedimientos

**Elaborado:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra

## **1. Objetivos**

- Reclutar y seleccionar a los candidatos más idóneos para un puesto.
- Presentar reportes de cada candidato evaluado, mismos que diferirán de acuerdo al nivel jerárquico de la posición.
- Presentar una terna de candidatos idóneos para el cargo vacante, de entre los reclutados o presentados por la empresa consultora externa (si corresponde).
- Recomendar la contratación de un candidato para cada puesto vacante, siempre que el Departamento solicitante pidiera una opinión en ese sentido.
- Estructurar una base de datos de hojas de vida y aplicaciones que permitan manejar los procesos con mayor agilidad y calidad.

## **1. Alcance**

Este proceso es aplicable para todos los trabajadores que ingresan a la Corporación Impactex Cía. Ltda., sin excepción alguna.

## **2. Responsabilidades**

Departamento de Recursos Humanos.- Recluta (a través de anuncio, bases de datos internas, bolsas de empleos, etc.) Y selecciona personal a través de entrevistas estructuradas y/o Assessment Centre cuando amerite, emitiendo por cada candidato presentado un informe completo.

Jefe/Gerente/Director de Área/Departamento/u agencia.- Envía a Recursos Humanos los requerimientos del puesto para iniciar el proceso, utilizando el formato de perfil de puesto elaborado por Recursos Humanos (Anexo RH-001-2015)

Evaluación al candidato mediante test psicométricos para conocer su personalidad (Anexo RH-002-2015)

Evaluación al candidato mediante una prueba de conocimientos (Anexo RH-003-2015)

Entrevista a la terna de candidatos finales presentada por el Departamento de Recursos Humanos y selecciona al candidato que cubrirá la vacante.(Anexo RH-004-2015)

### 3. Políticas

- El Departamento de Recursos Humanos de la Corporación Impactex Cía. Ltda., debe y es el encargado de realizar todos los procesos de reclutamiento y selección de personal que se presenten.
- Previo el ingreso de cualquier nuevo colaborador en la Corporación Impactex Cía. Ltda., deberá necesariamente:  
Presentar la documentación indicada por Recursos Humanos (Anexo RH-005-2013)
  - a. Haber pasado un proceso completo de selección y
  - b. Firmar un contrato con la empresa.
- De igual forma, previo el desempeño de un colaborador, en cualquier posición de la Corporación Impactex Cía. Ltda., deberá haber recibido el entrenamiento pertinente respecto al uso de herramientas o equipos y los respectivos EPP (equipos de protección personal) para su correcto desempeño en el puesto para el cual está siendo contratado.
- Reingresos: se llevará un registro de los empleados inactivos, indicando el motivo por el cual dejaron la empresa, esta información la llevará el departamento de RH, y será llenada conjuntamente con la entrevista de salida del colaborador en el formato respectivo (Anexo RH-006-2015), constará en éste si el empleado es o no re-contratable y la recontractación se dará solo en los casos estimados por la Gerencia General.
- Para que un empleado sea considerado como postulante a un nuevo cargo, sea ascenso o movilidad, deberá haber permanecido en su actual posición al menos un año, salvo casos puntuales aprobados exclusivamente por la Gerencia General.
- Para que un colaborador interno sea considerado como candidato en un nuevo proceso, adicionalmente, se deberá analizar su desempeño, de acuerdo a los registros de evaluación, no deberá tener ningún problema disciplinario registrado en la carpeta, y deberá haber sido identificado como un empleado con alto potencial.
- El empleado tendrá la obligación de registrar cambios en su ficha personal (dirección, estado civil, formación, foto, enfermedades, etc.) en un plazo

no mayor a 6 meses, caso contrario, será sujeto de amonestación por escrito.

#### **4. Descripción del Procedimiento**

- El departamento de Recursos Humanos de la Corporación Impactex Cía. Ltda., en coordinación con los responsables de las áreas / unidades / departamentos correspondientes, determinará los puestos vacantes, mediante perfiles de puestos, los mismos que deben ser entregados al departamento de Recursos Humanos, con la información completa y las firmas de respaldo necesarias de autorización, indicadas en el mismo documento.
- El departamento de Recursos Humanos de la Corporación Impactex Cía. Ltda. procederá a reclutar candidatos, tomando en cuenta en primera instancia al personal interno de la empresa con el perfil adecuado para el cargo, si no fuere posible, se buscarán candidatos externamente.

#### **Procedimiento de Selección**

1. El Departamento de Recursos Humanos analizará por cada vacante, las hojas de vida de los candidatos reclutados, constando los aspectos necesarios de acuerdo al perfil del puesto, entre otros:
  - Funciones
  - Requisitos mínimos de educación
  - Conocimientos
  - Estudios
  - Experiencia requerida, entre otros.
2. Posteriormente, de las hojas de vida seleccionadas se contactará con los candidatos y confirmará si su aspiración salarial se encuentra dentro de lo estipulado para el cargo.
3. En caso de ser positivo, concertará una cita con el aspirante para acercarse a las oficinas, indicándole que se deberá someter a una entrevista y el tiempo que requerirá para dicho efecto.



4. Una vez que el candidato haya terminado la entrevista con el responsable de Recursos Humanos (primer filtro), mismo que utilizará el modelo, se le agradecerá por su tiempo y se le indicarán los pasos a seguir.
5. Recursos Humanos deberá presentar un informe final de los candidatos exclusivamente a los responsables de los Departamentos y proporcionará, bajo su petición, cualquier información adicional relativa al proceso. Esta información debe ser tratada con alta confidencialidad, igualmente, cada persona involucrada en el proceso de selección procederá a la elaboración de un reporte de cada candidato.
6. VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS: La información laboral que suministran los candidatos en su hoja de vida debe ser confirmada por escrito o telefónicamente con el área de Recursos Humanos de las empresas correspondientes y con jefes, pares, subalternos, clientes o proveedores con los cuales el postulante haya interactuado. Esta información la debe obtener Recursos Humanos utilizando el formato de referencias establecido.
7. Una vez que el Departamento de Recursos Humanos en acuerdo con el jefe o gerente departamental, confirman, quien será el candidato escogido, el nuevo empleado será contactado por Recursos Humanos para continuar con el proceso de contratación, entrenamiento e inducción en general.
8. La Gerencia General, de acuerdo al nivel jerárquico del candidato, podrá realizar una entrevista al candidato finalista previa su contratación.
9. El departamento de Recursos Humanos mantendrá en custodia los reportes generados a fin de documentar la manera como se efectuaron los procesos de selección de personal y las contrataciones. Además debe mantener un archivo por cada empleado con toda la información referente a su proceso de contratación.
10. INFORMACIÓN A CANDIDATOS: Toda vez que se ha tomado la decisión del candidato que va a ocupar la vacante, a éste se le debe citar a la oficina de Recursos Humanos para iniciar el proceso de contratación.

*1. Anexos*

- Perfil de Puesto RH-001-2015
- Test psicométricos RH-002-2015
- Prueba de conocimientos RH-003-2015
- Entrevista personal RH-004-2015
- Documentación de ingreso RH-005-2015
- Modelo de entrevista RH-006-2015
- Encuesta de salida RH-007-2015

**PERFIL DEL PUESTO  
TITULO DEL CARGO  
GERENTE GENERAL**

**OBJETIVO GENERAL**

Organizar, dirigir y supervisar las actividades administrativas y financieras de la Empresa, controlar que los procesos administrativos sean ejecutados en una forma ágil, eficiente y enmarcados dentro de las disposiciones legales.

**FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS**

- Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo.
- Supervisar el inicio diario de operaciones y generar los reportes necesarios.
- Supervisar la operación en las áreas funcionales.
- Proveer al personal y áreas de lo necesario para desarrollar sus funciones.  
Controlar y supervisar cotizaciones, compras y pago a proveedores.
- Supervisar el buen estado de las instalaciones y mobiliario existente.
- Supervisar el cierre diario de operaciones y generar los reportes necesarios.
- Asignar permisos y descansos, de acuerdo a operación y lineamientos establecidos.
- Utiliza la información de costos y contabilidad, debe planificar las futuras campañas, el desarrollo y crecimiento de ganancias y los niveles de producción.
- Dirigir las juntas de personal.
- Firmar, endosar y cancelar cheques y otros documentos de crédito de la empresa.

**PERFIL DEL CARGO**

**EDUCACION Y EXPERIENCIAS:**

**A) EDUCACIÓN**

Título en Administración de Empresas, Contabilidad, Economía,

**B) EXPERIENCIA**

Cuatro (4) años de experiencia en el puesto o similares.

**CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:**

**CONOCIMIENTOS EN:**

Planeación, Dirección, Supervisión y control en el área administrativa, operativa y financiera.

Estados financieros

Economía y finanzas

**HABILIDADES EN:**

Relacionarse con público en general.

Expresarse claramente en forma verbal y escrita. Seguir instrucciones orales y escritas.

Tratar en forma cortés y efectiva al público.

Redactar correspondencia de rutina, actas e informe de cierta complejidad.

Comprender situaciones de diversa índole.

**DESTREZAS EN**

Liderazgo y planificación estratégica Toma de decisiones

Dirección y desarrollo personal

Comunicación eficaz

**PERFIL DEL PUESTO  
TITULO DEL CARGO  
SECRETARIA**

**OBJETIVO GENERAL**

Ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su supervisor inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad.

**FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS**

- Redacta correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad.
- Transcribe en computador correspondencia como: oficios, memorandos, informes, actas, artículos para prensa y carteleras, anuncios, otros documentos diversos.
- Recibe y envía correspondencia.
- Opera la máquina fotocopidora, realiza y recibe llamadas telefónicas.
- Toma mensajes y los transmite.
- Brinda apoyo logístico en la organización y ejecución

**PERFIL DEL CARGO**

**EDUCACION Y EXPERIENCIAS:**

**A) EDUCACIÓN**

Bachiller Contable

**B) EXPERIENCIA**

Tres (3) años de experiencia en el área secretarial y de oficina.

**CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:**

**CONOCIMIENTOS EN:**

Técnicas secretariales.

El manejo de equipo común de oficina (computadora, fax, fotocopidora, etc.)

Computación básica.

Relaciones humanas.

Normas de cortesía.

**HABILIDADES EN:**

Relacionarse con público en general.

Expresarse claramente en forma verbal y escrita. Seguir instrucciones orales y escritas.

Tratar en forma cortés y efectiva al público.

Redactar correspondencia de rutina, actas e informe de cierta complejidad.

Comprender situaciones de diversa índole.

Organizar el trabajo de la oficina

**DESTREZAS EN**

Facilidad de expresión verbal y escrita. El manejo de computador.

Facilidad de redacción.

**PERFIL DEL PUESTO  
TITULO DEL CARGO  
JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

**OBJETIVO GENERAL**

Consiste en reclutar, seleccionar, motivar, capacitar, desarrollar y evaluar al personal dentro de la organización.

**FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS**

- Abrir fichas de cada trabajador que ingresa a la Corporación Impactex Cía. Ltda.
- Realizar convocatorias por prensa u otros medios para ocupación de nuevas vacantes
- Analizar y seleccionar el personal idóneo para cada puesto de trabajo
- Coordinar con Gerencia la fijación de salarios de acuerdo a competencias
- Planificar, coordinar y dirigir las funciones del departamento.
- Evaluar periódicamente el desempeño del personal.
- Realizar capacitación y desarrollo profesional.

**PERFIL DEL CARGO**

**EDUCACION Y EXPERIENCIAS:**

**A) EDUCACIÓN**

Tercer nivel en Psicología Industrial, Administración de empresas o Desarrollo organizacional

**B) EXPERIENCIA**

Tres (3) años en cargos similares

**CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:**

**CONOCIMIENTOS EN:**

Gestión de políticas de Administración de recursos humanos

Subsistemas de recursos humanos

Clima y cultura organizacional.

**HABILIDADES EN:**

Seguimiento de planes operativos

Procesos legales de incorporación

Desvinculación de Recursos humanos

**DESTREZAS EN:**

Liderazgo competente: Saber influir en los demás

Dinámica: Proyectar energía positiva a los demás empleados

Ser generador de la cultura de respeto y las diferencias

**PERFIL DEL PUESTO  
TITULO DEL CARGO  
CONTADOR**

**OBJETIVO GENERAL**

Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.

**FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS**

- Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros)
- Examina y analiza la información que contienen los documentos que le sean asignados.
- Codifica las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.
- Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.
- Revisa y conforma cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros.
- Desarrolla sistemas contables necesarios para la Institución.
- Elabora comprobantes de los movimientos contables.
- Analiza los diversos movimientos de los registros contables.
- Elabora órdenes de pago para la reposición de caja chica de las dependencias
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

**PERFIL DEL CARGO**

**EDUCACION Y EXPERIENCIAS:**

**A) EDUCACIÓN**

Título en Administración de Empresas, Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

**B) EXPERIENCIA**

Tres (3) años de experiencia en el área de contabilidad.

**CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:**

**CONOCIMIENTOS EN:**

Principios y prácticas de contabilidad. Aplicación y desarrollo de sistemas contables. Leyes, reglamentos y decretos con el área de contabilidad. Clasificación y análisis de la información contable. Procesador de palabras

**HABILIDADES EN:**

Aplicar métodos y procedimientos contables.

Preparar informes técnicos.

Habilidad numérica

Analizar la información contable.

**DESTREZAS EN**

Relaciones públicas.

Razonamiento lógico.

**PERFIL DEL PUESTO**  
**TITULO DEL CARGO**  
**JEFE DE SISTEMAS**

**OBJETIVO GENERAL**

Planear, organizar, establecer y mantener en operación los sistemas de información y el equipo de cómputo de las diferentes áreas administrativas que permitan el adecuado desempeño, modernización y simplificación del procesamiento de datos institucionales en toda la fundación.

**FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS**

- Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas informáticos de acuerdo a los objetivos, la misión y visión de la institución.
- Administrar la configuración de la red local y de los Centros de Operación.
- Asegurar la conectividad de voz y datos entre los servicios y estaciones de trabajo de toda la fundación.
- Asegurar que se dé la comunicación electrónica institucional a nivel nacional
- Administrar la infraestructura de sistemas de cómputo y redes.
- Supervisar el oportuno mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de cómputo.
- Establecer políticas institucionales en materia de licencias de uso del software. Mantener la integridad de datos y sistemas de información institucionales.

**PERFIL DEL CARGO**

**EDUCACION Y EXPERIENCIAS:**

**A) EDUCACIÓN**

Ingeniero en Sistemas, Ingeniería en Computación.

**B) EXPERIENCIA**

Dos (2) años en planeación y desarrollo de sistemas de redes, en adquisición de equipo de cómputo y nuevas tecnologías.

**CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:**

**CONOCIMIENTOS EN:**

Administrar recursos humanos y materiales.

Relaciones públicas.

Planear, organizar, dirigir y controlar actividades relacionadas a sistemas.

Manejo del 100% de Office y sistemas de cómputo que se vayan adquiriendo

**HABILIDADES EN:**

Establecer y fomentar las relaciones interpersonales positivas.

Capacidad de diálogo y concertación de situaciones conflictivas.

Disposición para integrar equipos de trabajo y trabajar en equipo.

Supervisión y coordinación de proyectos.

Capaz de atender tareas múltiples.

Comunicarse de manera clara y efectiva de forma oral y escrita

**DESTREZAS EN**

Instalar, configurar y administrar las redes de computadoras

Administrar sistemas de información.

**PERFIL DEL PUESTO  
TITULO DEL CARGO  
VENDEDOR**

**OBJETIVO GENERAL**

Retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad.

**FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS**

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa
- Comunicar adecuadamente a los clientes sobre nuestros productos
- Asesorar en forma positiva a los clientes
- Retroalimentar a la empresa de cómo se encuentra el mercado en su zona
- Contribuir activamente a la solución de problemas
- Reportar oportunamente los problemas a la empresa
- La satisfacción de los clientes, de forma que sea al mismo tiempo beneficiosos para la empresa.
- Administrar su territorio de ventas
- Recuperar los valores de los clientes y depositar inmediatamente en las cuentas de la empresa.
- Respalda los informes y pagos con depósitos originales
- Integramente a las actividades de mercadotecnia de la empresa

**PERFIL DEL CARGO**

**EDUCACION Y EXPERIENCIAS:**

**A) EDUCACIÓN**

Título en Administración de empresas

**B) EXPERIENCIA**

Dos (2) años en cargos similares

**CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:**

**CONOCIMIENTOS EN:**

Conocimiento de la empresa: Su historia, misión, normas y políticas de venta.

Conocimiento de los productos y servicios: Sus características, ventajas y beneficios (lo que el cliente obtiene en realidad al poseer el producto).

Conocimiento del mercado: Implica saber quiénes son los clientes actuales y potenciales, cuáles son los competidores, quién es el líder del mercado, cuáles son los precios promedios, qué ofertas (descuentos, bonificaciones u otros)

Políticas comerciales, planes comerciales.

**HABILIDADES EN:**

Actitud de servicio.

Facilidad de palabra.

Responsable.

Liderazgo.

Buen manejo de las relaciones interpersonales.

Dinámica en la toma de decisiones.

Saber escuchar.

Ser creativo

**DESTREZAS EN**

Generar empatía.

Uso del lenguaje de una manera elegante y poderosa.

En el manejo de computador.



**PERFIL DEL PUESTO  
TITULO DEL CARGO  
JEFE DE PRODUCCION**

**OBJETIVO GENERAL**

Planificar, organizar, dirigir y evaluar todos los procesos de producción para un buen desenvolvimiento.

**FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS**

- Emitir, aprobar y despachar ordenes de producción así como certificar que se cumplan las mismas.
- Planificar, coordinar y ejecutar con los jefes de cada taller tiempos máximos de producción por obra.
- Solicitar a tiempo al departamento de compras el material necesario previa aprobación de la orden de producción.
- Asegurar el buen uso de la planta.
- Innovar los diseños ya existentes

**PERFIL DEL CARGO**

**EDUCACION Y EXPERIENCIAS:**

**A) EDUCACIÓN**

Ingeniero Industrial.

**B) EXPERIENCIA**

Dos (2) años en cargos similares

**CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:**

**CONOCIMIENTOS EN:**

Procesos de producción Diseño de instrucción y producción

**HABILIDADES EN:**

Liderazgo absoluto.

Toma de decisiones bajo presión.

Dirección de personas.

**DESTREZAS EN**

El manejo y uso de equipos e instrumentos del área

**PERFIL DEL PUESTO  
TITULO DEL CARGO  
DISEÑADOR GRAFICO**

**OBJETIVO GENERAL**

Realizar el diseño de ilustraciones para las diferentes publicaciones de la Empresa, aplicando las técnicas requeridas en el diseño y dibujo de las mismas, a fin de satisfacer las necesidades de los usuarios.

**FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS**

- Diseña ilustraciones, avisos, artículos y publicidad en general.
- Organiza e instala exposiciones para eventos de la Institución.
- Elabora bocetos y otras artes gráficas de su competencia.
- Elabora y participa en la realización de maquetas.
- Revisa y resguarda la documentación referente a los diseños y artículos de la Institución.
- Revisa y corrige el material diseñado.
- Suministra información técnica a los usuarios, en cuanto al diseño para publicaciones
- Lleva el registro del material producido.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

**PERFIL DEL CARGO**

**EDUCACION Y EXPERIENCIAS:**

**A) EDUCACIÓN**

Técnico Superior en Diseño Gráfico o carrera afín

**B) EXPERIENCIA**

Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de diseño e ilustración de publicaciones.

**CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:**

**CONOCIMIENTOS EN:**

Artes Gráficas. Técnicas de Publicidad. Artes. Grabado

**HABILIDADES EN:**

Analizar y sintetizar información.

Organizar el trabajo.

Establecer relaciones interpersonales.

Facilidad de expresión.

Captar instrucciones orales y escritas.

Combinar colores.

Seguir instrucciones orales y escritas.

Comprender y captar con exactitud los requerimientos de los usuarios.

Aplicar técnicas plásticas.

**DESTREZAS EN**

El manejo del micro-computador.

Instrumentos y materiales de diseño gráfico.

**PERFIL DEL PUESTO**  
**TITULO DEL CARGO**  
**ESTAMPADOR**

**OBJETIVO GENERAL**

La función del estampador consiste en ejecutar y supervisar las distintas etapas del proceso de fabricación de piezas por medio de dicha técnica, la cual consiste en prensar planchas de acero o aluminio, en frío y mediante moldes denominados matrices, para que adquieran la forma de la prensa.

**FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS**

- Llevar a cabo los preparativos de la estampación, identificando y preparando la chapa, ajustando el troquel en la prensa.
- Ejecutar el proceso de estampación, accionando la prensa y supervisando el correcto funcionamiento del mismo (presión y tiempo), colocando manualmente el material a estampar, efectuando la estampación y retirando la pieza, si procede.
- Llevar a cabo operaciones de punzonado del material sobrante
- Realizar un control de calidad de las piezas estampadas, rechazando las piezas no conformes, y remitiendo las conformes a otras secciones (pulido, baños, etc.).
- Efectuar labores de mantenimiento de la maquinaria utilizada.
- Observar las medidas de prevención de riesgos laborales.
- Redactar un informe de las operaciones efectuadas en las fichas de control de proceso.

**PERFIL DEL CARGO**

**EDUCACION Y EXPERIENCIAS:**

**A) EDUCACIÓN**

Bachiller

**B) EXPERIENCIA**

Un (1) año en cargos similares

**CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:**

**CONOCIMIENTOS EN:**

Máquinas de estampación

Materiales y aleaciones

Tecnología ligada a la maquinaria

Informatización del proceso de alimentación de la máquina de estampación

Robotización del proceso de extracción de las piezas estampadas

Control de calidad

**HABILIDADES EN:**

Trabajo en equipo

Trabajo bajo presión

**DESTREZAS EN**

Habilidad manual

Agudeza visual

Coordinación motora

Razonamiento mecánico

**PERFIL DEL PUESTO  
TITULO DEL CARGO  
CORTADOR**

**OBJETIVO GENERAL**

La función del cortador consiste en ejecutar ordenadamente el proceso de corte, organizar y seleccionar los insumos y herramientas apropiadas para cumplir el proceso de marcado y corte.

**FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS**

- Aplicar técnicas y métodos de interpretación de la Ficha técnica del producto y órdenes de trabajo para su organización.
- Aplicar las técnicas de distribución de patrones sobre las telas a cortar, garantizando el máximo aprovechamiento del material.
- Realizar el tizado y tendido de la tela para su posterior corte, garantizando el máximo aprovechamiento del material.
- Preparar y ajustar las máquinas y herramientas, controlar la existencia y buen funcionamiento de los elementos de seguridad para dar cumplimiento al proceso de corte.
- Operar las máquinas y herramientas para realizar el corte de las telas, garantizando la eficiencia y la eficacia del mismo con la debida seguridad personal, industrial y cuidado ambiental.
- Aplicar técnicas de identificación de materiales, herramientas, máquinas y elementos de seguridad para efectuar la tarea de corte de telas.
- Aplicar la técnica de marcado y/o tizado, conforme a las órdenes y organización del trabajo.
- Aplicar los métodos y técnicas de verificación del correcto estado de máquinas, herramientas y elementos de seguridad para la operación de corte.
- Aplicar las técnicas de operación de montaje y ajuste del herramental para realizar la operación de corte.
- Verificar la sujeción del material sobre la mesa de corte.
- Operar máquinas y herramientas para realizar el corte de telas.

**PERFIL DEL CARGO**

**EDUCACION Y EXPERIENCIAS:**

**A) EDUCACIÓN** Bachiller

**B) EXPERIENCIA** Un (1) año en cargos similares

**CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:**

**CONOCIMIENTOS EN:**

Simbología e información de la mordería

Características de: ficha técnica, orden de producción y orden de corte.

Especificaciones técnicas para: trazado, tendido, corte y habilitado

Criterios de programación y control de corte

Mantenimiento básico de maquinaria, equipos y herramientas de trazado, tendido, corte y

habilitado.

Técnicas de reposición de piezas defectuosas.

**HABILIDADES EN**

Para organizar, planificar, programar y coordinar los procesos de corte

Para analizar e interpretar: fichas técnicas, planos y órdenes de corte.

Para operar maquinaria, equipos y herramientas e instrumentos de medición.

Para la observación, concentración, coordinación manual.

Para razonamiento lógico.

**DESTREZAS EN**

Capacidad para trabajar en equipo

Creativo, capaz de generar nuevas ideas y plantear soluciones.

Eficiente, capaz de gestionar el tiempo, los materiales y la información.

Puntual, ético y metódico.

Autodidacta y aprendizaje continuo

Responsables con el cumplimiento de las normas de: salud ocupacional.

**PRUEBA DE CONOCIMIENTOS****CARGO: GERENTE GENERAL****FECHA:01-06-2015****EVALUADOR: JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

- 1.- Si al diseñar un sistema de trabajo considera que es mejor hacerlo individual o por equipo?
- 2.- Dentro de la empresa cual es el canal de comunicación que más emplea?
- 3.- Cómo se dirigen las juntas de personal?
- 4.- Qué aspectos tomas en cuenta ante las necesidades de su personal para mejorar los procesos?
- 5.- Cómo son las relaciones entre colaboradores en la empresa?

**PRUEBA DE CONOCIMIENTOS****CARGO: SECRETARIA****FECHA:01-06-2015****EVALUADOR: JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

- 1.- Comparte claramente la información con sus compañeros y a la vez entiende la importancia de filtrar datos de la empresa para resguardar información?
- 2.- Cuéntenos que sistema operativo maneja bien?
- 3.- Considera que es fundamental conservar la documentación?
- 4.-Cuál es la clasificación de los archivos?
- 5.- Es diestra en el manejo de paquete office, XP o vista?

**PRUEBA DE CONOCIMIENTOS****CARGO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS****FECHA: 01-06-2015****EVALUADOR: GERENTE GENERAL**

- 1.- Cómo realiza las entrevistas de trabajo?
- 2.-Con qué frecuencia realiza capacitaciones en la organización?
- 3.-Qué son test psicométricos?
- 4.-Cómo se puede solucionar la falta de motivación?
- 5.-Qué temas enfocaría en una capacitación para mejorar el desempeño de sus colaboradores?

### **PRUEBA DE CONOCIMIENTOS**

**CARGO: CONTADOR**

**FECHA:01-06-2015**

**EVALUADOR: JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

- 1.- Qué es un estado financiero?
- 2.- El activo siempre es superior al pasivo?
- 3.- Qué son costos?
- 4.- Cuántas partes tiene un plan de cuentas?
- 5.- Qué se anota en él debe?

### **PRUEBA DE CONOCIMIENTOS**

**CARGO: JEFE DE SISTEMAS**

**FECHA:01-06-2015**

**EVALUADOR: JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

- 1.-Cómo implementar soluciones integrales de computo en la organización?
- 2.-Conoce sobre mantenimiento y soporte a la solución de problemas tanto en hardware como en software?
- 3.-Define propuestas de creación, desarrollo y modificación de los sistemas de información?
- 4.-Elabora los expedientes de bienes de adquisición informática?
- 5.-Cómo se desarrolla una base de datos?

### **PRUEBA DE CONOCIMIENTOS**

**CARGO: VENDEDOR**

**FECHA:01-06-2015**

**EVALUADOR: JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

1. Por qué debe conocer la empresa?
- 2.-Cómo tratar con un cliente impaciente?
- 3.-Cómo se elabora un bitácora?
- 4.-Qué técnicas de venta utiliza un vendedor?
- 5.-Qué medios de comunicación puede emplear entre vendedor y cliente?

### **PRUEBA DE CONOCIMIENTOS**

**CARGO: JEFE DE PRODUCCION**

**FECHA:01-06-2015**

**EVALUADOR: JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

- 1.-Cómo ejecutar planes de mejora y de procesos?
- 2.-Analiza resultados, genera reportes de producción que respalden la toma de decisiones?
- 3.-Cómo supervisa toda la transformación de la materia prima y material de empaque en producto terminado?
- 4.-Vela por el correcto funcionamiento de maquinarias y equipos?
- 5.-Entrena y supervisa a cada trabajador encargado de algún proceso productivo durante el ejercicio de sus funciones?

### **PRUEBA DE CONOCIMIENTOS**

**CARGO: DISEÑADOR GRAFICO**

**FECHA:01-06-2015**

**EVALUADOR: JEFE DE RECURSOS**

- 1.-Desarrolla proyectos multimedia y plataformas Web (creación de páginas Web, sitios y portales en Internet) lo que es parte de las comunicaciones visuales?
- 2.-Maneja tanto técnicas convencionales como artes gráficas digitales, tales como programas de modelación e ilustración (software gráficos), aplicando técnicas, combinaciones y tratamiento de imágenes digitales?
- 3.-Concibe, produce y gestiona proyectos de comunicación visual?
- 4.-Concibe, diseña y realiza imágenes?
- 5.-Su desempeño es en el mundo de la Comunicación Visual y la Producción Gráfica?

### **PRUEBA DE CONOCIMIENTOS**

**CARGO: ESTAMPADOR FECHA:01-06-2015**

**EVALUADOR: JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

- 1.-Cuál es el correcto planchado de la tela?
- 2.-Maneja máquinas de bordado?
- 3.-Cómo se coloca el material para estampar?
- 4.-Cuál es el final del proceso de estampado?
- 5.-Las maquinas deben recibir mantenimiento?



## **PRUEBA DE CONOCIMIENTOS**

**CARGO: CORTADORFECHA:01-06-2015**

**EVALUADOR: JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

- 1.-Cuál es el conteo de capas en tendido?
- 2.-Cómo pega el papel para el tendido?
- 3.-Cómo revisa y recibe el trabajo del estampador?
- 4.-Cómo se hace la colocación del trazo?
- 5.-Para qué se registran los datos del corte?

# 16PF-5 Cuestionario factorial de personalidad

1

## MANUAL ABREVIADO DEL CUESTIONARIO 16 PF – 5

### 1. CARACTERÍSTICAS GENERALES

#### 1.1 Ficha Técnica

Nombre de la Prueba: Cuestionario 16 PF Quinta Edición  
 Autores: R. B. Cattell, A. K. S Cattell y H. E. P. Cattell, 1993.  
 Adaptación Española: Nicolás Seisdedos Cubero, TEA Ediciones S.A.  
 Administración: Individual y Colectiva  
 Duración: Variable, entre 40 y 45 minutos  
 Aplicación: Adolescentes y adultos  
 Objetivo: Apreciación de 16 rasgos de primer orden y 5 dimensiones globales de la personalidad  
 Normas: Baremos en decatipos, en adultos de ambos sexos

#### 1.2 Fundamentación

Prueba creada por Cattell y colaboradores, sobre la base del léxico de rasgos de Allport y Odbert (1936), un conjunto de 18 mil adjetivos que en inglés describen a las personas. La metodología usada por Cattell y su equipo fue la siguiente: pidieron a unos "observadores" que calificaran mediante estos adjetivos a un grupo de personas conocidas; luego, sometió a análisis factorial estas calificaciones, con lo que logró identificar 16 rasgos o factores primarios de la conducta para explicar el espectro total de la personalidad. Estos rasgos o factores fueron considerados por el autor para elaborar 16 escalas primarias que se resumen a continuación:

<b>A</b>	Afabilidad	<b>L</b>	Vigilancia
<b>B</b>	Razonamiento	<b>M</b>	Abstracción
<b>C</b>	Estabilidad	<b>N</b>	Privacidad
<b>E</b>	Dominancia	<b>O</b>	Aprensión
<b>F</b>	Animación	<b>Q1</b>	Apertura cambio
<b>G</b>	Atención normas	<b>Q2</b>	Autosuficiencia
<b>H</b>	Atrevimiento	<b>Q3</b>	Perfeccionismo
<b>I</b>	Sensibilidad	<b>Q4</b>	Tensión

Cuadro 1: escalas primarias que componen el 16 PF

Adicionalmente, a través de la combinación de las escalas primarias en "conglomerados", Cattell logró identificar 5 factores de segundo orden o dimensiones globales. Estas dimensiones globales, que se presentan abajo, resumen la interrelación de las escalas primarias y permiten describir la personalidad desde una perspectiva más amplia.

- **Ext** Extraversión
- **Ans** Ansiedad
- **Dur** Dureza
- **Ind** Independencia
- **AuC** Autocontrol

Por último, y a fin de otorgar validez a las repuestas de los sujetos, el 16 PF cuenta con 3 escalas de validez o estilos de respuesta. Estas escalas, más abajo presentadas, evalúan las influencias distorsionadoras producidas por la actitud del examinado ante la prueba.

- **MI** Manipulación de la Imagen
- **IN** Infrecuencia
- **AQ** Aquiescencia

### *1.3 Descripción de las Escalas Primarias*

**Escala A: Afabilidad.** Mide afabilidad interpersonal, sociabilidad y deseo de comprometerse en intercambios con otros. Puntuaciones altas en afabilidad (A+) describen a personas “naturales, adaptables (en sus costumbres), afectuosas, interesadas por la gente, sinceras, emotivas, expresivas, confiadas, impulsivas, generosas y cooperativas” (Karson et al., 1998). Bajas puntuaciones en esta escala (A-) reflejan preferencia por estar solo, aislamiento, retraimiento, y escaso deseo por interactuar.

**Escala B: Razonamiento.** Esta escala entrega una breve medida de inteligencia y es muy sensible a la escolaridad del sujeto. Altas puntuaciones (B+) indican satisfactoria capacidad de razonamiento y capacidad verbal. Este adecuado funcionamiento intelectual se traduce a su vez en capacidad para controlar los impulsos, anticipar contingencias y resolver los problemas de la vida cotidiana. Bajas puntuaciones (B-) indican pensamiento concreto, lo que puede explicarse por deterioro cognitivo, bajo nivel de instrucción, o bien, por una importante ansiedad.

**Escala C: Estabilidad Emocional (Fuerza del Yo).** Si bien esta escala recibe la denominación de estabilidad emocional, el nombre original otorgado por Cattell fue el de Fuerza del Yo. Esta escala evalúa las funciones ejecutivas de la personalidad, el juicio de realidad y la integración de la personalidad total. Una baja puntuación (C-) describe a una persona que siente que no ha logrado sus metas, que su vida es insatisfactoria, con una imagen pobre de sí misma y sentimientos de automenosprecio. La baja estabilidad emocional describe personas con sentimientos subjetivos de malestar psicológico, ansiedad, y se asocia a una gran variedad de trastornos y síntomas psicológicos. Es muy importante interpretar esta escala a la luz de los resultados en ansiedad (pues la insatisfacción personal se traduce en ansiedad), y en la escala de manipulación de la imagen (por la posibilidad de simulación de sintomatología).

**Escala E: Dominancia (Asertividad).** Un alto puntaje (E+) describe a una persona que gusta dar a conocer sus opiniones a los demás, protege el dominio de su espacio personal, su trabajo y sus planes. No duda en expresar sus ideas y en defender sus derechos y puntos de vista. Dentro de los grupos, asume un papel destacado, tomando la iniciativa y definiendo planes de acción grupal. Es una persona atractiva en lo interpersonal para los demás, confiado y competente. Una elevación muy importante puede reflejar tendencia a actuar agresivamente. Bajas puntuaciones (E-) indican sumisión, desconfianza, indecisión, y tendencia a pensar que los demás no se interesan por él.

**Escala F: Animación.** Puntuaciones muy bajas en esta escala (F-) indican normalmente problemas. Si bien no es posible asimilar esta escala a depresión clínica, puede reflejar sentimientos depresivos, como desinterés, insatisfacción, ánimo bajo, autodesprecio, pesimismo. Es importante interpretar esta escala considerando los resultados en ansiedad, estabilidad emocional, entre otras.

**Escala G: Atención a las Normas.** La atención a las normas tiene que ver con el grado con que la persona ha sido condicionada para conformarse a los ideales de su grupo y con la buena comprensión de las reglas del juego social (Karson, 1997). Una puntuación elevada (G+) describe una persona consciente y respetuosa de las normas, con tendencia a ser moralista, conformista, convencional y preocupado de la opinión que los demás forman de él. Es importante considerar el resultado de manipulación de la imagen para validar esta escala. Un bajo puntaje (G-), indica conducta transgresora, inconformismo. Es importante

**Escala H: Atrevimiento.** Esta escala mide la búsqueda de sensaciones frente a la inhibición. Una baja puntuación (H-) describe una persona tímida, temerosa y que rehuye la atención de los demás. También, describe una persona muy sensible del escrutinio de otros, que por temor al fracaso tiende a evitar o evadir el contacto interpersonal. Importante interpretar esta escala a la luz de los resultados en afabilidad, dominancia y animación por la posibilidad de retraimiento patológico. Una puntuación elevada (H+), por su parte, define una persona que se atreve a cruzar los límites interpersonales, siendo capaz de iniciar interacciones con extraños; sin temor al fracaso, se arriesga y emprende debido a que confía en que alcanzará éxito. También, persona que goza de satisfactorio autoconcepto lo cual le permite hacer frente al fracaso. Un puntaje alto en esta escala es fundamental en vendedores.

**Escala I: Sensibilidad.** De acuerdo a Karson (1998), un puntaje bajo en sensibilidad (I-) describe una persona emocionalmente madura, mentalmente independiente, sin sensibilidad artística, poco afectado por las fantasías, práctico, lógico, autosuficiente y responsable. Un resultado elevado (I+) define una persona impaciente, dependiente, inmaduro, cariñoso, introspectivo, imaginativo, sociable, deseoso de atención e "hipocondríaco". Como hombres tienden a puntuar bajo y mujeres alto, esta escala se asociaría con estereotipos masculinos y femeninos, y sería equivalente a la escala de "masculinidad - feminidad" del MMPI.

**Escala L: Vigilancia.** Esta escala es tal vez la de mayor significación clínica en el 16 PF. Las puntuaciones elevadas (L+) son un indicador de desconfianza, actitud vigilante, suspicacia extrema y paranoia (que incluso puede caer en lo delirante), junto con tendencia a la hostilidad y a interpretar la "realidad" de un modo egocéntrico y a partir de detalles.

**Escala M: Abstracción (Impracticabilidad).** Esta escala constituye una medida del sentido práctico. Puntuaciones altas (M+) describen a personas poco prácticas, abstractas, orientadas a las ideas, pasivas. Y puntuaciones bajas indican una actitud de contacto con la realidad y sentido práctico. Es importante considerar resultados de otras escalas.

**Escala N: Privacidad.** Una puntuación elevada (N+) en esta escala describe a una persona recelosa, retraída, discreta, reservada, tímida, suspicaz y autosuficiente, por lo cual, es muy importante considerar el resultado de otras escalas. Una puntuación baja (N-) se relaciona con personas abiertas, espontáneas, que tienden a contar de buena gana detalles de su vida a otras personas. En las relaciones de pareja resulta problemático que uno y otro miembro tengan puntuaciones extremas y opuestas en esta dimensión.

**Escala O: Aprensión.** Esta escala tiene un importante valor clínico (Karson, 1998). Una puntuación elevada (O+) define a una persona que es frecuentemente inundada por sentimientos de culpa y remordimiento en su conciencia. Indica tendencias depresivas, sobretodo cuando se asocia a un puntaje bajo en animación (F-). Una baja puntuación describe una persona segura, despreocupada y satisfecha, animoso y autosuficiente.

**Escala Q1: Apertura al Cambio.** Esta escala constituye una medida adecuada de la actitud del individuo hacia el cambio. Mientras más alta es la puntuación, más orientada está la persona a intentar algo nuevo, a ser flexible y adaptarse, a ser creativo e innovador. La baja puntuación se asocia a conformismo, resistencia al cambio, incapacidad para adaptarse a las nuevas circunstancias, rigidez y apego por lo familiar y conocido.

**Escala Q2: Autosuficiencia.** Esta escala mide la tendencia de un sujeto a hacer las cosas en solitario o con otros, y se asocia frecuentemente con los resultados en afabilidad. Puntuaciones muy altas indicarían dificultad para actuar con otros, tendencia a trabajar solo debido a que se percibe a los demás como lentos o ineficaces. Cuando las circunstancias les obligan a establecer relaciones de colaboración, su respuesta suele ser insatisfactoria. La baja puntuación es indicador de dependencia total respecto de otros,



tendencias afiliativas importantes y búsqueda de apoyo en las demás personas. A veces, esta poca autosuficiencia puede representar una maniobra para compensar una falta de eficacia.

**Escala Q3: Perfeccionismo (Compulsividad).** Esta escala se relaciona con el yo idealizado y el grado de acercamiento del sujeto a este modelo ideal. A su vez, esta escala también se asocia a la connotación emocional que el sujeto da a esta cercanía – lejanía de la normativa o perfección (yo ideal). Una puntuación alta define a una persona perfeccionista, organizada, disciplinada, con poca tolerancia hacia la ambigüedad y el desorden, y con habilidad para controlar sus emociones, particularmente, la ira y ansiedad. La puntuación baja describe a un sujeto flexible, con tolerancia por el desorden, de baja capacidad de emprendimiento.

**Escala Q4: Tensión.** Esta escala se asocia con ansiedad flotante y frustraciones generalizadas. Un puntaje alto indica tensión, ansiedad manifestada en problemas de sueño, cavilaciones, agitación, impaciencia e irritabilidad. Estos sentimientos serían resultado de un exceso de demandas del entorno. Las bajas puntuaciones describen una persona relajada y paciente, carente de estrés. Es importante considerar las puntuaciones en estabilidad emocional y aprensión, junto con los resultados en las escalas de validez.

ESCALA	Los polos bajo (-) y alto(+) definen una persona .....	
Afabilidad	- A-	Fría, impersonal y distante
	- A+	Cálida, afable, generosa y atenta a los demás
Razonamiento	- B-	De pensamiento concreto
	- B+	De pensamiento abstracto
Estabilidad	- C-	Reactiva y emocionalmente cambiante
	- C+	Emocionalmente estable, adaptada y madura
Dominancia	- E-	Deferente, cooperativa y evita conflictos
	- E+	Dominante, asertiva y competitiva
Animación	- F-	Seria, reprimida y cuidadosa
	- F+	Animosa, espontánea, activa y entusiasta
Atención normas	- G-	Inconformista, muy suya e indulgente
	- G+	Atenta a las normas, cumplidora y formal
Atrevimiento	- H-	Tímida, temerosa y cohibida
	- H+	Atrevida, segura en lo social y emprendedora
Sensibilidad	- I-	Objetiva, nada sentimental, y utilitaria
	- I+	Sensible, esteta y sentimental
Vigilancia	- L-	Confiada, sin sospechas y adaptable
	- L+	Vigilante, suspicaz, escéptica y precavida
Abstracción	- M-	Práctica, con los pies en la tierra, realista
	- M+	Abstraída, imaginativa e idealista
Privacidad	- N-	Abierta, genuina, llana y natural
	- N+	Privada, calculadora, discreta y no se abre
Aprensión	- O-	Segura, despreocupada y satisfecha
	- O+	Aprensiva, insegura y despreocupada
Apertura cambio	- Q1-	Tradicional y apegada a lo familiar
	- Q1+	Abierta al cambio, experimentadora y analítica
Autosuficiencia	- Q2-	Seguidora y se integra en el grupo
	- Q2+	Autosuficiente, individualista y solitaria
Perfeccionismo	- Q3-	Flexible y tolerante con el desorden o las faltas
	- Q3+	Perfeccionista, organizada y disciplinada
Tensión	- Q4-	Relajada, plácida y paciente
	- Q4+	Tensa, energética, impaciente e intranquila

Cuadro 2: Resumen de escalas primarias del 16 PF

#### 1.4 Descripción de las Dimensiones Globales

**Extraversión (Ext).** Concepto introducido por Jung como una dimensión clave para la comprensión de la personalidad humana. La escala de extraversión resulta de la combinación de los resultados en afabilidad (A), animación (F), atrevimiento (H), privacidad (N) y autosuficiencia (Q2). Esto significa que una persona afable va a suscitar en los demás refuerzos sociales (afecto, atención, aprobación), lo que va a inclinar al sujeto a ser menos tímido, más entusiasta y con menor necesidad de privacidad. Y viceversa. Una puntuación muy baja es expresión de retraimiento patológico, y puntuaciones altas reflejan una identidad organizada en torno a las relaciones interpersonales.

**Ansiedad (Ans).** La escala de ansiedad es el resultado de la combinación de estabilidad emocional (C), vigilancia (L), aprensión (O) y tensión (Q4). Una puntuación alta en ansiedad indicaría abatimiento y agobio debido a múltiples problemas. Es importante, tanto si la puntuación es alta o baja, considerar los resultados de las escalas de validez, especialmente, de manipulación de la imagen.

**Dureza (Dur).** La escala de dureza se obtiene de la ponderación de afabilidad (A), sensibilidad (I), abstracción (M) y apertura al cambio (Q1). Esta escala tiene significación en el ámbito laboral más que en el clínico. Alto puntajes describen una persona reservada, poco sensible, práctico y resistente al cambio. Si bien una elevación en esta escala no implica patología, puede derivar en problemas de ajuste. Los bajos puntajes se asocian a sensibilidad, flexibilidad, amabilidad, y escaso sentido práctico.

**Independencia (Ind).** Esta escala surge de la combinación de dominancia (E), vigilancia (L) y apertura al cambio (Q1). Puntuaciones bajas describen a una persona sumisa, tímida, influenciable. Y puntuaciones altas indican independencia, habilidades de persuasión, competitividad y conducta voluntariosa. También, las puntuaciones altas pueden indicar agresividad.

**Autocontrol (AuC).** Esta dimensión se obtiene de la combinación de animación (F), atención a las normas (G), abstracción (M) y compulsividad (Q3). Bajos puntajes son indicador de impulsividad y de dificultad para aplazar la satisfacción de necesidades. Puntuaciones altas son una medida de la capacidad del sujeto para contener sus impulsos, aplazar necesidades y actuar de un modo más aceptable personal y socialmente.

Dimensiones	Los polos bajo (-) y alto (+) definen una persona .....	
EXTRAVERSION	Ext - Ext +	Introversa, socialmente inhibida Extraversa, sociable y participativa
ANSIEDAD	Ans - Ans +	Imperturbable, con poca ansiedad Perturbable, con mucha ansiedad
DUREZA	Dur - Dur +	Receptiva, de mente abierta, intuitiva Dura, firme, inflexible, fría, objetiva
INDEPENDENCIA	Ind - Ind +	Acomodatiza, acepta acuerdos, cede fácilmente Independiente, crítica, le gusta la polémica, analítica
AUTOCONTROL	AuC - AuC +	No reprimida, sigue sus impulsos Autocontrolada, contiene impulsos

Cuadro 3: Resumen dimensiones globales 16 PF

### 1.5 Descripción de las Escalas de Validez o Estilos de Respuesta

Escala MI: Manipulación de la Imagen. Esta escala mide deseabilidad social. Puntuaciones altas indican que el sujeto ha intentado dar una imagen lo más favorable de sí, ha negado rasgos socialmente no deseables, y se ha arrogado rasgos socialmente deseables. Puntajes bajos pueden indicar un esfuerzo deliberado por dar una mala imagen.

Escala DN: Infrecuencia. Esta escala tiene como propósito detectar oposicionismo al responder el cuestionario, donde el sujeto deliberadamente elige la opción B (indecisión) a pesar de que en las instrucciones se insiste en no utilizar esa alternativa. También, la elección de la alternativa B de modo consistente puede reflejar problemas de comprensión de lectura, lo que por lo tanto invalida el cuestionario. Y por último, una elevación en esta escala puede indicar que el examinado se negó a dar información sobre sí mismo.

Escala AQ: Aquiescencia. Esta escala se compone de casi todos los reactivos del tipo verdadero – falso. Esta escala busca identificar aquellos estilos de respuesta en que el examinado contesta verdadero, independiente del contenido verbal o de lo que formula el reactivo.

### 1.6 Puntuaciones Problemáticas en el 16 PF

Aislamiento Social: puntuaciones muy bajas en afabilidad (A) sugieren un rechazo de otras personas que va más allá de la preferencia por estar solo. Probablemente, existen problemas para establecer y mantener relaciones interpersonales.

Escasa Capacidad de Razonamiento: aunque por sí mismo no es un indicador de psicopatología, una puntuación muy baja en razonamiento (B) puede apuntar un funcionamiento intelectual deteriorado.

Baja Fuerza del Yo: puntuaciones muy bajas en estabilidad (C) sugieren déficit severo en afrontamiento, escasa tolerancia a la frustración y dificultad para aplazar las necesidades cuando ello es preciso.

Sumisión: puntuaciones demasiado bajas en dominancia (E) pueden aludir a problemas que implican dificultad para integrar la agresión con otras funciones psicológicas, lo que puede conducir a un resentimiento crónico o a episodios violentos cuando la agresividad se inhibe durante mucho tiempo.

Bajo Nivel de Energía: puntuaciones extremadamente bajas en animación (F) sugieren un humor depresivo u otros problemas de insatisfacción.

Disconformidad: puntuaciones muy bajas en atención a las normas (G) indican una ruptura con las expectativas sociales.

Timidez: puntuaciones muy bajas en atrevimiento (H) sugieren una timidez social o miedo a los demás, basados tal vez en dificultades de autoestima.

Susplicacia: puntuaciones extremadamente altas en vigilancia (L) aluden a problemas con la proyección de la ira y preocupación la dinámica del poder.

Inhabilidad: Puntuaciones muy elevadas en abstracción (M) pueden indicar una desatención a los temas cotidianos del entorno que probablemente afecte a la competencia y eficacia del sujeto.

Inquietud: las puntuaciones muy altas en aprensión (O) con escrúpulos de conciencia o un grado de aprensión que interfiere con el funcionamiento cotidiano de la persona.



Aversión al Cambio: puntuaciones muy bajas en apertura al cambio (Q1) sugieren una grave limitación en la variabilidad de respuestas lo que deteriora la capacidad del sujeto para afrontar nuevas demandas.

Dificultad de Colaboración: puntuaciones muy elevadas en autosuficiencia (Q2) sugieren conflictos para establecer y mantener relaciones mutuamente gratificantes.

Desorden: Puntuaciones muy bajas en compulsividad (Q3) suscitan dudas sobre la integración individual, disciplina, orden, sentido del deber y autoestima del sujeto.

Tensión: puntuaciones muy altas en tensión (Q4) indican un nivel de tensión y ansiedad que probablemente perjudica la eficiencia del funcionamiento de la persona.

Ahora bien, para poder interpretar todas estas puntuaciones problemáticas es necesario considerar siempre el resultado en estabilidad y en ansiedad.

## 2. MATERIALES PARA LA APLICACIÓN

- Cuadernillo compuesto por 185 reactivos. Cada reactivo tiene 3 opciones de respuesta. Excepto en la escala de razonamiento (B), la opción B es siempre una interrogante.
- Hoja de Respuestas.
- Hoja de Perfil y Dimensiones Globales. Esta hoja posee por una de sus carillas un modelo para la obtención manual de los decatipos para las 5 dimensiones globales. La otra carilla permite elaborar un perfil gráfico con todos los datos y puntuaciones del sujeto.
- Software que permite obtener las puntuaciones directas (puntos brutos) para cada escala del 16 PF. También permite imprimir informe con estos resultados.

## 3. INSTRUCCIONES PARA LA APLICACIÓN

En la primera página del cuadernillo de preguntas están impresas las instrucciones. Es conveniente que antes de que comience la aplicación, el evaluador lea en voz alta las instrucciones y se asegure que todos las comprendieron satisfactoriamente. Insista en los siguientes aspectos:

- No pensar mucho en el contenido de las preguntas ni tardar mucho en contestarlas.
- Utilizar lo menos posible la opción B (?).
- No omitir preguntas. Incluso aquellas preguntas que no se aplican a su caso deben ser contestadas.
- Contestar sinceramente. No responda pensando en lo que es "bueno" o "deseable" responder.
- Insista en que el cuestionario posee mecanismos para identificar respuestas contradictorias.



#### 4. CORRECCIÓN Y PUNTUACIÓN

Para esta versión del 16 PF ha sido diseñado un software que permite corregir el cuestionario y obtener las puntuaciones directas para cada una de las 16 escalas primarias. El procedimiento es el siguiente:

- Una vez ingresado al programa, en el menú archivo se escoge la opción corregir prueba.
- Se accede a pantalla en la que se registran algunos datos personales del examinado.
- Ingresados y aceptados estos datos, se accede al formulario electrónico con las 185 celdas en el cual se ingresan las respuestas. Si la opción marcada en la hoja de repuestas es A, se ingresa un 1; si es B, un 2, y si es C, un 3. No es necesario presionar "return", pues automáticamente el programa pasa al ítem siguiente.
- Ingresadas las respuestas, el programa permite imprimir un informe con las puntuaciones directas por escala.

Estas puntuaciones directas deben ser registradas en la hoja de perfil, en la columna PD. Para calcular los decatipos (deciles) se debe consultar los baremos correspondientes y anotar el decatipo correspondiente en la columna DE. El 16 PF en su estandarización española cuenta con baremos para hombres, mujeres y para la muestra total.

Los decatipos constituyen una escala típica de 10 puntos que se distribuye normalmente. La media se ubica en el decatipo 5,5 y la desviación estándar corresponde a 2 decatipos. Por lo tanto, para efectos de la interpretación, los decatipos moderadamente extremos (2 – 3, y 8 – 9) y los extremos (1 y 10) deben ser considerados.

Ahora bien, para obtener los decatipos de las dimensiones o escalas globales, se ha creado una planilla electrónica que facilita ese procedimiento.

## INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de frases que permitirán conocer sus actitudes e intereses. En general, no existen respuestas correctas o incorrectas, porque las personas tienen distintos intereses y ven las cosas desde distintos puntos de vista. Conteste con sinceridad; de esta forma se podrá conocer mejor su forma de ser.

Anote sus respuestas en la Hoja de Respuestas que le han entregado. En primer lugar escriba sus datos (nombre, edad, etc.) en la parte superior. Cada frase contiene tres posibles respuestas (A, B y C) y normalmente la alternativa B viene con un interrogante, para ser señalada cuando no es posible decidirse entre la A y la C. En la Hoja encontrará estas letras para dar sus respuestas. Las frases están ordenadas numéricamente; siga esta numeración al contestar. Lea atentamente cada frase y las posibles respuestas; así le será más fácil decidirse.

Ahora lea los ejemplos que vienen aquí abajo para hacer un poco de práctica, y piense cómo los contestaría. Si tiene dudas, pregunte al examinador.

### Ejemplos:

1. Me gusta presenciar una competición deportiva:  
A. Verdadero.      B. ?      C. Falso.
2. Prefiero las personas:  
A. Reservadas.      B. ?      C. Que hacen amigos fácilmente.
3. El dinero no hace la felicidad:  
A. Verdadero.      B. ?      C. Falso.

Al contestar tenga en cuenta lo siguiente:

- No piense demasiado el contenido de las frases, ni emplee mucho tiempo en decidirse. Las frases son muy cortas para darle todos los detalles que Ud. quisiera; por ejemplo, se ha puesto "presenciar una competición deportiva", y tal vez a Ud. le guste más el fútbol que el baloncesto; debe contestar pensando en lo que es habitual para Ud. Generalmente se contestan cinco o seis por minuto, y se tarda poco más de media hora para completar todo el Cuadernillo.
- Evite señalar la respuesta B (?), excepto cuando le sea imposible decidirse por las otras dos; lo corriente es que esto le ocurra sólo en muy pocas frases.
- Procure no dejar ninguna pregunta sin contestar. Es posible que alguna no tenga nada que ver con Ud. (porque no se aplica perfectamente a su caso); intente elegir la respuesta que vaya mejor con su modo de ser. Tal vez algunas frases le parezcan muy personales; no se preocupe y recuerde que las hojas de respuesta se guardan como documentos confidenciales y no pueden ser valoradas sin una plantilla especial; por otra parte, al obtener los resultados no se consideran las respuestas una a una, sino globalmente.
- Conteste sinceramente. No señale sus respuestas pensando en lo que "es bueno" o lo que "interesa" para impresionar al examinador. Además, el Cuadernillo se desarrolló para ser sensible a respuestas contradictorias.

**ESPERE, NO PASE A LA PÁGINA SIGUIENTE HASTA QUE SE LO INDIQUEN**

1. En un negocio sería más interesante encargarse de:
  - A. Las máquinas o llevar registros
  - B. ?
  - C. Entrevistar y hablar con personas
2. Normalmente me voy a dormir sintiéndome satisfecho de cómo ha ido el día.
  - A. Verdadero.
  - B. ?
  - C. Falso.
3. Si observo que la línea de razonamiento de otra persona es incorrecta, normalmente:
  - A. Se lo señalo.
  - B. ?
  - C. Lo paso por alto.
4. Me gusta muchísimo tener invitados y hacer que se lo pasen bien.
  - A. Verdadero.
  - B. ?
  - C. Falso.
5. Cuando tomo una decisión siempre pienso cuidadosamente en lo que es correcto y justo.
  - A. Verdadero.
  - B. ?
  - C. Falso.
6. Me atrae más pasar una tarde ocupado en una tarea tranquila a la que tenga afición que estar en una reunión animada.
  - A. Verdadero.
  - B. ?
  - C. Falso.
7. Admiro más a:
  - A. Una persona con capacidad de tipo medio, pero con una moral estricta.
  - B. ?
  - C. Una persona con talento, aunque a veces no sea responsable.
8. Sería más interesante ser:
  - A. Ingeniero de la construcción.
  - B. ?
  - C. Escritor de teatro.
9. Normalmente soy el que da el primer paso al hacer amigos.
  - A. Verdadero.
  - B. ?
  - C. Falso.
10. Me encantan las buenas novelas u obras de teatro/cine.
  - A. Verdadero.
  - B. ?
  - C. Falso.
11. Cuando la gente autoritaria trata de dominarme, hago justamente lo contrario de lo que quiere.
  - A. Sí.
  - B. ?
  - C. No.
12. Algunas veces no congenio muy bien con los demás porque mis ideas no son convencionales y corrientes.
  - A. Verdadero.
  - B. ?
  - C. Falso.
13. Muchas personas te "apuñalarían por la espalda" para salir ellas adelante.
  - A. Verdadero.
  - B. ?
  - C. Falso.
14. Me meto en problemas porque a veces sigo adelante con mis ideas sin comentarlas con las personas que puedan estar implicadas.
  - A. Verdadero.
  - B. ?
  - C. Falso.
15. Hablo de mis sentimientos:
  - A. Con facilidad cuando las personas parecen estar interesadas.
  - B. ?
  - C. Sólo si no tengo más remedio.
16. Me aprovecho de la gente:
  - A. Algunas veces.
  - B. ?
  - C. Nunca.

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

2

17. Mis pensamientos son demasiado complicados y profundos como para ser comprendidos por muchas personas.  
 A. Casi nunca.  
 B. ?  
 C. A menudo.
18. Prefiero:  
 A. Comentar mis problemas con los amigos.  
 B. ?  
 C. Guardarlos para mis adentros.
19. Pienso acerca de cosas que debería haber dicho pero que no las dije.  
 A. Casi nunca.  
 B. ?  
 C. A menudo.
20. Siempre estoy alerta ante los intentos de propaganda en las cosas que leo.  
 A. Si.  
 B. ?  
 C. No.
21. Si las personas actúan como si yo no les gustara:  
 A. No me perturba.  
 B. ?  
 C. Normalmente me hace daño.
22. Cuando observo que difiero de alguien en puestos de vista sociales, prefiero:  
 A. Discutir el significado de nuestras diferencias básicas.  
 B. ?  
 C. Cambiar de tema.
23. He dicho cosas que hirieron los sentimientos de otros:  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
24. Si tuviera que cocinar o construir algo seguiría las instrucciones exactamente.  
 A. Verdadero, para evitar sorpresas.  
 B. ?  
 C. Falso, porque podría hacer algo más interesante.
25. A la hora de construir o hacer algo preferiría trabajar:  
 A. Con otros.  
 B. ?  
 C. Yo solo.
26. Me gusta hacer planes con antelación para no perder tiempo entre las tareas.  
 A. Raras veces.  
 B. ?  
 C. A menudo.
27. Normalmente me gusta hacer mis planes yo solo, sin interrupciones y sugerencias de otros.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
28. Cuando me siento tenso incluso pequeñas cosas me sacan de quicio.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
29. Puedo encontrarme bastante a gusto en un ambiente desorganizado.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
30. Si mis planes, cuidadosamente elaborados, tuvieran que ser cambiados a causa de otras personas:  
 A. Eso me molestaría e irritaría.  
 B. ?  
 C. Me parecería bien y estaría contento de cambiarlos.
31. Preferiría.  
 A. Estar en una oficina, organizando y atendiendo a personas.  
 B. ?  
 C. Ser arquitecto y dibujar planos en un despacho tranquilo.
32. Cuando las pequeñas cosas comienzan a marchar mal unas detrás de otras:  
 A. Me siento como si no pudiera dominarlas.  
 B. ?  
 C. Continúo de un modo normal.

33. Me satisface y entretiene cuidar de las necesidades de los demás.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
34. A veces hago observaciones tontas, a modo de broma, para sorprender a los demás.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
35. Cuando llega el momento de hacer algo que he planeado y esperado, a veces no me apetece ya continuarlo.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
36. En las situaciones que dependen de mí me siento bien dando instrucciones a los demás.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
37. Preferiría emplear una tarde:  
 A. Haciendo con tranquilidad y sosiego algo por lo que tenga afición.  
 B. ?  
 C. En una fiesta animada.
38. Cuando yo sé muy bien lo que el grupo tiene que hacer, me gusta ser el único en dar las órdenes.  
 A. Sí.  
 B. ?  
 C. No.
39. Me divierte mucho el rápido y vivaz humor de algunas series de televisión.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
40. Le doy más valor y respeto a las normas y buenas maneras que a una vida fácil.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
41. Me encuentro tímido y retraído a la hora de hacer amigos entre personas desconocidas.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
42. Si pudiera, preferiría hacer ejercicio con:  
 A. La esgrima o la danza.  
 B. ?  
 C. El tenis o la lucha libre.
43. Normalmente hay una gran diferencia entre lo que la gente dice y lo que hace.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
44. Resultaría más interesante ser músico que mecánico.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
45. Las personas forman su opinión acerca de mí demasiado rápidamente.  
 A. Casi nunca.  
 B. ?  
 C. A menudo.
46. Soy de esas personas que:  
 A. Siempre están haciendo cosas prácticas que necesitan ser hechas.  
 B. ?  
 C. Imaginan o piensan acerca de cosas sobre sí mismas.
47. Algunas personas creen que es difícil intimar conmigo.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
48. Puedo engañar a las personas siendo amigable cuando en realidad me desagradan.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

4



49. Mis pensamientos tienden más a girar sobre cosas realistas y prácticas.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
50. Suelo ser reservado y guardar mis problemas para mis adentros.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
51. Después de tomar una decisión sobre algo sigo pensando si será acertada o errónea.  
 A. Normalmente verdadero.  
 B. ?  
 C. Normalmente falso.
52. En el fondo no me gustan las personas que son "diferentes" u originales.  
 A. Verdadero, normalmente no me gustan.  
 B. ?  
 C. Falso, normalmente las encuentro interesantes.
53. Estoy más interesado en:  
 A. Buscar un significado personal a la vida.  
 B. ?  
 C. Asegurarme un trabajo con un buen sueldo.
54. Me perturbo más que otros cuando las personas se enfadan entre ellas.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
55. Lo que este mundo necesita es:  
 A. Más ciudadanos íntegros y constantes.  
 B. ?  
 C. Más reformadores con opiniones sobre cómo mejorar el mundo.
56. Prefiero los juegos en los que.  
 A. Se forman equipos o se tiene un compañero.  
 B. ?  
 C. Cada uno hace su partida.
57. Normalmente dejo algunas cosas a la buena suerte en vez de hacer planes complejos y con todo detalle.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
58. Frecuentemente tengo periodos de tiempo en que me es difícil abandonar el sentimiento de compadecerme a mí mismo.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
59. Mis mejores horas del día son aquellas en que estoy solo con mis pensamientos y proyectos.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
60. Si la gente me interrumpe cuando estoy intentando hacer algo, eso no me perturba.  
 A. Verdadero, no me siento mal.  
 B. ?  
 C. Falso, me molesta.
61. Siempre conservo mis pertenencias en perfectas condiciones.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
62. A veces me siento frustrado por las personas demasiado rápidamente.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
63. No me siento a gusto cuando hablo o muestro mis sentimientos de afecto o cariño.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
64. En mi vida personal, casi siempre alcanzo las metas que me pongo.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

5

65. Si el sueldo fuera el mismo preferiría ser un científico más que un directivo de ventas.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
66. Si la gente hace algo incorrecto, normalmente le digo lo que pienso.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
67. Pienso que mis necesidades emocionales:  
 A. No están demasiado satisfechas.  
 B. ?  
 C. Están bien satisfechas.
68. Normalmente me gusta estar en medio de mucha actividad y excitación.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
69. La gente debería insistir, más de lo que hace ahora, en que las normas morales sean seguidas estrictamente.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
70. Preferiría vestir:  
 A. De modo aseado y sencillo.  
 B. ?  
 C. A la moda y original.
71. Me suelo sentir desconcertado si de pronto paso a ser el centro de la atención en un grupo social.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
72. Me pone irritado que la gente insista en que yo siga las mínimas reglas de seguridad.  
 A. Verdadero, porque no siempre son necesarias.  
 B. ?  
 C. Falso, porque es importante hacer las cosas correctamente.
73. Comenzar a conversar con extraños:  
 A. Nunca me ha dado problemas.  
 B. ?  
 C. Me cuesta bastante.
74. Si trabajara en un periódico preferiría los temas de:  
 A. Literatura o cine.  
 B. ?  
 C. Deportes o política.
75. Dejo que pequeñas cosas me perturben más de lo que debieran.  
 A. A veces.  
 B. ?  
 C. Raras veces.
76. Es acertado estar en guardia con los que hablan de modo amable, porque se pueden aprovechar de uno.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
77. En la calle me detendría más a contemplar a un artista pintando que a ver la construcción de un edificio.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
78. Las personas se hacen perezosas en su trabajo cuando consiguen hacerlo con facilidad.  
 A. Casi nunca.  
 B. ?  
 C. A menudo.
79. Se me ocurren ideas nuevas sobre todo tipo de cosas, demasiadas para ponerlas en práctica.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
80. Cuando hablo con alguien que no conozco todavía, no doy más información que la necesaria.  
 A. Normalmente verdadero.  
 B. ?  
 C. Normalmente falso.

81. Pongo más atención en:  
 A. Las cosas prácticas que me rodean.  
 B. ?  
 C. Los pensamientos y la imaginación.
82. Cuando la gente me critica delante de otros me siento muy descorazonado y herido.  
 A. Casi nunca.  
 B. ?  
 C. A menudo.
83. Encuentro más interesante a la gente si sus puntos de vista son diferentes de los de la mayoría.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
84. Al tratar con gente es mejor:  
 A. "Poner todas las cartas sobre la mesa".  
 B. ?  
 C. "No descubrir tu propio juego".
85. A veces me gustaría más ponerme en mi sitio que perdonar y olvidar.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
86. Me gusta la gente que:  
 A. Es estable y tradicional en sus intereses.  
 B. ?  
 C. Reconsidera seriamente sus puntos de vista sobre la vida.
87. A veces me siento demasiado responsable sobre cosas que suceden a mi alrededor.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
88. El trabajo que me es familiar y habitual:  
 A. Me aburre y me da sueño.  
 B. ?  
 C. Me da seguridad y confianza.
89. Logro terminar las cosas mejor cuando trabajo solo que cuando lo hago en equipo.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
90. Normalmente no me importa si mi habitación está desordenada.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
91. Me resulta fácil ser paciente, aun cuando alguien es lento para comprender lo que estoy explicándole.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso, me cuesta ser paciente.
92. Me gusta unirme a otros que van a hacer algo juntos, como ir a un museo o de excursión.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
93. Soy algo perfeccionista y me gusta que las cosas se hagan bien.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
94. Cuando tengo que hacer una larga cola por algún motivo, no me pongo tan intranquilo y nervioso como la mayoría.  
 A. Verdadero, no me pongo.  
 B. ?  
 C. Falso, me pongo intranquilo.
95. La gente me trata menos razonablemente de lo que merecen mis buenas intenciones.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
96. Me lo paso bien con gente que muestra abiertamente sus emociones.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.



97. No dejo que me depriman pequeñas cosas.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
98. Si pudiera ayudar en el desarrollo de un invento útil preferiría encargarme de:  
 A. Investigarlo en el laboratorio.  
 B. ?  
 C. Mostrar a las personas su utilización.
99. Si ser cortés y amable no da resultado puedo ser rudo y astuto cuando sea necesario.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
100. Me gusta ir a menudo a espectáculos y diversiones.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
101. Me siento insatisfecho conmigo mismo.  
 A. A veces.  
 B. ?  
 C. Raras veces.
102. Si nos perdiéramos en una ciudad y los amigos no estuvieran de acuerdo conmigo en el camino a seguir:  
 A. No protestaría y les seguiría.  
 B. ?  
 C. Les haría saber que yo creía que mi camino era mejor.
103. La gente me considera una persona animada y sin preocupaciones.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
104. Si el banco se descuidara y no me cobrara algo que debiera, creo que:  
 A. Lo indicaría y lo pagaría.  
 B. ?  
 C. Yo no tengo por qué decírselo.
105. Siempre tengo que estar luchando contra mi timidez.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
106. Los profesores, sacerdotes y otras personas emplean mucho tiempo intentando impedirnos hacer lo que deseamos.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
107. Cuando estoy con un grupo, normalmente me siento, escucho y dejo que los demás lleven el peso de la conversación.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
108. Normalmente aprecio más la belleza de un poema que una excelente estrategia en un deporte.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
109. Si uno es franco y abierto los demás intentan aprovecharse de él.  
 A. Casi nunca.  
 B. ?  
 C. A menudo.
110. Siempre me interesan las cosas mecánicas y soy bastante bueno para arreglarlas.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
111. A veces estoy tan enfrascado en mis pensamientos que, a no ser que salga de ellos, pierdo la noción del tiempo y desordeno o no encuentro mis cosas.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
112. Parece como si no pudiera confiar en más de la mitad de la gente que voy conociendo.  
 A. Verdadero, no se puede confiar en ella.  
 B. ?  
 C. Falso, se puede confiar en ella.

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

8

113. Normalmente descubro que conozco a los demás mejor que ellos me conocen a mí.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
114. A menudo los demás dicen que mis ideas son realistas y prácticas.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
115. Si creo que lo merecen, hago agudas y sarcásticas observaciones a los demás.  
 A. A veces.  
 B. ?  
 C. Nunca.
116. A veces me siento como si hubiera hecho algo malo, aunque realmente no lo haya hecho.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
117. Me resulta fácil hablar sobre mi vida, incluso sobre aspectos que otros considerarían muy personales.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
118. Me gusta diseñar modos por los que el mundo pudiera cambiar y mejorar.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
119. Tiendo a ser muy sensible y preocuparme mucho acerca de algo que he hecho.  
 A. Casi nunca.  
 B. ?  
 C. A menudo.
120. En el periódico que acostumbro a hojear me intereso más por:  
 A. Los artículos sobre los problemas sociales.  
 B. ?  
 C. Todas las noticias locales.
121. Preferiría emplear una tarde libre en:  
 A. Leer o trabajar en solitario en un proyecto.  
 B. ?  
 C. Hacer alguna tarea con los amigos.
122. Cuando hay algo molesto que hacer, prefiero:  
 A. Dejarlo a un lado hasta que no haya más remedio que hacerlo.  
 B. ?  
 C. Comenzar a hacerlo de inmediato.
123. Prefiero tomar la comida de mediodía:  
 A. Con un grupo de gente.  
 B. ?  
 C. En solitario.
124. Soy paciente con las personas, incluso cuando no son corteses y consideradas con mis sentimientos.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
125. Cuando hago algo, normalmente me tomo tiempo para pensar antes en todo lo que necesito para la tarea.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
126. Me siento molesto cuando la gente emplea mucho tiempo para explicar algo.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
127. Mis amigos probablemente me describen como una persona:  
 A. Cálida y amigable.  
 B. ?  
 C. Formal y objetiva.
128. Cuando algo me perturba, normalmente me olvido pronto de ello.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.

129. Como afición agradable prefiero:
- Hacer o reparar algo.
  - ?
  - Trabajar en grupo en una tarea comunitaria.
130. Creo que debo reclamar si en el restaurante recibo mal servicio o alimentos deficientes.
- Verdadero.
  - ?
  - Falso.
131. Tengo más cambios de humor que la mayoría de las personas que conozco.
- Normalmente verdadero.
  - ?
  - Normalmente falso.
132. Cuando los demás no ven las cosas como las veo yo, normalmente logro convencerlos.
- Verdadero.
  - ?
  - Falso.
133. Creo que ser libre para hacer lo que desee es más importante que tener buenos modales y respetar las normas.
- Verdadero.
  - ?
  - Falso.
134. Me encanta hacer reír a la gente con historias ingeniosas.
- Verdadero.
  - ?
  - Falso.
135. Me considero una persona socialmente muy atrevida y comunicativa.
- Verdadero.
  - ?
  - Falso.
136. Si una persona es lo suficientemente lista para eludir las normas sin que parezca que las incumple:
- Podría incumplirlas si tiene razones especiales para ello.
  - ?
  - Debería seguirlas a pesar de todo.
137. Cuando me uno a un nuevo grupo, normalmente encajo pronto.
- Verdadero.
  - ?
  - Falso.
138. Prefiero leer historias rudas o de acción realista más que novelas sentimentales e imaginativas.
- Verdadero.
  - ?
  - Falso.
139. Sospecho que la persona que se muestra abiertamente amigable conmigo pueda ser desleal cuando yo no esté delante.
- Casi nunca.
  - ?
  - A menudo.
140. Cuando era niño empleaba la mayor parte de mi tiempo en:
- Hacer o construir algo.
  - ?
  - Leer o imaginar cosas ideales.
141. Muchas personas son demasiado quisquillosas y sensibles, y por su propio bien deberían "endurecerse".
- Verdadero.
  - ?
  - Falso.
142. Me muestro tan interesado en pensar en las ideas que a veces paso por alto los detalles prácticos.
- Verdadero.
  - ?
  - Falso.
143. Si alguien me hace una pregunta demasiado personal intento cuidadosamente evitar contestarla.
- Normalmente verdadero.
  - ?
  - Normalmente falso.
144. Cuando me piden hacer una tarea voluntaria digo que estoy demasiado ocupado.
- A veces.
  - ?
  - Raras veces.

145. Mis amigos me consideran una persona algo abstracta y no siempre práctica.
- A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
146. Me siento muy abatido cuando la gente me critica en un grupo.
- A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
147. Les surgen más problemas a quienes:
- A. Se cuestionan o cambian métodos que son ya satisfactorios.  
B. ?  
C. Descartan enfoques nuevos o prometedores.
148. Soy muy cuidadoso cuando se trata de elegir a alguien con quien "abrime" francamente.
- A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
149. Me gusta más intentar nuevos modos de hacer las cosas que seguir caminos ya conocidos.
- A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
150. Los demás dicen que suelo ser demasiado crítico conmigo mismo.
- A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
151. Generalmente me gusta más una comida si contiene alimentos familiares y cotidianos que si tiene alimentos poco corrientes.
- A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
152. Puedo pasar fácilmente una mañana entera sin tener necesidad de hablar con alguien.
- A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
153. Deseo ayudar a las personas.
- A. Siempre.  
B. ?  
C. A veces.
154. Yo creo que:
- A. Algunos trabajos no deberían ser hechos tan cuidadosamente como otros.  
B. ?  
C. Cualquier trabajo habría que hacerlo bien si es que se va a hacer.
155. Me resulta difícil ser paciente cuando la gente me critica.
- A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
156. Prefiero los momentos en que hay gente a mi alrededor.
- A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
157. Cuando realizo una tarea no me encuentro satisfecho a no ser que ponga especial atención incluso a los pequeños detalles.
- A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
158. Algunas veces me "sacan de quicio" de un modo insoportable pequeñas cosas, aunque reconozca que son triviales.
- A. Sí.  
B. ?  
C. No.
159. Me gusta más escuchar a la gente hablar de sus sentimientos personales que de otros temas.
- A. Verdadero.  
B. ?  
C. Falso.
160. Hay ocasiones en que no me siento de humor para ver a nadie.
- A. Muy raras veces.  
B. ?  
C. Bastante a menudo.

161. Me gustaría más ser consejero orientador que arquitecto.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
162. En mi vida cotidiana casi nunca me encuentro con problemas que no puedo afrontar.  
 A. Verdadero, puedo afrontarlos fácilmente.  
 B. ?  
 C. Falso.
163. Cuando las personas hacen algo que me molesta, normalmente:  
 A. No le doy importancia.  
 B. ?  
 C. Se lo digo.
164. Yo creo más en:  
 A. Ser claramente serio en la vida cotidiana.  
 B. ?  
 C. Seguir casi siempre el dicho "Diviértete y sé feliz".
165. Me gusta que haya alguna competitividad en las cosas que hago.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
166. La mayoría de las normas se han hecho para no cumplirlas cuando haya buenas razones para ello.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
167. Me cuesta bastante hablar delante de un grupo numeroso de personas.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
168. Preferiría un hogar en el que.  
 A. Se sigan normas estrictas de conducta.  
 B. ?  
 C. No haya muchas normas.
169. En las reuniones sociales suelo sentirme tímido e inseguro de mí mismo.  
 A. Verdadero.  
 B. ?  
 C. Falso.
170. En la televisión prefiero:  
 A. Un programa sobre nuevos inventos prácticos.  
 B. ?  
 C. Un concierto de un artista famoso.

Las preguntas que vienen a continuación se diseñaron como ejercicios de resolución de problemas. En ellas hay una y sólo una respuesta correcta. Si no está seguro de cuál es la correcta, elija la que crea mejor. Vea un ejemplo aquí debajo:

**Ejemplo:**

"Toro" es a "temero" como "caballo" es a:

- A. Potro.
- B. Temera.
- C. Yegua.

*La respuesta correcta es "potro"; es la cría del caballo como temero es la cría del toro.*



171. "Minuto" es a "hora" como "segundo" es a:  
 A. Minuto.  
 B. Milisegundo.  
 C. Hora.
172. "Renacuajo" es a "rana" como "larva" es a:  
 A. Araña.  
 B. Gusano.  
 C. Insecto.
173. "Jamón" es a "cerdo" como "chuleta" es a:  
 A. Cordero.  
 B. Pollo.  
 C. Merluza.
174. "Hielo" es a "agua" como "roca" es a:  
 A. Lava.  
 B. Arena.  
 C. Petróleo.
175. "Mejor" es a "pésimo" como "peor" es a:  
 A. Malo.  
 B. Santo.  
 C. Óptimo.
176. ¿Cuál de las tres palabras indica algo diferente de las otras dos?  
 A. Terminal.  
 B. Estacional.  
 C. Cíclico.
177. ¿Cuál de las tres palabras indica algo diferente de las otras dos?  
 A. Gato.  
 B. Cerca.  
 C. Planeta.
178. Lo opuesto de "correcto" es lo opuesto de:  
 A. Bueno.  
 B. Erróneo.  
 C. Adecuado.
179. ¿Cuál de las tres palabras indica algo diferente de las otras dos?  
 A. Probable.  
 B. Eventual.  
 C. Inseguro.
180. Lo opuesto de lo opuesto de "inexacto" es:  
 A. Casual.  
 B. Puntual.  
 C. Incorrecto.
181. ¿Qué número debe seguir al final de éstos?  
 1 - 4 - 9 - 16 ...  
 A. 20.  
 B. 25.  
 C. 32.
182. ¿Qué letra debe seguir al final de éstas?  
 A - B - D - G ...  
 A. H.  
 B. K.  
 C. J.
183. ¿Qué letra debe seguir al final de éstas?  
 E - I - L ...  
 A. M.  
 B. N.  
 C. O.
184. ¿Qué número debe seguir al final de éstos?  
 $1/12 - 1/6 - 1/3 - 2/3$  ...  
 A.  $3/4$ .  
 B.  $4/3$ .  
 C.  $3/2$ .
185. ¿Qué número debe seguir al final de éstos?  
 1 2 0 3 -1 ...  
 A. 5.  
 B. 4.  
 C. -3.

**16 PF – 5  
HOJA DE RESPUESTAS**

**Ejemplos de  
entrenamiento**

1.	A	B	C
2.	A	B	C
3.	A	B	C

RUT:  Nombre Completo:  Edad:  Fecha:  Sexo: M  F

1.	A	B	C	17.	A	B	C	33.	A	B	C	49.	A	B	C	65.	A	B	C	81.	A	B	C	97.	A	B	C	113.	A	B	C	129.	A	B	C	145.	A	B	C	161.	A	B	C	171.	A	B	C
2.	A	B	C	18.	A	B	C	34.	A	B	C	50.	A	B	C	66.	A	B	C	82.	A	B	C	98.	A	B	C	114.	A	B	C	130.	A	B	C	146.	A	B	C	162.	A	B	C	172.	A	B	C
3.	A	B	C	19.	A	B	C	35.	A	B	C	51.	A	B	C	67.	A	B	C	83.	A	B	C	99.	A	B	C	115.	A	B	C	131.	A	B	C	147.	A	B	C	163.	A	B	C	173.	A	B	C
4.	A	B	C	20.	A	B	C	36.	A	B	C	52.	A	B	C	68.	A	B	C	84.	A	B	C	100.	A	B	C	116.	A	B	C	132.	A	B	C	148.	A	B	C	164.	A	B	C	174.	A	B	C
5.	A	B	C	21.	A	B	C	37.	A	B	C	53.	A	B	C	69.	A	B	C	85.	A	B	C	101.	A	B	C	117.	A	B	C	133.	A	B	C	149.	A	B	C	165.	A	B	C	175.	A	B	C
6.	A	B	C	22.	A	B	C	38.	A	B	C	54.	A	B	C	70.	A	B	C	86.	A	B	C	102.	A	B	C	118.	A	B	C	134.	A	B	C	150.	A	B	C	166.	A	B	C	176.	A	B	C
7.	A	B	C	23.	A	B	C	39.	A	B	C	55.	A	B	C	71.	A	B	C	87.	A	B	C	103.	A	B	C	119.	A	B	C	135.	A	B	C	151.	A	B	C	167.	A	B	C	177.	A	B	C
8.	A	B	C	24.	A	B	C	40.	A	B	C	56.	A	B	C	72.	A	B	C	88.	A	B	C	104.	A	B	C	120.	A	B	C	136.	A	B	C	152.	A	B	C	168.	A	B	C	178.	A	B	C
9.	A	B	C	25.	A	B	C	41.	A	B	C	57.	A	B	C	73.	A	B	C	89.	A	B	C	105.	A	B	C	121.	A	B	C	137.	A	B	C	153.	A	B	C	169.	A	B	C	179.	A	B	C
10.	A	B	C	26.	A	B	C	42.	A	B	C	58.	A	B	C	74.	A	B	C	90.	A	B	C	106.	A	B	C	122.	A	B	C	138.	A	B	C	154.	A	B	C	170.	A	B	C	180.	A	B	C
11.	A	B	C	27.	A	B	C	43.	A	B	C	59.	A	B	C	75.	A	B	C	91.	A	B	C	107.	A	B	C	123.	A	B	C	139.	A	B	C	155.	A	B	C	181.	A	B	C				
12.	A	B	C	28.	A	B	C	44.	A	B	C	60.	A	B	C	76.	A	B	C	92.	A	B	C	108.	A	B	C	124.	A	B	C	140.	A	B	C	156.	A	B	C	182.	A	B	C				
13.	A	B	C	29.	A	B	C	45.	A	B	C	61.	A	B	C	77.	A	B	C	93.	A	B	C	109.	A	B	C	125.	A	B	C	141.	A	B	C	157.	A	B	C	183.	A	B	C				
14.	A	B	C	30.	A	B	C	46.	A	B	C	62.	A	B	C	78.	A	B	C	94.	A	B	C	110.	A	B	C	126.	A	B	C	142.	A	B	C	158.	A	B	C	184.	A	B	C				
15.	A	B	C	31.	A	B	C	47.	A	B	C	63.	A	B	C	79.	A	B	C	95.	A	B	C	111.	A	B	C	127.	A	B	C	143.	A	B	C	159.	A	B	C	185.	A	B	C				
16.	A	B	C	32.	A	B	C	48.	A	B	C	64.	A	B	C	80.	A	B	C	96.	A	B	C	112.	A	B	C	128.	A	B	C	144.	A	B	C	160.	A	B	C								

# TEST DE LIDERAZGO

Los líderes nacen y se hacen. Esto significa que para poder actuar en un grupo como líder son necesarios unos mínimos prerequisites innatos, pero que a esta potencialidad es posible añadirle las destrezas que harán posible un ejercicio eficaz por parte del líder, mediante un correcto aprendizaje.

A continuación tienes una serie de afirmaciones, contesta verdadero o falso a cada una de ellas.

**1.- Habitualmente, las personas de mi entorno suelen aceptar y seguir mis ideas y opiniones.**

Verdadero / Falso

**2.- Me considero una persona de principios sólidos, y me comporto en coherencia a mis valores y creencias.**

Verdadero / Falso

**3.- Soy una persona que ofrece resistencia a los cambios del entorno. Prefiero la estabilidad y el equilibrio.**

Verdadero / Falso

**4.- Mi trabajo es responsabilidad mía, y no suelo aceptar sugerencias de nadie con respecto a mis tareas.**

Verdadero / Falso

**5.- Me gusta escuchar a mis colaboradores y compañeros, y apoyarles en aquello que sea Necesario.**

Verdadero / Falso

**6.- Me considero una persona abierta, flexible y generosa.**

Verdadero / Falso

**7.- Tengo interés por evolucionar profesionalmente e intento actualizar mis conocimientos.**

Verdadero / Falso

**8.- Suelo gritar a las personas con las que trabajo para conseguir que cumplan mis instrucciones y hagan lo que yo quiero.**

Verdadero / Falso

**9.- Soy una persona creativa, y me intereso por las novedades que surgen.**



Verdadero / Falso

**10.- Disfruto motivando a los que me rodean, y transmitiendo mis ganas de hacer, les expreso mi ilusión e interés por las cosas importantes.**

Verdadero / Falso

**11.- Intento aprovecharme de las situaciones y de las personas que me rodean, variando para ello mis ideas y actitudes.**

Verdadero / Falso

**12.- Defiendo mis ideas, cuando estoy convencido de ellas, sin esperar la aprobación de los demás.**

Verdadero / Falso

**13.- Cuando tomo decisiones, pienso y reflexiono sobre los hechos y sus consecuencias. No me gusta actuar “en caliente”.**

Verdadero / Falso

**14.- Mi trabajo siempre da resultados positivos. No me equivoco en mis decisiones ni en lo que hago, y ello es debido a mi esfuerzo.**

Verdadero / Falso

**15.- Conozco en profundidad a mis colaboradores, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, sus virtudes y sus defectos, Me interesa conocer a los demás con los que me relaciono y con los que colaboro.**

### **RESPUESTAS**

Para saber el resultado de tu test solo suma tu puntuación de acuerdo a la siguiente tabla y verifica cuál es tu nivel de liderazgo.

1.- F=0 V=3

2.- F=0 V=3

3.- F=3 V=0

4.- F=3 V=0

5.- F=0 V=3

6.- F=0 V=3

7.- F=0 V=3

8.- F=3 V=0

9.- F=0 V=3

10.- F=0 V=3

11.- F=3 V=0

12.- F=0 V=3

13.- F=0 V=3

14.- F=3 V=0

15.- F=0 V=3

### **Puntuación entre 0 y 16**

Tus conductas no corresponden con las actuaciones que describen el ejercicio de un liderazgo eficaz. Debes desarrollar aspectos para aprender a ser un buen líder. Es importante que valores la honestidad y la generosidad, como aspectos básicos a la hora de ejercer un rol de liderazgo apropiado. El líder mantiene siempre unos principios y unos valores claros, y éstos son la base de su comportamiento.

### **Puntuación mayor que 16 y menor que 30**

Tu desempeño no corresponde al de un buen líder todavía, pero posees algunas características que son básicas para la potenciación y el desarrollo de un liderazgo eficaz. Debes replantearte ciertos aspectos, y reflexionar en profundidad respecto a la mejor manera de superarte, a fin de llegar a desempeñar el rol de líder de forma apropiada. Es importante que valores la honestidad y la generosidad, como aspectos básicos a la hora de ejercer un rol de liderazgo apropiado. Sigue en esta línea!! Vas por buen camino!

### **Puntuación igual o mayor que 30**

¡Eres un líder nato! Posees el carisma necesario para ejercer una influencia positiva entre tus seguidores. No obstante, tienes que continuar desarrollando, conociendo y practicando los principios aportados por tu experiencia como conductor. Recuerda.... ¡EL LIDER NACE Y SE HACE! Sin duda, no te faltan cualidades para determinar que eres un líder natural. Para ello, se requieren una serie de competencias, conocimientos, ciertas aptitudes, destrezas, habilidades y tú posees esas actitudes que favorecen el desempeño de un liderazgo eficaz. Eres un buen comunicador, pero no debes olvidar la importancia de la generosidad, y la autenticidad para con las personas que te siguen y que creen en ti. Confías en ti mismo, y tienes un gran sentido de la misión y de la responsabilidad.

## ENTREVISTA PERSONAL

1.- ¿Cómo se describirá?

2.-¿Por qué le interesa el puesto?

3.-¿Cuáles son sus principales motivaciones?

4.-¿Cuáles son sus puntos fuertes y sus debilidades?

5.-¿Qué sabes de nuestra empresa?

6.-¿Bajo qué tipo de gestión trabaja mejor?

7.-¿Cuáles han sido tus mayores logros?

8.-¿Te ves capaz de liderar equipos?

9.-¿Qué le motiva hacer mejor su trabajo?

10.- ¿Cuál es su aspiración salarial?

**Cuadro 21:** Entrevista Personal

**Elaborado:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra

**DOCUMENTACIÓN DE INGRESO**

Documentos necesarios para ingresar a la compañía  
Aplicable a candidatos contratados

<b>HOJA DE VIDA</b>	
	(2) DOS FOTOS ACTUALIZADAS TAMAÑO CARNET A COLOR
	(2) DOS COPIAS DE LA CÉDULA DE IDENTIDAD A COLORES
	COPIA DEL CERTIFICADO DE VOTACIÓN A COLORES
	COPIA DE CÉDULA MILITAR A COLORES (en el caso de varones)
	ORIGINAL DEL RÉCORD POLICIAL ACTUALIZADO
	COPIA DEL CERTIFICADO DE GRUPO SANGUÍNEO
	MECANIZADO DE APORTES AL IESS ACTUALIZADO Y CARNET DE AFILIACION
	COPIA DEL CERTIFICADO DE ÚLTIMO NIVEL DE ESTUDIOS (Título Profesional) ( A colores)
	COPIA DEL CARNET DE AFILIACION A COLEGIO DE PROFESIONALES O IMPRESIÓN SENESCYT
	COPIAS DE LOS CERTIFICADOS DE CURSOS Y / O SEMINARIOS DE CAPACITACIÓN.
	TRES REFERENCIAS PERSONALES ACTUALIZADAS, DE PERSONAS QUE NO SEAN FAMILIARES, CON NUMERO DE TELEFONO CONVENCIONAL.
	CERTIFICADOS DE TODOS LOS EMPLEOS ANTERIORES CON NUMERO DE TELEFONO CONVENCIONAL.
	PARTIDA DE MATRIMONIO ORIGINAL O ACTA JURAMENTADA DE UNIÓN DE HECHO
	ACTA JURAMENTADA DE ACTIVOS FIJOS ( BIENES)
	COPIAS A COLORES DE LA CÉDULA DE IDENTIDAD DEL CÓNYUGE
	COPIAS DE CÉDULA DE IDENTIDAD DE LOS HIJOS A COLORES O PARTIDAS DE NACIMIENTO ORIGINALES.
	<b>CERTIFICADO BANCARIO Y/O COPIA DE CARTOLA CUENTA BANCARIA</b>

AUTORIZACIÓN PARA VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN, FIRMADA POR EL POSTULANTE Y SU PAREJA.

AUTORIZACIÓN PARA VERIFICACIÓN DE DATOS EN EL BURO DE CRÉDITO FIRMADA POR EL POSTULANTE Y SU PAREJA.

CERTIFICADO MÉDICO DE SALIDA DE SU ÚLTIMO EMPLEO O CERTIFICADO MÉDICO QUE INDIQUE EL ESTADO DE SALUD.

**PARA CHOFERES:**

COPIA DE LICENCIA DE CONDUCIR A COLORES Y CERTIFICADO DE LICENCIA EMITIDO POR LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO O LA CTG.

**DOCUMENTOS NECESARIOS PARA INGRESAR A LA CORPORACION IMPACTEX CIA. LTDA. APLICABLE A TERNA FINALISTA (POR PARTE DE LA EMPRESA)**

**ENTREVISTA DE SALIDA DEL PERSONAL**

<b>Fecha de reunión</b>	
<b>Funcionario</b>	
<b>Departamento</b>	
<b>Tipo de salida</b>	Renuncia voluntaria <input type="checkbox"/>
	Despido <input type="checkbox"/>
	Promoción dentro de la compañía <input type="checkbox"/>
	Abandono <input type="checkbox"/>
	Otro: _____
<b>Fecha de salida</b>	
<b>Conclusiones</b>	

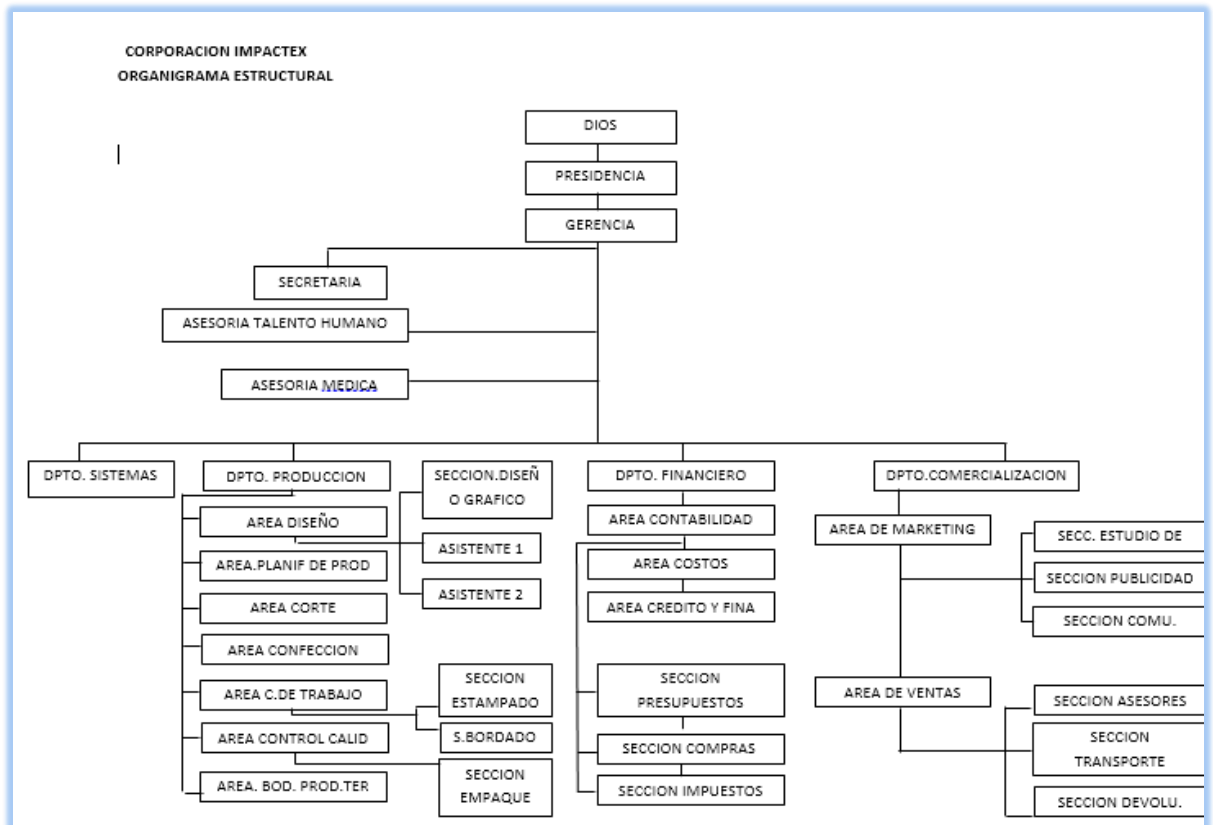
Firmas:

Recursos Humanos

Trabajador

## 6.8. Organigrama

### GRÁFICO N°16 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CORPORACION IMPACTEX CIA. LTDA.



**Gráfico 16:** Organigrama Estructural  
**Realizado por:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra

### 6.8.1 Administración de la propuesta

La administración de la propuesta estará a cargo de la CORPORACION IMPACTEX CIA. LTDA de la ciudad de Ambato, la investigadora y bajo la supervisión de la tutora del proyecto.

El financiamiento de la propuesta correrá a cargo de la CORPORACION IMPACTEX CIA. LTDA de la ciudad de Ambato.

### 6.9 Previsión de la Evaluación

Preguntas Básicas	Explicación
1. ¿Por qué evaluar?	1. Para conocer como la gestión del talento humano mejora el desempeño laboral en los trabajadores del área de producción de la CORPORACION IMPACTEX CIA. LTDA
2. ¿Para qué evaluar?	2. Para facilitar la toma de decisiones y replantear nuevas investigaciones.
3. ¿Qué evaluar?	3. La ineficiente gestión del talento humano y desempeño laboral.
4. ¿Quién evalúa?	4. Las autoridades
5. ¿Cuándo Evaluar?	5. La evaluación será permanente (inicial, procesual y final)
6. ¿Cómo evaluar?	6. Mediante la observación.
7. ¿Con qué evaluar?	7. Ficha de observación
8. ¿Con qué criterios?	8. Pertenencia, coherencia, efectividad, eficiencia y eficacia
9. Indicadores	9. Cuantitativo y cualitativo
10. Fuentes de información	10. Aspectos e indicadores de la ficha de observación, bibliografías, estadísticas, libros, etc.

**Cuadro 22.** Previsión de la Evaluación

**Elaborado por:** Naranjo Ayala Evelin Alejandra

Se evaluará la propuesta con los resultados en la eficacia de contratar al personal nuevo en la que se establecen indicadores que permitirán el monitoreo, intervención y seguimiento al plan operativo de la propuesta.



## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA:

- Abril, V. (2008). *Las modalidades de una investigación*. San Juan: Ediciones Caribe.
- Alvarez, S. (31 de Marzo de 2011). *Procedimiento para la evaluación del desempeño laboral de los docentes*. Obtenido de <http://www.monografias.com>:  
<http://www.monografias.com/trabajos89/evaluacion-desempeno-laboral-docentes/evaluacion-desempeno-laboral-docentes.shtml>
- Bonilla, D. (2012). *La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa "MUSEYCA" Cía. Ltda. De la Ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Calderón, H., & Castaño, D. (2005). *Investigación en la Administración en América Latina*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Código del Trabajo. (2005). *Artículos III, IV, V*. Quito : Registro Oficial.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Artículos 66, 33, 34, 52, 55*. Montecristi: Registro Oficial.
- Del Castillo, M. (4 de Marzo de 2010). *Guía para el Desarrollo del Liderazgo Directivo en la Pyme*. Obtenido de <http://www.centrosdeexcelencia.com>:  
[http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/Guia\\_Liderazgo\\_CEX.pdf](http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/Guia_Liderazgo_CEX.pdf)

- Ekos. (2013). *Manifiesta en su artículo: La nueva era de la gestión de talento humano*. Quito: Ediciones Latinas.
- Garcés, R. (2011). *Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de la empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Hellrieger, S. (13 de Noviembre de 2013). *Diseño y validacion de un modelo de medicion del clima organizacional basado en percepciones y expectativas*. Obtenido de <http://www.academia.edu>: [http://www.academia.edu/8957004/dise%c3%91o\\_y\\_validacion\\_de\\_un\\_modelo\\_de\\_medicion\\_del\\_clima\\_organizacional\\_basado\\_en\\_percepciones\\_y\\_expectativas](http://www.academia.edu/8957004/dise%c3%91o_y_validacion_de_un_modelo_de_medicion_del_clima_organizacional_basado_en_percepciones_y_expectativas)
- López, M. (2 de Agosto de 2003). *Administracion de recursos humanos*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>: <http://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-manual-teorico-practico/>
- Malo, C. (24 de Mayo de 2013). *Organización social, realidad antropológica*. Obtenido de <http://www.uazuay.edu.ec>: <http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/publicaciones/UV-48.pdf>
- Mantilla, M. (2012). *La Administración del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de Molinos Miraflores S.A.* Amnbato: Universidad Técnica de Amnbato.
- Matos, M. (2007). *Estrategias de captación de la voluntad popular en las elecciones de 2004*. Quito: INTEC.
- McEvoy, & Cascio. (1989). *Meta y análisis del desempeño laboral*. Montevideo: Ediciones Certeza.

- Ministerio de Industrias y Productividad. (2010). *Los indicadores del sector textil y confecciones en Ecuador*. Quito: MIP.
- Morales, F. (11 de Abril de 2013). *Tipos de Investigación*. Obtenido de <http://www.academia.edu>:  
[http://www.academia.edu/4646164/Tipos\\_de\\_Investigaci%C3%B3n](http://www.academia.edu/4646164/Tipos_de_Investigaci%C3%B3n)
- Peña, T. (2008). *Aporte de la epistemología al área del saber*. Bogotá: Buenaventura Ediciones.
- Pro Ecuador. (2012). *Estructura de la población económicamente activa de Tungurahua*. Quito: OCE.
- Quintana, C. (2009). *El profundo conocimiento de la Axiología*. México: Ediciones Santillana.
- Rendón, M. (2009). *La disciplina y el status ontológico*. Monterrey: Tampico Ediciones.
- Spector. (2002). *Análisis de puestos orientados al trabajador*. Cali: Ediciones Locales.
- Whetten. (2005). *El desempeño laboral y la motivación*. Barcelona: Ediciones Fuentes.
- Whetten, C. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Chile: Ediciones Universidad Católica.
- Yanes, J. (5 de Julio de 2004). *Las TIC y la crisis de la educación*. Obtenido de <http://www.virtualeduca.org>:  
<http://www.virtualeduca.org/documentos/yanez.pdf>

A

N

E

X

O

S

Anexo 1. Encuesta

**ENCUESTA**

**GUIA DE ENCUESTA AL PERSONAL DE  
CORPORACION IMPACTEX Cía. Ltda.**

**Instructivo:**

- ✓ Procure ser lo más objetivo y veraz
- ✓ Seleccione solo una de las alternativas que se propone
- ✓ Marque con una X la alternativa que usted eligió

**Fecha de Encuesta.....**

1.-Aporta como trabajador con ideas o soluciones que beneficien a la empresa?

**Si ( ) No ( )**

2.-Conoce el organigrama funcional de la Corporación Impactex?

**Si ( ) No ( )**

3.-Conoce la misión y visión de la Corporación Impactex ?

**Si ( ) No ( )**

4.-Como trabajador recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo?

**Si ( ) No ( )**

5.-Se encuentra satisfecho como trabajador en la empresa?

**Si ( ) No ( )**

6.- Cree que las capacitaciones son importantes para mejorar el rendimiento?

**Si ( ) No ( )**

7.- Está satisfecho con el reconocimiento que recibe por parte del líder (jefe) a su trabajo y desempeño laboral?

**Si ( ) No ( )**

8.-Conoce si la empresa posee reconocimientos o incentivos en otras áreas, para mejorar el desempeño laboral?

**Si ( ) No ( )**

9.-Considera que la empresa motiva al personal para tener un adecuado desempeño laboral?

**Si ( ) No ( )**

10.- ¿Tienen los recursos materiales necesarios para realizar un buen desempeño laboral?

**Si ( ) No ( )**

## Anexo 2. Fotografías



### ÁREA DE PRODUCCIÓN







### PERSONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN



### JEFE DE PERSONAL

