



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD 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:

---

**“SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS Y ROTACIÓN  
DE PERSONAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA  
REPREMARVA DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE  
TUNGURAHUA”**

---

AUTORA: Diana Paola Solís Santamaría

TUTOR: Psi. Ind. Juan Carlos Muñoz Guerrero

Ambato – Ecuador

2015

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

CERTIFICA:

Yo, Psi. Ind. Juan Carlos Muñoz Guerrero, C.C. 1803571205 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA REPREMARVA DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”** desarrollado por la estudiante Diana Paola Solís Santamaría, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que 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.

.....

**TUTOR: Psi. Ind. Juan Carlos Muñoz Guerrero**  
**TUTOR**

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

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

.....  
Diana Paola Solís Santamaría

C.C: 1804911301

**AUTORA**

## CESION DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA REPREMARVA DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA.”**, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

.....  
Diana Paola Solís Santamaría

C.C: 1804911301

**AUTORA**

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

La Comisión de Estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el Tema: **“SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA REPREMARVA DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, presentada por la Srta. Diana Paola Solís Santamaría Estudiante de la Carrera de Psicología Industrial promoción: Octubre 2014 - Febrero 2015, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

LA COMISIÓN

.....  
Dra. Mg. Irma Edith Ortiz Mora

C.C. 170718607-6

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

.....  
Lcdo. Mg. Luis Hernán Inga Loja

C.C. 180242551-0

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

## DEDICATORIA

*Mi tesis la dedico con todo mi cariño y admiración.*

*A ti DIOS, porque me diste la oportunidad de vivir y regalarme una familia maravillosa.*

*Con mucho cariño a mis padres, que me dieron la vida y han estado conmigo cada momento que lo necesitaba. Gracias por todo papi, mami, por darme una carrera para mi futuro, por confiar y creer en mí.*

*A mi esposo por apoyarme siempre en todas mis decisiones y ayudarme a culminar con el objetivo que me propuse para la vida.*

*Con todo mi amor a mis hermanitos que siempre me han visto como un ejemplo a seguir para sus vidas y mi abuelita que en los momentos difíciles siempre estuvo ahí con un abrazo me demostraba que todo va estar bien mil gracias por siempre estar conmigo.*

*Los quiero con todo mi corazón, los dedico a ustedes, aquí les devuelvo lo que ustedes me dieron en un principio.*

*Diana Paola Solís Santamaría*

## AGRADECIMIENTO

- *A Dios por darme la oportunidad de vivir y ayudarme en el transcurso de mi vida.*
- *A la Universidad Técnica de Ambato que me permitió formar parte de sus aulas convirtiéndome en una profesional de éxito para servir a la colectividad.*
- *A todos los profesores de la Carrera de Psicología Industrial, por compartir sus conocimientos, vivencias, y valores que hicieron de mí una mejor persona.*
- *A mi querido Tutor Juan Carlos Muñoz, de profesor pasó hacer un gran amigo de la vida, gracias por su paciencia, asesoría y dirección en el trabajo de investigación.*
- *A toda mi familia que me apoyo incondicionalmente estos cinco años de estudios.*
- *Sra. Martha Escobar gracias por abrirme las puertas de su empresa.*
- *A todas esas amigo(a)s que hice en el transcurso de mi vida universitaria de las cuales aprendí mucho.*

*Gracias a todos ustedes siempre los llevaré en mi corazón.*

*Diana Paola Solís Santamaría*

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
CESION DE DERECHOS DE AUTOR .....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
INDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>3</b>
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema .....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis Crítico .....	6
1.2.3. Prognosis .....	6
1.2.4. Formulación del Problema .....	7
1.2.5. Preguntas Directrices.....	7
1.2.6. Delimitación .....	8
1.3. Justificación .....	8
1.4. Objetivos .....	9
1.4.1.General .....	9
1.4.2. Específicos.....	9
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>10</b>
MARCO TEÓRICO .....	10
2.1. Antecedentes Investigativos .....	10

2.2. Fundamentación Filosófica .....	18
2.3. Fundamentación Legal .....	19
2.4. Categorías Fundamentales.....	24
2.4.1 (Variable Independiente).....	27
2.4.2 (Variable Dependiente) .....	44
2.5. Hipótesis .....	59
2.6. Señalamiento de Variables de la Hipótesis.....	59
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>60</b>
METODOLOGÍA .....	60
3.1. Modalidad Básica de la Investigación .....	60
3.2. Nivel o Tipo de Investigación .....	61
3.3. Población y Muestra .....	61
3.4. Operacionalización de Variables.....	62
3.5. Recolección de Investigación.....	66
3.6. Procesamiento y Análisis .....	66
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>67</b>
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	67
4.1. Análisis de los Resultados .....	67
4.2. Interpretación de Datos.....	67
4.3. Verificación de Hipótesis.....	97
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>102</b>
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	102
Conclusiones .....	102
Recomendaciones .....	103
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>104</b>
Propuesta .....	104
6.1. Datos Informativos .....	104
6.2. Antecedentes de la Propuesta .....	105
6.3. Justificación .....	106
6.4. Objetivos .....	106
6.5. Análisis de Factibilidad .....	107

6.6. Fundamentación Científica .....	107
6.7. Modelo Operativo.....	120
6.8. Administración de la Propuesta .....	184
6.9. Previsión de la Evaluación.....	185
Bibliografía.....	186
Anexos.....	190

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Población y Muestra.....	61
Tabla N° 2. Variable Independiente: Selección de Personal por Competencias.....	62
Tabla N° 3. Variable Dependiente. Rotación de Personal .....	64
Tabla N° 4. Resultados de la pregunta 1 .....	67
Tabla N° 5. Resultados de la pregunta 2 .....	68
Tabla N° 6. Resultados de la pregunta 3. ....	69
Tabla N° 7. Resultados de la pregunta 4. ....	70
Tabla N° 8. Resultados de la pregunta 5. ....	71
Tabla N° 9. Resultados de la pregunta 6. ....	72
Tabla N° 10. Resultados de la pregunta 7. ....	73
Tabla N° 11. Resultados de la pregunta 8. ....	74
Tabla N° 12. Resultados de la pregunta 9. ....	75
Tabla N° 13. Resultados de la pregunta 10. ....	76
Tabla N° 14. Resultados de la pregunta 11. ....	77
Tabla N° 15. Resultados de la pregunta 12. ....	78
Tabla N° 16. Resultados de la pregunta 13. ....	79
Tabla N° 17. Resultados de la pregunta 14. ....	80
Tabla N° 18. Resultados de la pregunta 15. ....	81
Tabla N° 19. Resultados de la pregunta 16. ....	82
Tabla N° 20. Resultados de la pregunta 17. ....	83
Tabla N° 21. Resultados de la pregunta 18. ....	84
Tabla N° 22. Resultados de la pregunta 19. ....	85
Tabla N° 23. Resultados de la pregunta 20. ....	86
Tabla N° 24. Resultados de la pregunta 21. ....	87
Tabla N° 25. Resultados de la pregunta 22. ....	88
Tabla N° 26. Resultados de la pregunta 23. ....	89
Tabla N° 27. Resultados de la pregunta 24. ....	90
Tabla N° 28. Resultados de la pregunta 25. ....	91

Tabla N° 29. Resultados de la pregunta 26. ....	92
Tabla N° 30. Resultados de la pregunta 27. ....	93
Tabla N° 31. Resultados de la pregunta 28. ....	94
Tabla N° 32. Resultados de la pregunta 29. ....	95
Tabla N° 33. Resultados de la pregunta 30. ....	96
Tabla N° 34. Frecuencia Observada .....	99
Tabla N° 35. Frecuencia Esperada .....	99
Tabla N° 36. Cálculo del Chi Cuadrado .....	100
Tabla N° 37. Rubros y Gastos .....	105
Tabla N° 38 Modelo Operativo. ....	120
Tabla N° 39 Previsión de la Evaluación. ....	185

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Árbol de Problemas .....	5
Gráfico N° 2 Categorías Fundamentales.....	24
Gráfico N° 3 Variable Independiente.....	25
Gráfico N° 4 Variable Dependiente .....	26
Gráfico N° 5. Tabulación Pregunta 1. ....	67
Gráfico N° 6. Tabulación Pregunta 2. ....	68
Gráfico N° 7. Tabulación Pregunta 3. ....	69
Gráfico N° 8. Tabulación Pregunta 4. ....	70
Gráfico N° 9. Tabulación Pregunta 5 .....	71
Gráfico N° 10. Tabulación Pregunta 6.....	72
Gráfico N° 11. Tabulación Pregunta 7.....	73
Gráfico N° 12. Tabulación Pregunta 8.....	74
Gráfico N°13.Tabulacion Pregunta 9. ....	75
Gráfico N° 14. Tabulación Pregunta 10.....	76
Gráfico N° 15. Tabulación Pregunta 11.....	77
Gráfico N° 16. Tabulación Pregunta 12.....	78
Gráfico N° 17. Tabulación Pregunta 13.....	79
Gráfico N° 18. Tabulación Pregunta 14.....	80
Gráfico N° 19. Tabulación Pregunta 15.....	81
Gráfico N° 20. Tabulación Pregunta 16.....	82
Gráfico N° 21. Tabulación Pregunta 17.....	83
Gráfico N° 22. Tabulación Pregunta 18.....	84
Gráfico N° 23. Tabulación Grafico 19.....	85
Gráfico N° 24. Tabulación Pregunta 20.....	86
Gráfico N° 25. Tabulación Pregunta 21.....	87
Gráfico N° 26. Tabulación Pregunta 22.....	88
Gráfico N° 27. Tabulación Pregunta 23.....	89
Gráfico N° 28. Tabulación Pregunta 24.....	90
Gráfico N° 29. Tabulación Grafico 25.....	91

Gráfico N° 30. Tabulación Pregunta 26.....	92
Gráfico N° 31. Tabulación Pregunta 27.....	93
Gráfico N° 32. Tabulación Pregunta 28.....	94
Gráfico N° 33. Tabulación Pregunta 29.....	95
Gráfico N° 34. Tabulación Pregunta 30.....	96
Gráfico N° 35. Representación del Chi Cuadrado.....	101
Gráfico N° 36. Administración de la Propuesta .....	184

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

**RESUMEN EJECUTIVO**

**TEMA: SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA REPREMARVA DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA. PERIODO OCTUBRE 2014 / FEBRERO 2015.**

**AUTORA:** Diana Paola Solís Santamaría

**TUTOR:** Psi. Ind. Juan Carlos Muñoz Guerrero

**RESUMEN**

Trabajo de titulación de Psicología Industrial, implementado en el Departamento de Talento Humano. El objetivo fundamental es diseñar e implementar un programa de selección de personal por competencias para los colaboradores de la empresa REPREMARVA con la finalidad de disminuir el nivel de rotación de personal. Teniendo como principal aspecto problemático la excesiva salida del personal es por eso que hemos planteado las siguientes interrogantes para la investigación; ¿Cuáles son los factores que influyen en la rotación de personal de los colaboradores?

El estudio general de esta investigación nos ha llevado a la elaboración de un manual de Reclutamiento y Selección de personal basado en competencias el cual está estructurado por: la convocatoria, pruebas técnicas, test psicológicas, entrevistas de esta manera se contara con un proceso técnico el cual respalde a una buena contratación de personal.

**Palabras claves:** Reclutamiento, Selección, Proceso, Competencias, Test, Manual, Entrevista, Contratación, Pruebas técnicas, Manual.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO  
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION  
RACE: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY  
METHOD: PRESENCIAL**

**EXECUTIVE SUMMARY**

**SUBJECT: Recruitment for personal skills and rotation in partnership  
REPREMARVA Company Ambato city Tungurahua province. Period  
october 2014 / february 2015.**

AUTHOR: Diana Paola Solís Santamaría

TUTOR (A): Psi. Ind. Juan Carlos Muñoz Guerrero

**SUMMARY**

I work titration Industrial Psychology, implemented in the Human Resource Department. The main objective is to design and implement a recruitment competency for company employees REPREMARVA in order to decrease the level of turnover. With the main problematic aspect excessive exit of personnel is why we have raised the following questions for research; what are the factors that influence staff turnover of employees?

The general study of this research has led to the development of a manual Recruitment and Recruitment based on competencies which is structured by: the call, technical tests, psychological tests, interviews in this way will feature a technical process the supports a good recruitment.

**Keywords:** Recruitment, Selection Process, Skills, Test, Manual, Interview, Recruitment, Technical Testing, Manual.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación fue realizada en la empresa “REPREMARVA” de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua en la cual se pudo identificar que no existía una adecuada selección de personal basada en competencias.

Para el desarrollo de la presente investigación se realizó seis capítulos, que se detallan a continuación:

**CAPITULO I:** se detalla los objetivos generales y específicos de la investigación con la respectiva problemática.

**CAPITULO II:** se refiere al Marco Teórico, en la cual se tienen como respaldo para la investigación las leyes especiales del Ecuador, y conceptos técnicos de autores con su respectiva bibliografía que servirá de fundamentación científica.

**CAPITULO III:** determina la Metodología empleada en la investigación, señalando la modalidad de la investigación; el nivel o tipo, la población y la muestra con la que se trabajara, operacionalización de variables, Plan de Recolección de información y el Plan de Procesamiento y Análisis de datos.

**CAPITULO IV:** se realiza la interpretación de resultados y datos, en este capítulo se realiza la respectiva tabulación de cada pregunta con gráficos y tablas y de acuerdo a esto la comentario respectivo, y la verificación por medio del chi cuadrado de la hipótesis planteada.

**CAPITULO V:** se detalla las conclusiones y recomendaciones que la empresa necesita para mejorar su crecimiento, estos se obtuvieron de la

interpretación de datos. Con la finalidad de dar una proposición al problema de investigación.

**CAPITULO VI:** se aplica a partir de la ejecución del proyecto de investigación, en la cual se elabora un modelo operativo de la propuesta planteada, la administración de la propuesta y el plan de monitoreo y evaluación de la propuesta

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Tema**

Selección de Personal por Competencias y Rotación de Personal en los colaboradores de la empresa REPREMARVA de la Ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua.

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

##### **1.2.1. Contextualización**

A nivel Nacional la selección de personal por competencias es uno de los temas más comunes a tratar en los requerimientos organizacionales, por esta razón es que el Ministerio de Relaciones Laborales ha creado una página Web en la cual un Sistema se encarga de reclutar personal para distintas áreas de trabajo ya sean públicas o privadas, esta página cuenta con un área denominada Red Socio Empleo la cual permite que el empleador o el empleado ingrese sus datos postulando a la vacante o en el caso del empleador solicitando los servicios de un profesional.

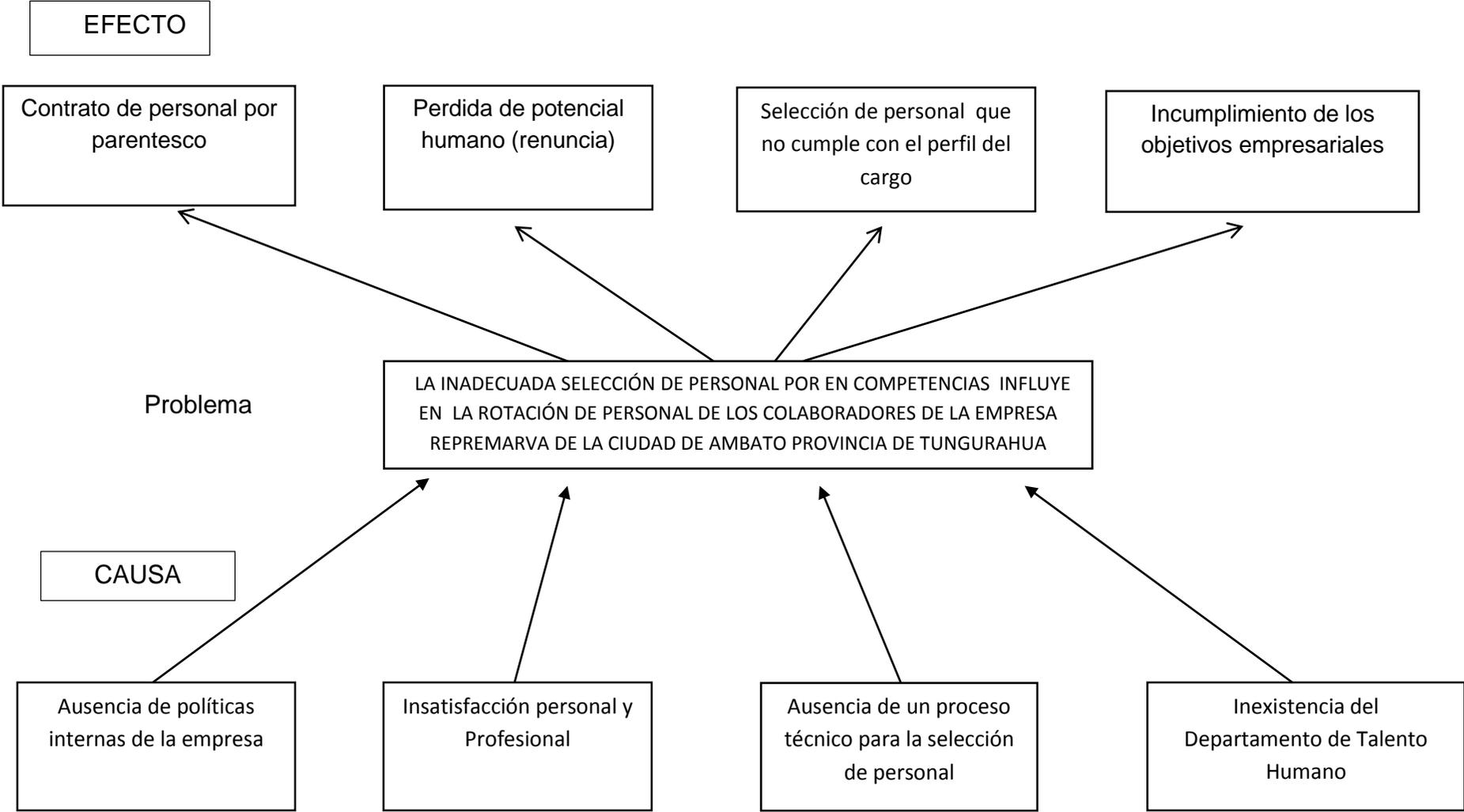
Durante el 2010, los resultados de gestionamiento que tiene que ver con todo requerimiento de ciudadanos: i) se gestionaron a través de la RSE, especialmente en Quito, dado su operación del año completo, la colocación de 5,651 trabajadores; ii) se capacitaron a 2,150 ciudadanos en diferentes oficios y técnicas para el trabajo y de esta forma incrementar sus opciones de empleo; y, iii) se atendieron a un total de 3,787 solicitudes de contratistas tanto públicos como privados que demandaron a la RSE. De las estadísticas de colocaciones de ciudadanos, estos

corresponden en un 86% a hombres, distribuidos geográficamente el 90% en Pichincha, 7% en Azuay, 3% en sucumbíos y un 1% en el Oro. El 90% de los ciudadanos atendidos con los servicios corresponde a la población perteneciente a los grupos de atención prioritaria del país. (Ministerio de Relaciones Laborales 2010)

La provincia de Tungurahua conocida por su calzado, vestimenta, productos de consumos alimenticios, carrocías entre otras, se caracteriza por tener hijos emprendedores los cuales han formado empresas grandes, pequeñas, medianas y microempresas cada una con la finalidad de obtener fines de lucro, para el progreso de la Provincia, estas empresas a nivel nacional y mundial son reconocidas por sus productos de buena calidad, y servicios brindados por profesionales, el éxito de las empresas se los debe a los colaboradores que tiene cada una de ellas, para esto es muy importante contar en cada una de estas organizaciones con un proceso adecuado de selección de personal basado en competencias esto ayuda a elegir al candidato calificado y competente al cargo, algunas empresas ya manejan este proceso el cual se ha convertido en mucha ayuda para los gerentes y jefes departamentales de Talento Humano al momento de escoger al capital humano que brinde sus servicios y ayude a cumplir los objetivos.

La empresa REPREMARVA, dedicada a la comercialización de productos de primera necesidad desconoce el verdadero proceso de Selección de personal, ya que al momento de contratar al personal no se realiza un proceso adecuado para la contratación del recurso humano que son considerados como una pieza clave en el desarrollo de la empresa. Se tomó la decisión de investigar el proceso de selección de personal por competencias que manejan, porque en las encuestas de salida realizadas en los meses anteriores se obtuvo como resultados diferentes factores por los que el talento humano de la empresa rota constantemente.

**Gráfico N° 1 Árbol de Problemas**



Fuente: Propia  
Elaborado por: Diana Solís

### **1.2.2. Análisis Crítico**

La inadecuada selección de personal basada en competencias se da a la falta de políticas internas de la empresa lo cual al momento de contratar al personal se lo hace por parentesco o recomendaciones el cual impide tener personal competitivo dentro de la organización, además una de las causas también es la insatisfacción personal y profesional dentro del cargo que está ocupando esto trae como consecuencia la pérdida del potencial humano haciendo que el trabajador renuncie a la empresa y a su cargo.

La ausencia de un proceso técnico para la selección de personal para elegir al mejor candidato que forme parte de la familia REPREMARVA, limita a contratar al personal no capacitado y con todos los requerimientos que se necesita para que ocupe el cargo de una manera eficaz, de tal forma que el progreso de la empresa estaría en stop por la mala selección de personal por no cumplir con el perfil adecuado, cabe recalcar que el éxito de la empresa depende de una buena selección de personal, de la calidad del talento humano depende la calidad de servicios que brinda la organización.

La inexistencia del Departamento de Talento Humano impide el desarrollo de la empresa y del talento humano es por eso que no contar con esta Área se tiene como consecuencia el incumplimiento de los objetivos empresariales que llevaran al progreso y reconocimiento a nivel nacional de la empresa.

### **1.2.3. Prognosis**

La Empresa REPREMARVA si continúa manteniendo el sistema de selección de personal sin seguir un proceso adecuado y contratando a personal por referencias de parentesco, se dotará de personal sin

experiencia, lo que produce una baja rentabilidad.

Si se eligiera al personal idóneo para que labore en las diferentes áreas se obtendrá un gran prestigio de la empresa, el desarrollo profesional y más aún la calidad de nuestros servicios y entrega inmediata del producto a nuestros clientes, si dejamos de lado a las exigencias del mundo empresarial en la contratación de los colaboradores que obtengan competencias acorde al cargo que van ocupar, llegaría al punto de desaparecer del mercado local y ser ganado por otras organizaciones de gran competencia.

#### **1.2.4. Formulación del problema**

¿De qué manera influye el proceso de selección de personal por competencias en la rotación de personal en los colaboradores de la empresa REPREMARVA de la Ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua?

#### **1.2.5. Preguntas directrices**

¿Existe un proceso de selección de personal por competencias que maneja la empresa REPREMARVA de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua?

¿Cuáles son los factores que influyen en la rotación de personal de los colaboradores de la empresa REPREMARVA de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua?

¿Existe una posible solución al problema planteado dentro de la empresa REPREMARVA?

### **1.2.6. Delimitación**

Contenido

Campo: Recursos Humanos

Área: Reclutamiento y Selección

Aspecto: Gestión del Talento Humano

#### **Delimitación temporal**

La presente investigación se realizara de Octubre 2014 - Marzo 2015.

#### **Delimitación espacial**

La presente investigación se desarrollara en la Empresa REPREMARVA.

### **1.3. Justificación**

La **importancia** de contar con el talento humano capacitado y que cumpla con todos los requerimientos para el cargo se ha convertido en el papel más importante dentro de las organizaciones, es por eso que se tomó la decisión de investigar si existe una inadecuada selección de personal dentro de la Empresa REPREMARVA, porque al momento de contratar al personal se lo hace de una manera sencilla sin seguir un proceso adecuado el cual es de gran importancia para el desarrollo empresarial, hasta el momento la selección de personal se las hace de acuerdo a su conveniencia y ganas de trabajar del aspirante.

Esta investigación es de mi **originalidad** por ser un tema que no se ha realizado un estudio similar al problema planteado en la empresa, por lo que es nuevo para los directivos, por lo cual se encuentra basado en la necesidad que tiene la empresa para contratar al personal idóneo al cargo de tal forma que se conozca el proceso adecuado para seleccionar al personal, se dará una solución a este problema la cual servirá al momento de contratar al personal, para de esta manera satisfacer los requerimientos actuales de la empresa, por cuanto debe enfrentar nuevos retos y alcanzar los objetivos empresariales.

La investigación será de gran **interés** para la empresa porque podrán seleccionar al personal idóneo para cada actividad o puesto de trabajo, disminuyendo así la rotación de personal y de esta manera ser líderes en el terreno comercial y creando gran competitividad con otras empresas comercializadoras.

El proyecto es **factible** de realización porque se cuenta con la información necesaria de la empresa para llevar a cabo la Investigación, y tener datos confiables y elaborar el correspondiente informe; además disponemos de los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos necesarios para un trabajo eficiente e investigativo; además por contar con la confianza del representante de la empresa.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. General**

Investigar como la inadecuada Selección de Personal por competencias influye en la Rotación de Personal en los colaboradores de la empresa REPREMARVA.

##### **1.4.2. Específicos**

- Estudiar el proceso de selección de personal por competencias en los colaboradores de REPREMARVA de la Ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua.
- Identificar los factores que influyen en la rotación de personal en los colaboradores de REPREMARVA de la Ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua.
- Proponer una alternativa de solución al problema encontrado.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes investigativos

Después de haber analizado la información adecuada en base a mi investigación presento a continuación los siguientes antecedentes investigativos:

**Tema:** "Diseño del proceso de selección de personal, basado en el modelo de competencias, para el departamento de capital humano de PEPSICO/FRITO LAY" en el año 2010.

**Autor:** Chamorro Vizcaíno Luis Felipe. (Vizcaino 2010)

- No se cuenta con un proceso bien definido, integral y detallado que establezca los pasos, herramientas, tiempos a seguir en cada uno de los requerimientos.
- Las herramientas existentes como Políticas y el Modelo de competencias liderazgo y efectividad personal de PepsiCo no son utilizadas correctamente ni explotadas al cien por ciento.
- La base normativa como las políticas, se encuentran es actualizadas y contienen varios errores.
- El proceso se encuentra sin sistematizar, carece de documentación abalizada y su actualización es limitada.
- En cuanto a la Visión, Valores y Objetivos corporativos los empleados del departamento de ventas tienen información muy básica incapaz de ser soporte para el desarrollo corporativo, el nivel de conocimiento únicamente sirve como informativo.

- Las ventajas competitivas son subestimadas el departamento de ventas no las conoce ni las aprovecha, desconociendo el potencial de dichas ventajas frente al mercado y la competencia.
- El criterio interno del departamento de Ventas frente a las debilidades y oportunidades de mejora de la gestión de personal se inclinan hacia la mejora o disminución de los altos índices de rotación de personal, llama la atención el nivel de inconformidad con el tema remunerativo y sobre todo la baja calidad del personal contratado, su idoneidad frente al perfil establecido en los diferentes cargos de la empresa.
- El personal desconoce el proceso de selección o ha escuchado poco a cerca del mismo.
- El personal no sabe la misión de su cargo, desconoce el fundamento en su trabajo en la corporación.
- De las funciones que realiza en su trabajo los empleados del departamento de Ventas de PepsiCo, no tienen claro cuáles son esenciales por lo tanto no optimizan su trabajo para el logro de objetivos.
- El Modelo de competencias de liderazgo y efectividad personal de PepsiCo no es ni conocido ni aprovechado.
- La percepción general del departamento de Ventas de PepsiCo respecto al proceso de selección es regular.
- Es urgente establecer y diseñar un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal, que garantice contratar y promover al mejor talento humano para la organización, con el desarrollo de documentos, manuales, herramientas, que definan y faciliten el cumplimiento y la efectividad de cada tarea y actividad en cada una de las fases del proceso.

La empresa PEPSICO/FRITO LAY por ser una de la organizaciones que cubre gran parte del territorio nacional y por tener una semejanza con la empresa REPREMARVA en la distribución de productos de primera

necesidad y Snacks en grandes variedades, nos brinda un vivo ejemplo de si no se llegara a diseñar un proceso de selección de personal basado en competencias, el personal contratado no sería competitivo en el ámbito laboral y más aún el logro de los objetivos organizacionales y personales quedarían detenidos por la falta de un proceso técnico de selección, del profesional con calidad para ocupar el cargo.

Además el departamento de ventas y sus supervisores desconocen las competencias que necesita este cargo, se podría decir que este talento humano que labora en dicho departamento es de mucha importancia porque de ellos depende el porvenir empresarial es decir de la habilidad que tienen para vender.

**Tema:** “El Reclutamiento y su incidencia en la Selección de Personal de la empresa “DISMOR” de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua” en el año 2013.

**Autor:** Andrés Alejandro Valle Moncayo. (Moncayo 2013)

- En la organización DISMOR no se realiza la Selección de Personal mediante una asignación de funciones a un trabajador de la misma empresa, ya que el mismo no está capacitado para cumplir con las funciones del cargo que le asignen.
- El que no haya un sistema de ascensos impide que dentro de la organización no haya un plan de carrera y una superación profesional del trabajador, y de igual manera impide un crecimiento de la organización en el mercado actual y contra la competencia.
- Las principales dificultades al momento de Reclutar personal se dan a la falta de avisos, volantes, difusión de medios de comunicación sobre la vacante o puesto que la empresa este solicitando
- La organización “DISMOR” no dispone de formularios de

solicitudes de empleo ya pre elaborado que puedan ayudar al aspirante a tener una idea previa al momento de mandar su currículum.

- La no aplicación o ejecución de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal perjudica a la obtención de talento Humano ya que no se hace un filtro adecuado de candidatos

La empresa DISMOR tiene los mismo problemas que la empresa REPREMARVA cabe recalcar que no cuentan con un proceso adecuado de selección de personal basado en competencias es decir el colaborador contratado no será el más idóneo para cumplir con los objetivos empresariales, así mismo el no contar con un manual de funciones bien estructurado esto hace que el empleado desconozca sus funciones y responsabilidades que tiene que cumplir dentro de la empresa esto impide el crecimiento empresarial por la falta de competitividad en el trabajador.

**Tema:** “La alta rotación del personal incide en el servicio al cliente de la empresa “RODDOME” PHARMACEUTICAL S.A. en la ciudad de Ambato” en el año 2012.

**Autor:** Paz Abril Jessica Verónica. (Abril 2012)

- Definiendo el problema existente dentro de la Empresa Roddome, de cómo influye el alto índice de rotación de personal en el servicio a sus clientes, esto se da por diferentes variables relacionadas con la rotación, tales como la insatisfacción en el trabajo, la presión del trabajo, entre otras que conllevan a que el personal abandone la organización.
- Se concluye que existe un porcentaje muy alto de cambios frecuentes del personal en la empresa Roddome , rota de uno a tres meses, lo que demuestra un alto índice, por lo que se ven

afectados el cliente en su atención y por su parte la empresa en la venta de medicamentos, ocasionando pérdidas y desprestigio de la misma.

- Se concluye que un gran porcentaje de clientes se encuentran molestos debido a los cambios que se dan con frecuencia, la empresa no cuenta con una herramienta básica en cuanto a la selección del personal, la mayoría de los visitantes médicos ingresan mediante recomendaciones.
- Se concluye también que los productos que ofrece la empresa Roddome son de excelente calidad, mientras que el servicio que se ofrece a sus clientes no es factible en su totalidad debido a la alta rotación que se da en la empresa.
- Concluimos también que muchos de los clientes de la empresa compran sus productos por amistad.

La empresa RODDOME" PHARMACEUTICAL S.A. es una de las más conocidas en la provincia por brindar sus productos de excelente calidad, en comparación con la empresa REPREMARVA existe un nivel alto de rotación de personal esto debido a las malas relaciones interpersonales, falta de un proceso de selección, a la contratación de personal por parentesco todas estas causas con llevan a un bajo prestigio organizacional.

**Tema:** "Diseño de un programa de selección de personal basado en perfiles por competencias, que facilita la contratación del elemento humano más idóneo, para laborar en empresas turísticas de la Provincia de Esmeraldas" en el año 2009.

**Autor:** Elías Hanze Andrade. (Andrade 2009)

- En cuanto a la hipótesis sobre la relación entre la calidad del servicio de las empresas turísticas de esmeraldas y los niveles de

personal capacitado y competitivo del mercado laboral, se comprueba por medio de los resultados de las entrevistas con los empresarios hoteleros los mismos que coinciden en la principal necesidad del sector en el aspecto laboral es la capacitación, pudiendo realizar convenios de cooperación con la Universidad Técnica Luis Vargas Torres y la Universidad Católica sede en Esmeraldas para desarrollarlo y utilizar estos centros educativos como fuentes de reclutamiento.

- De la misma manera confirman que la calidad que el sector ofrece se considera regular, reconociendo que una de las formas de incrementar la calidad del servicio es capacitando al personal y desarrollando procesos de selección que busque al personal más calificado y adecuado a los cargos que se tiene.
- Con respecto a la hipótesis referente a la ejecución de un programa de selección de personal en perfiles por competencias que permite la inclusión del elemento más idóneo para elaborar en este sector y mejorar la calidad de atención al público, se comprueba mediante la definición de las competencias importantes del sector y el levantamiento del perfil de cargos; acciones que han proporcionado información importante para conocer que se quiere obtener y hacia donde se quiere llegar con el personal de las empresas turísticas.
- De igual manera, a lo largo del proceso de recopilación de información y de trabajo de campo mediante el levantamiento de perfiles se logró corroborar que: si se conoce que se requiere del personal, cuáles son sus funciones específicas y que cualidades deberían tener para un mejor desempeño dirigido al turismo, es decir, reconociendo las competencias generales del sector y las específicas para cada cargo, resulta posible conseguir personal adecuado a los requerimientos especificados y que posteriormente su desempeño incidirá en el incremento de la calidad del servicio brindando a los clientes o turistas.

- Las competencias generales del sector turístico y que son requeridas en todas las personas que laboran en el mismo, independientemente del cargo que tengan, son: la orientación hacia el cliente, los conocimientos de la actividad turística, la búsqueda de la excelencia, la comunicación y la hospitalidad.
- La validación de los cargos aplicados al sector turístico específicamente de Esmeraldas, ha permitido conocer cuáles son las características que debe tener una persona para trabajar en ese lugar, de la misma manera proporciona información de las funciones que se debe realizar si se desea cumplir una labor en el campo turístico de esta provincia.
- Al recopilar la información necesaria para levantar los perfiles de los cargos y validarlos en la provincia de Esmeraldas, brinda la oportunidad de que, al conocer que se requiere y que funciones se van a cumplir, podamos obtener a los candidatos más aptos para ejercer dichos cargos.
- Las principales necesidades laborales del sector turístico de Esmeraldas son falta de personal capacitado, la agremiación del personal bajo dependencia laboral del sector, la legalización de los contratos del personal, la inestabilidad laboral por la contratación temporal de los empleados y la ausencia de mejoras que beneficien a los empleados adicionalmente al salario que pertenece.
- La evaluación de los candidatos por medio de pruebas psicológicas, así como los centros de simulación, son herramientas importantes que actualmente no se aplican para seleccionar personal en el sector turístico de Esmeraldas y que valdría la pena implementar como métodos para elegir al personal más adecuado.
- En lo que respecta a la selección del personal del sector turístico de Esmeraldas, resulta necesaria la utilización de más herramientas y métodos más efectivos para tener personal idóneo

y adecuado a las vacantes que se puedan presentar en establecimiento hotelero.

- La calidad del servicio que se ofrece al turista en esmeraldas es considerada como regular por los hoteleros debido a que son conscientes de que no se han tomado medidas preventivas ni correctivas en búsqueda de soluciones para mejorar y que todo el sector en conjunto debe buscar alternativas de desarrollo y superación organizacional de sus miembros.
- La aplicación de procesos de selección mediante competencias permite a las empresas turísticas hacer una evaluación más directa de lo que se busca en los candidatos, proyectando a su vez la obtención de los candidatos más acordes a los requerimientos propios de cada hotel y del sector.
- La calidad del servicio ofrecido actualmente al turista está relacionado con la ausencia de personal capacitado para cumplir con las exigencias de los clientes y satisfacer sus necesidades.
- Para lograr ofrecer un mejor servicio al turista que viste esmeraldas, se requiere implementar en los establecimientos turísticos procesos de selección más completos y definidos de una manera más profesional, de tal manera que se obtenga al personal con mayor aptitud y que cumpla con las competencias específicas para el sector y el cargo que va a ocupar.
- Es posible ofrecer un servicio de mayor calidad a los turistas teniendo a personal capacitado en los hoteles, lo cual puede ser logrado mediante la ejecución de procesos de selección de personal basado en perfiles por competencias y procesos de capacitación que desarrolle profesionalmente al empleado del sector turístico.
- La implementación de planes de capacitación constante al personal de los hoteles es una alternativa para brindar un mejor servicio y lograr que tanto el personal antiguo como el que se incorpore

posteriormente a la empresa este altamente calificado para realizar óptimamente su trabajo.

- Existe un pésimo generalizado en los empresarios hoteleros con relación a las expectativas que tienen hacia el futuro, debido principalmente a la falta de apoyo por parte de los gobiernos nacionales y las administraciones municipales y provinciales que han tenido en los últimos años.
- En cuanto a la factibilidad del proyecto, su aplicación tendrá resultados más valederos si se ejecuta en hoteles de primera y segunda categoría; establecimientos que tienen mayor capacidad hotelera y requieren o cuentan con una mayor cantidad de personal para servir a más visitantes.
- El programa de selección de personal aquí presentado ha sido bien recibido por los empresarios turísticos, los mismos que están dispuestos a implementarlos en sus respectivos hoteles.

La implementación del proceso de selección de personal basado en competencias para las empresas Hoteleras de la Provincia de Esmeraldas es de mucha ayuda para los administradores de los hoteles, ya que por ser entes que están en contacto directo con personas, necesitan tener competencias para la atención al cliente; con esta investigación podemos observar que del personal contratado por la empresa REPREMARVA depende de el progreso y la rentabilidad empresarial.

## **2.2. Fundamentación filosófica**

La presente investigación se enfocara en el paradigma crítico propositivo. Crítico en cuanto al formar un problema social en la que se demuestra la ausencia de una adecuada selección del recurso humano y los factores que influyen en la rotación de personal y por ende el cumplimiento de los objetivos.

Propositivo porque podemos manifestar alternativas de cambio que permitan a la empresa mejorar sus oportunidades en el entorno y generar un desarrollo organizacional sólido en el mercado.

En este caso, la empresa debería procurar la adecuación del sistema técnico de selección con la finalidad de satisfacer las necesidades que tiene los cargos vacantes. Constantemente, la personalidad se empezara a evaluarse ya que juega un papel muy importante en las relaciones entre colaboradores.

### **2.3. Fundamentación legal**

La presente investigación se basa:

- Código Orgánico del Trabajo de Ecuador
- Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)
- Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Publico
- La Norma Sustitutiva de la Norma de Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal

CÓDIGO ORGÁNICO DEL TRABAJO DEL ECUADOR

TÍTULO PRELIMINAR DE LAS NORMAS GENERALES

Art. 6 numeral 1.- derecho al Trabajo

Todos los habitantes del Ecuador tiene derecho y obligación de trabajar: este derecho comprende el derecho a ganarse la vida mediante un trabajo libremente escogido o aceptado, formación y orientación técnico profesional, seguridad e higiene en el trabajo, remuneración que asegura existencia decorosa para la persona y familia del trabajador, iguales oportunidades para ser promovido sin más consideración que la competencia y capacidad para el trabajo, limitación de la jornada de trabajo, descansos, vacaciones y libre disposición del tiempo de descanso y vacaciones.

TITULO I

DE LA RELACIÓN LABORAL Y DEL CONTRATO DE TRABAJO

CAPÍTULO I

## DE LA NATURALEZA DEL CONTRATO DE TRABAJO

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 14.- contrato individual de trabajo.- contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona natural se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada en el mismo convenio, la ley, el contrato colectivo de trabajo o la costumbre.

## LEY ORGANICA DE SERVICIO PÚBLICO (LOSEP)

### CAPÍTULO IV

#### DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Art. 63.- Del subsistema de selección de personal.- Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención Prioritaria.

Art. 66.- De los puestos vacantes.- Para llenar los puestos vacantes se efectuará un concurso público de merecimientos y oposición, garantizando a las y los aspirantes su participación sin discriminación alguna conforme a lo dispuesto en la Constitución de la República, esta Ley y su Reglamento. Estos concursos deberán ser ejecutados por las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano.

Art. 67.- Designación de la o el ganador del concurso.- La autoridad nominadora designará a la persona que hubiere ganado el concurso,

conforme al informe emitido por la Unidad de Administración del Talento Humano. La designación se hará en base a los mejores puntajes que hayan obtenido en el concurso.

## REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO,

### CAPÍTULO V

#### DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Artículo 176.- Del subsistema de selección de personal.- El subsistema de reclutamiento y selección de personal es el proceso técnico mediante el cual se define y selecciona a la o el aspirante idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto en el servicio público a través del concurso de méritos y oposición correspondiente.

Artículo 177.- Principios del subsistema.- El subsistema de reclutamiento y selección de personal se sustentará en los siguientes principios:

a) Legalidad.- De acuerdo con lo que dispone la Constitución de la República, en su artículo 228, y la LOSEP en sus artículos 65, 66 y 68, el ingreso al sector público, el ascenso y la promoción en la carrera se realizarán mediante concurso de méritos y oposición;

b) Transparencia.- La aplicación de métodos y procedimientos para seleccionar el talento humano competente, responderá a un tratamiento técnico, transparente, objetivo e imparcial para todos los aspirantes a desempeñar un puesto público;

c) Credibilidad.- El proceso selectivo se ajustará a la observancia de políticas, normas, procedimientos, métodos y técnicas preestablecidas que den confianza y seguridad en su aplicación, obtención y verificación de resultados;

#### SECCIÓN 2A.

#### DE LA EVALUACIÓN Y SELECCIÓN

Artículo 182.- Evaluación y selección.- Es la etapa del proceso, del concurso de méritos y oposición, mediante la cual se evalúa y escoge al mejor personal para ocupar un puesto público.

Artículo 185.- Del proceso de reclutamiento y selección.- Las UATH de cada institución, de conformidad con las políticas, normas e instrumentos que señale el Ministerio de Relaciones Laborales y su normativa interna, serán responsables de diseñar y ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

## NORMA TECNICA DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

### CAPÍTULO I DEL OBJETO

#### AMBITO Y DEFINICIONES

Art. 3.- De la selección de personal.- Todo proceso de selección de personal para puestos protegidos por la carrera del servicio público, deberá realizarse obligatoriamente a través de concursos de méritos y oposición, utilizando la plataforma tecnológica del Ministerio de Relaciones Laborales como único medio válido para la ejecución de este proceso.

b.3) “Competencias técnicas del puesto”: Descripción de las destrezas y habilidades técnicas requeridas para el puesto de conformidad al perfil del mismo. Podrán subirse hasta tres competencias técnicas, y que sean las más relevantes; y,

b.4) “Competencias conductuales del puesto”: Descripción de las competencias conductuales requeridas para el puesto de conformidad al perfil del mismo. Podrán subirse hasta tres competencias conductuales, y que sean las más relevantes.

c) “Cronograma del concurso”: Las fechas de cada etapa del concurso, de acuerdo con el cronograma de actividades previsto en el numeral 7 del artículo 13 de la presente norma, serán definidas por la UATH institucional. El término mínimo para cumplir cada etapa del concurso será de un (1) día, salvo que la UATH institucional establezca un período mayor. En todo caso, el proceso no podrá durar, desde la difusión de la convocatoria hasta la declaratoria de ganadora o ganador, más de treinta y ocho (38) días hábiles. Estas fechas podrán modificarse a lo largo del

proceso por necesidad institucional, siempre y cuando estos cambios sean aprobados por la o el responsable de la UATH institucional, cumplan con la normativa vigente y sean notificados electrónicamente a todas las y los postulantes con un plazo no menor de veinticuatro (24) horas de anticipación.

En caso de que, por cualquier motivo, la UATH institucional tenga la necesidad de superar el término máximo de treinta y ocho (38) días hábiles, por excepción podrá extender este período hasta por cinco (5) días adicionales en una ocasión por puesto lanzado a concurso, previa autorización de la autoridad nominadora con sustento en un informe técnico de la UATH institucional. Esta información también deberá ser subida por la UATH institucional a la plataforma tecnológica.

## 2.4. Categorías fundamentales

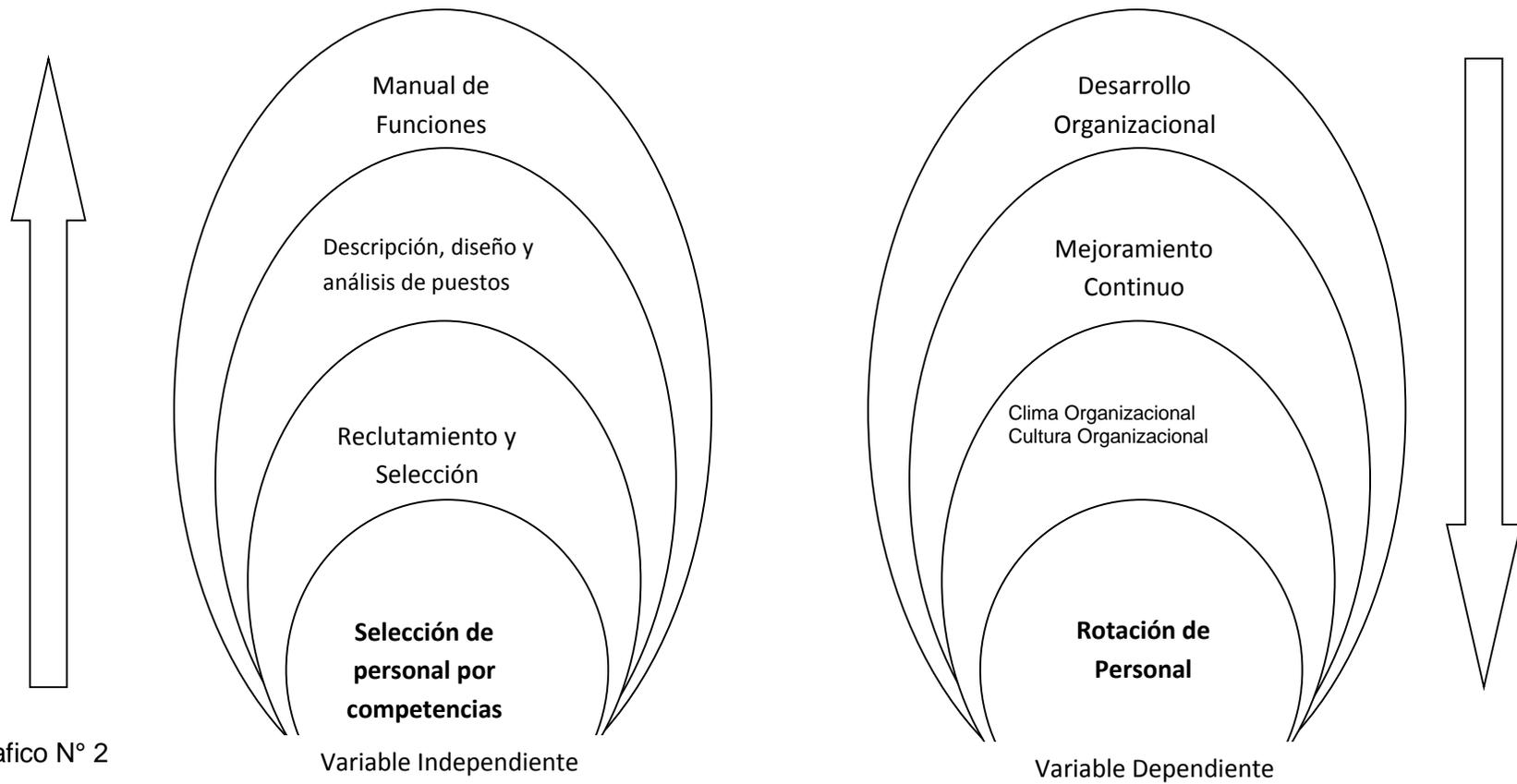


Gráfico N° 2

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

**CONSTELACION DE IDEAS**

**VARIABLE INDEPENDIENTE**

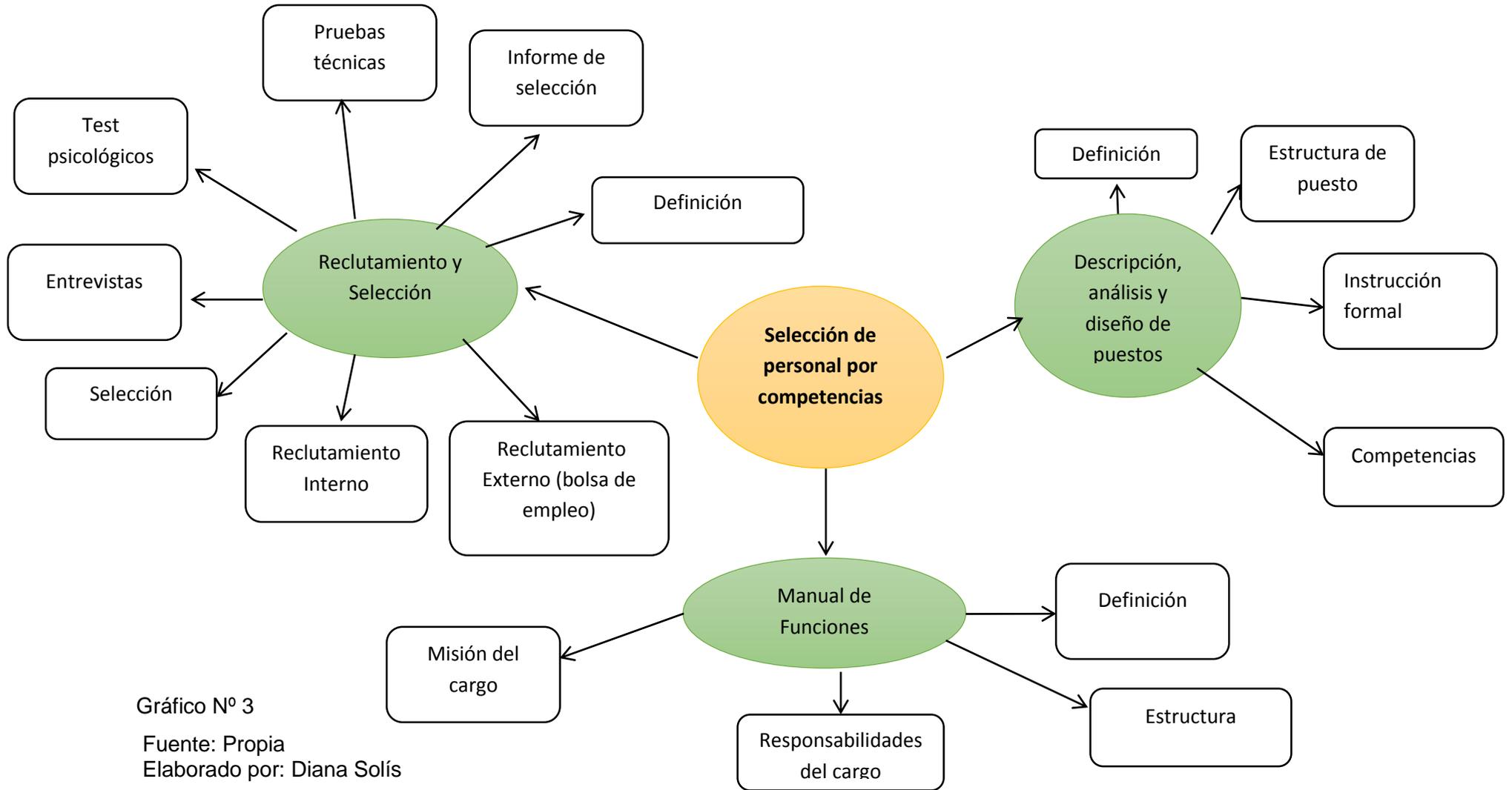


Gráfico N° 3  
Fuente: Propia  
Elaborado por: Diana Solís

CONSTELACION DE IDEAS

VARIABLE DEPENDIENTE

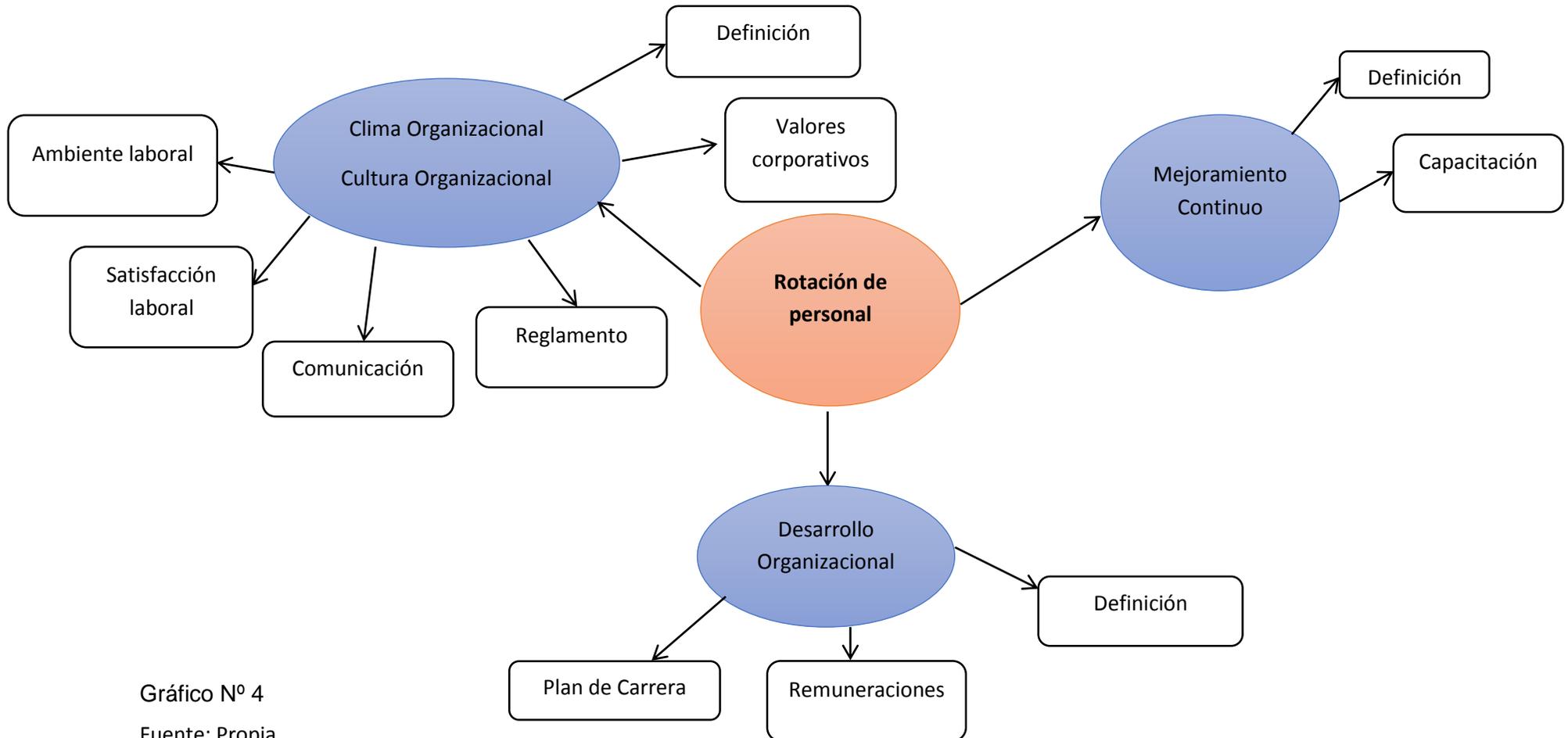


Gráfico N° 4  
Fuente: Propia  
Elaborado por: Diana Solís

## **2.4.1 (Variable independiente)**

### **Selección de personal por competencias**

La selección por competencias se relaciona con identificar personas que al mismo tiempo posean los conocimientos y las competencias requeridas; de la mezcla de ambos elementos surgirá el talento, pero esto aún no alcanza, se debe considerar la motivación. (M. A. Alles 2006, 93)

Una correcta selección de personas es buena para la empresa y para los individuos. Una persona tiene una serie de expectativas respecto de su trabajo y de la empresa, y a su vez el empleador también espera ciertas conductas de su personal. Cuando existe una correspondencia entre ambas series de expectativas, cuando ese contrato psicológico entre empleado y empleador se explicita, es compartido y aceptado, la relación es fructífera para todos. (M. A. Alles 2006)

Para seleccionar personas con las competencias o el talento necesario se debe, primero, entender que se requiere en cada caso, no es igual si se selecciona un médico, un repositor de góndolas o un sénior de auditoría, aunque en todos los casos se deberá definir cuáles son las competencias o capacidades necesarias para cubrir exitosamente la posición en la actualidad y lo que en un futuro se espere de esa posición de otra, si se planea que la persona ocupe, más adelante, otro puesto o función. (M. A. Alles 2006)

Para hacer selección por competencias se requiere trabajar dentro de un modelo de competencias. Si el profesional de Recursos Humanos integra una organización, esta deberá haber definido un modelo de competencias propio, de acuerdo con su misión y visión. Si el selector es un consultor independiente, para hacer selección por competencias su cliente deberá proporcionarle las competencias requeridas, para planear

el proceso de selección en función del modelo de sus clientes. (M. A. Alles 2006)

El proceso de adquisición de competencias comprende tanto el reclutamiento encaminado a la búsqueda de un número suficiente de candidatos que se adecuen a las características de un puesto como la selección de personal mediante técnicas adecuadas, de cuáles son las personas más idóneas por sus aptitudes y cualidades personales, para desempeñar las funciones y actividades del puesto a cubrir, a satisfacción tanto del propio trabajador como de la empresa que lo contrata. Tanto el reclutamiento como la selección forman parte de un proceso integrado por una serie de fases, que se inicia con la detección de la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y culmina con la designación de una persona para cubrirlo, solo si se determina una descripción actualizada del puesto de trabajo y un adecuado perfil de competencias. (Ariza 2005)

El proceso de selección de personal es contratar al personal capacitado y con habilidades y destrezas para ocupar el cargo dentro de una organización la cual necesita de nuestros servicios. Para poder tener una selección por competencias es indispensable contar con un modelo definido en competencias en las cuales tengan relación con la misión, visión y necesidades de la organización. Para llevar este proceso lo deberá hacer una persona capacitada puede ser personal interna de la organización o externa de una consultora de servicios.

## **Reclutamiento y Selección**

### **Definición**

El proceso de reclutamiento y selección da inicio cuando se presenta una vacante dentro de una empresa y necesario ocuparla lo más pronto posible cumpliendo con los requerimientos. Primeramente se debe definir el perfil del postulante, e iniciar la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de postulantes, iniciar el filtro a través de la revisión de

solicitudes, entrevista, la evaluación de estos, la selección y contratación del que cumpla con todas las expectativas, continuando con la inducción y finalmente con la capacitación. (Martinez 2013)

Se debe determinar el sistema de selección, para conocer cómo se va a reclutar y por qué medios al personal que labora en la empresa; los medios pueden ser, por avisos en los periódicos, por recomendaciones, quitándoselos a la competencia, por agencias de empleo, en las Universidades, en centros de capacitación empresarial, en el Ministerio de la Protección Social o por medio de una agencia u oficina especializada que se encargue de realizar las pruebas y exámenes iniciales, preparándole a la empresa una pequeña gama de candidatos seleccionados por ellos, para que sea esta, en definitiva, mediante las pruebas finales, la que decida con cuál o cuáles de ellos se queda; este sistema es más utilizada para enganchar al personal ejecutivo. (Berghe 2010)

En todas las organizaciones hoy en día para cubrir una vacante se empieza en un proceso corto dando como primera etapa el reclutamiento para recopilar varias carpetas antes de su selección que es cuando se eligen varios candidatos que cumplan con el perfil que se solicita.

### **Reclutamiento**

“El papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseada.” (A. Chiavenato 2002)

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento haya tomado la decisión

correspondiente. (A. Chiavenato 2007, 155)

“Reclutamiento. Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas. Las internas corresponden a propia entidad o empresa, que en general son las más convenientes. Las externas tienen muchas modalidades tales como oficinas o agencias de empleo.” (Cuesta 2010, 296)

El reclutamiento la hace la empresa de acuerdo a las necesidades que tenga la organización para cubrir la vacante que se necesite, de esto depende que el departamento encargado de reclutar, utilice el reclutamiento interno o externo para seleccionar al candidato que este apto para llenar el puesto, después de cumplir con esta etapa se procederá a un capacitación acorde a sus funciones.

### **Medios de Reclutamiento**

Verificamos que las fuentes de reclutamiento sean las áreas del mercado de recursos humanos explorados por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para tender sus necesidades. (A. Chiavenato 2007)

Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a elites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado, y en fin, a distintos estratos sociales y educativos. (Grados 2003, 214)

Los medios de reclutamiento que las empresas deberán utilizar para contar con el personal idóneo, son herramientas que ayudan a escoger talento humano competitivo para cubrir cargos que se necesite.

### **Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de afuera. Cuando hay un vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. Reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivo de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendaciones de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa – escuelas.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (on line) a través del internet.
- Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más adecuadas. (A. Chiavenato 2007)

El reclutamiento externo supone la obtención de recursos humanos que no pertenecen a la misma. En algunas empresas o instituciones, como la Comisión Federal de Electricidad, debido a su magnitud y al elevado número de empleados y de instalación, oficinas y plantas en las cuales se labora, las necesidades de ser utilizada las vacantes por el mismo personal. (Grados 2003, 212)

El reclutamiento externo es la forma más eficaz de seleccionar personal ya que de esta manera se puede tener más acogida con los postulantes y obtener mejores resultados de selección, este tipo de reclutamiento se la hace fuera de la organización utilizando varios medios de reclutamiento la cual permite que el postulante si cumple con el perfil solicitado, puede aplicar para la vacante.

### **Reclutamiento interno**

Define al reclutamiento interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento Diagonal). Así, el reclutamiento interno puede implicar: (A. Chiavenato 2007)

- Transferencia de personal
- Promoción de personal
- Transferencia con promoción de personal
- Programa de desarrollo personal
- Planes de carrera para el personal.

Son aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno. Entre las que desempeñan un papel importante en una empresa se encuentra las siguientes: sindicatos, archivo o cartera de

personal. (Grados 2003, 210)

El reclutamiento de personal interno es el movimiento que tiene empleado dentro de la empresa, es decir ascender de cargo o trasladar a otro departamento catalogándole a esto como un plan de carrera dentro de la organización.

### **Selección**

“La selección tiene que ver con predecir cuales candidatos tendrán éxito si son contratados.” (Robbins 2010)

La selección de personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas afectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objeto de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o específica. (Cuesta 2010, 294)

Las técnicas empleadas en un proceso de selección son variadas, en ocasiones las organizaciones llevan a cabo este proceso por sus propios medios, o en su defecto se contrata los servicios de una empresa especializada en selección de personal para las fases iniciales. En el proceso de selección se encuentran Ficha de solicitud de empleo, la entrevista, dinámicas de grupo, Pruebas Escritas Assesment Center. Aunque estas técnicas tengan sus teorías que las sustentan debemos estar un paso adelante al mundo actual y tener en cuenta que estas no están exentas a modificaciones adecuaciones o cambios. (Chiavenato 2004)

La selección de personal es paso muy importante dentro de la Gestión del Talento Humano, de la selección depende el futuro de la organización y el

buen desempeño del empleado en el cargo que va a ocupar, para obtener una buena selección de personal se debe cumplir con un proceso técnico el cual garantice la elección del candidato idóneo al cargo.

### **Tipos de herramientas de selección**

“Las herramientas de selección más conocidas incluyen los formatos de solicitud, pruebas escritas de simulación de desempeño, entrevistas, investigaciones de empleos anteriores y, en algunos casos, exámenes físicos.” (Robbins 2010)

Existe un sin número de documentos, pruebas, y entrevistas que se utiliza para seleccionar al candidato, de la calificación y su desenvolvimiento depende su contratación.

### **Razón de selección**

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

Si una organización se presenta con frecuencia bajas de selección. Puede inferirse que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes – y en último término de las personas contratadas – será bajo. (W. Davis 2008)

Mediante esta fórmula nos permite verificar si el nivel de contratación es bajo o alto, además la aceptación que tiene la empresa ante los postulantes.

### **Entrevista**

Las entrevistas suelen llevarse a cabo entre un solo representante de la empresa – entrevistador – y un solo solicitante. Una forma de entrevista de grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen al entrevistado con base en las mismas preguntas y respuestas. (W. B. Davis 2008)

La entrevista propiamente dicha constituye la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambian las informaciones que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. La entrevista involucra a dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado, sobre todo, dinámico. (A. Chiavenato 2008)

La entrevista es una de las etapas más importante del proceso de selección de personal, porque permite conocer más sobre el postulante y sus objetivos dentro de la organización. La entrevista la puede ser personal o colectiva con los miembros del directorio de esta manera se puede conocer más acerca del entrevistado.

### **Test Psicológicas**

El término test designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc. Los tests psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas. (A. Chiavenato 2007)

La etapa más importante de selección es, indiscutiblemente, la evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo

de aplicación y costo. (Grados 2003, 230)

Los profesionales del ámbito de la selección de personal utilizan dos tipos principales de test psicológicos: los test de la capacidad cognitiva y las medidas de la personalidad. Hablando en términos amplios, los test cognitivos ofrecen una evaluación del tipo de capacidades intelectuales. (Dominic Cooper 2005)

Los test psicológicos o pruebas psicológicas son instrumentos que ayudan a conocer más acerca del aspirante, es decir mediante estos podemos saber qué tipo de personalidad tiene y si está apto para ocupar el cargo, para la aplicación de estos test se utiliza solo papel, hojas y el cuadernillo según el instrumento que se aplique

### **Pruebas técnicas**

Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, como capturista como telefonista, como operario de máquina, para utilizar una calculadora, etc.). Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra: clasificarlas de acuerdo con la manera, el área, o la forma. (A. Chiavenato 2007)

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

centro profesional no han adquirido dicha experiencia, pero si tienen conocimientos que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor. (Grados 2003, 229)

Las pruebas técnicas son evaluaciones que contiene preguntas acorde a las funciones y responsabilidades que tendrá dentro del cargo, es decir en base a los conocimientos profesionales y de estudio, mediante esta evaluación se conoce el nivel de conocimientos que tiene acerca del puesto que está postulando.

### **Informe de Selección**

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos, etc. La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: saber convocar a los más destacados talentos para la empresa y, sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal. Para medir la eficiencia del proceso es necesario considerar una estructura de costos que permita un análisis adecuado. (A. Chiavenato 2007)

El informe debe ser elaborado al culminar el proceso de selección de personal en el cual participan los directivos y los jefes departamentales en cada uno de los pasos del proceso, este informe debe ser eficiente y eficaz al momento de elaborar el documento el cual es entregado a los directivos para informar sobre el ganador del proceso.

## **Descripción, análisis y diseño de puestos**

### **Definición**

#### **Descripción de Puestos**

Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace), los objetivos (por que lo hace). (A. Chiavenato 2007)

La descripción de puesto es una de las formas y procesos más sencillos ya que consiste en detallar funciones y responsabilidades relacionadas al cargo, el objetivo del puesto consiste en la finalidad y lo que debe hacer en el mismo.

#### **Análisis de Puestos**

El análisis de puestos es la técnica que permitirá lograr estos objetivos mediante la determinación de los elementos que integran el puesto. De esto se deduce que el análisis de puestos es una investigación sobre los mismos, encaminada a conocer y definir su contenido y requisitos; lo fundamental en ella es la separación y ordenamiento de los elementos que componen un puesto. (Grados 2003)

#### **Diseño de Puestos**

Diseño de puestos es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y

organizaciones. (A. Chiavenato 2008)

### **Puesto**

“Puesto, se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos”. (A. Chiavenato 2007)

“Para obtener un grupo de candidatos a un puesto, el reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué requiere para desempeñar este puesto?, es decir, debe elaborar el perfil del puesto.” (W. Davis 2008, 159)

Puesto es una parte muy importante de la empresa, una subdivisión de los departamentos. Para poder cubrir un puesto debe conocer sus funciones y responsabilidades que posee el puesto, antes de contratar al nuevo empleado debe realizar un proceso el cual indique las necesidades que tiene para cubrir ese cargo de acorde al perfil que se necesite.

### **Estructura del análisis de puestos**

“Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales
2. Requisitos físicos
3. Responsabilidades que adquieren
4. Condiciones de trabajo” (A. Chiavenato 2007)

El análisis de un puesto de trabajo, es el procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto de trabajo, así como el perfil de quien se debe contratar para cubrirlo. Para realizar este análisis, normalmente se parte del método de operaciones estipulado para las tareas del puesto, se realizan observaciones de tareas similares, se hacen encuestas y entrevistas profundas, para obtener los siguientes tipos de información:

- Actividades del puesto.
- Comportamiento humano.
- Equipamiento utilizado en el trabajo.
- Criterios de desempeño.
- Contexto del puesto.
- Requerimientos humanos.

La información que proporcione el análisis de puestos sirva para:

- El reclutamiento y selección de personal a contratar.
- El cálculo de las compensaciones salariales y otras.
- La asignación de responsabilidades organizacionales.
- La programación de la capacitación y desarrollo para el puesto.
- El establecimiento de criterios para la evaluación del desempeño. (Arnoletto 2007)

Para estructurar un análisis de puestos se deben contener elementos como requisitos para ocupar el cargo, condiciones ergonómicas para el puesto, etc.

### **Instrucción formal**

La instrucción formal también conocida requisitos intelectuales, comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

1. Escolaridad indispensable
2. Experiencia indispensable
3. Adaptabilidad la puesto
4. Iniciativa requerida
5. Aptitudes requeridas (A. Chiavenato 2007)

La instrucción formal es indispensable para ocupar un cargo ya que se necesita conocer acerca de las funciones que se hace en el puesto, es por eso que existe un sin número de factores que se utilizan para realizar la requisición y calificación de perfiles.

### **Competencias**

Un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas que afectan la parte esencial del trabajo de uno (una función o una responsabilidad), vinculado con el desempeño en el puesto; que pueden medirse de acuerdo con estándares bien aceptados y que puede mejorarse por la capacitación o el desarrollo. (W. B. Davis 2008, 199)

Las competencias son los atributos que tiene el empleado para realizar sus funciones y de esta manera tener un mejor desempeño dentro del cargo que ocupa, es por esta razón que las competencias son primordiales en una persona y conocerlas antes de ser contratadas. (García, G. 2005)

“Las competencias definen las características de personalidad (capacidad para hacer las cosas de una determinada manera) que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente o con una performance superior; por ello en los descriptivos de puestos se indican las competencias así como las otras capacidades.” (M. Alles 2010, 34)

Las competencias son habilidades, destrezas que tiene el colaborador para ocupar el cargo, es decir sus conocimientos y las competencias se unen para hacer un mejor trabajo a la hora de realizar sus funciones y responsabilidades.

Las competencias se corresponden con las actividades de los puestos de trabajo pero también con las estratégicas generales, la cultura y los valores de una organización. Son definidas en términos concretos y

medibles mediante conocimientos – cualidades graduadas por su nivel de complejidad y exigencia en el desempeño del puesto de trabajo.

- Competencias específicas y propias de cada puesto de trabajo representan los saberes y habilidades que un empleado debe dominar para ejecutar las funciones técnicas que le corresponden, que le han sido asignadas en la descripción del mismo.
- Competencias genéricas y de aplicación a un conjunto de puestos de trabajo, son las cualidades y habilidades necesarias para ejecutar la parte del trabajo relacionada con la gestión y la relación social. (Lopez 2005, 75)

Las competencias son la habilidades y destrezas que tiene la persona para ocupar el cargo que aplique, las competencias las deben relacionar con las funciones que corresponda al puesto, las competencias se clasifica en específicas y genéricas.

## **Manual de funciones**

### **Definición**

El Sistema de Analisis y Diseño debe disponer de un manual de organización y funcionamiento que recoja las normas escritas internas, las definiciones de los terminos mas utilizados y los procedimientos. Debe contener criterios refrentes a la organización interna (puestos, funciones, responsabilidades, lineas de relacion, etc.),. (Lamata 1998)

### **Elementos del manual de funciones: descripcion del cargo y funciones del cargo**

Si en la estructura organizada en forma de organigrama de una institución, en el cual se enlacen órganos y funciones con vínculos de responsabilidad y autoridad, se delega autoridad se obliga a la necesidad; la descripción clara del cargo y la especificación de funciones.

Todos los componentes humanos de la institución tienen que saber

cuáles son sus prerrogativas y cuales sus responsabilidades, que limitaciones tienen y en que campos pueden desarrollarse. La responsabilidad y la autoridad de cada uno han de quedar perfectamente delimitadas y especificadas. (Alonso 2005)

### **Elementos a considerar en la descripción de un cargo**

Identificación del cargo

- a. Nombre del cargo
- b. Ciclo educativo que sirve
- c. Nombre del cargo del jefe directo
- d. Lugar de trabajo

### **Funcion y objetivo del cargo**

En apartado tipo se establece sistemáticamente la función y el objetivo general del cargo (descripción del cargo) en la organización (cuatro o seis líneas), y a continuación se enumeran los objetivos y funciones más importantes del cargo, en cuanto al aporte del mismo al logro de las metas organizacionales. (Alonso 2005)

### **Responsabilidades del cargo**

En este ítem señalan las diversas tareas o actividades que debe realizar quien ejerza el cargo. Dichas tareas se subdivide en tres tipos:

- a. Deberes, tareas o actividades diarias corresponden a las que se realiza día a día.
- b. Deberes, tareas o actividades periódicas; corresponden a las que se realiza cada cierto tiempo y que implican una programación previa.
- c. Deberes, tareas o actividades ocasionales; corresponden a las que se hacen esporádicamente, sin previa programación mensual, semanal o de otro tipo. (Alonso 2005)

Explican que hay que hacer en el trabajo, como se hace y por que se hace.

“Las responsabilidades basicas son tareas en las que se descomponen la mision del puesto y de cuya realizacion es responsable el titular, ya sea directamente por medio de sus subordinados.” (David de la Fuente 2006)

### **Misión del cargo**

Misión del puesto es decir, la razón de ser del mismo en la organización, para que existas y cuáles son los resultados esperados, así como las actividades o funciones desempeñadas. El contenido de este campo incluirá la determinación de las ocasiones que se deben realizar en el puesto de trabajo, pidiendo diferenciarse entre tareas que se han de realizar de forma permanente, alternativa u ocasionalmente. Las funciones serían las que objetivamente realizaría cualquier persona que ocupa el puesto. (David de la Fuente 2006)

## **2.4.2 (Variable Dependiente)**

### **Desarrollo organizacional**

#### **Definición**

“El desarrollo de las organizaciones ha sido recientemente objeto de consideracion teoricas y tratamiento paractico bajo la deominacion de Desarrollo Organizacional o Desarrollo de la Organización (esta ultima es, ademas, la expersion incial”. (Mello, Desarrollo Organizaconal. Enfoque Integral 2004)

Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer optima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa. (Montufar 2008)

El desarrollo organizacional es a la vez una disciplina de acción social y un área de investigación científica. Su aplicación abarca un amplio espectro de actividades, con variantes aparentemente infinitas. Un ejemplo de ello es la formación de equipos con los altos directivos de una empresa, el cambio estructural en un municipio y el enriquecimiento del trabajo en las compañías manufactureras. (Cummings 2007)

El desarrollo organizacional es un esfuerzo integrado que busca realizar un cambio planeado, el cual abarca a la organización en su conjunto. El desarrollo organizacional constituye un programa educativo de largo plazo, orientado a mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización. (A. Chiavenato 2008)

Términos básicos en el D.O.

Intervenciones. Medios de los que se vale el D.O. para llevar a cabo el cambio planeado.

Consultor. Responsable, junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de D.O. Coordina y promueve el proceso. También se le conoce como agente de cambio o facilitador.

Sistema. Conjunto de elementos interrelacionados y que actúan de manera ordenada.

Sistema-cliente. Organización donde se lleva a cabo el proceso de D.O.

### **El fenómeno de los cambios**

Cambio puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. La capacidad de percibir y entender los cambios sobre el hombre y la institución, de adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible anticiparse a la llegada de los cambios y a los nuevos hechos pasa a ser una condición vital. Además, el proceso de cambios internos es una característica de organismos vivos. (Mello 2004)

## **Plan de Carrera**

El desarrollo de las personas en la organización se canaliza a través de sus trayectorias profesionales, que han de definirse en sus planes de carrera se reflejaran rutas alternativas que podemos seguir en el mapa de puestos de la empresa para crecer profesionalmente y contribuir al desarrollo de sus estrategias de la mejor manera posible.

Por las rutas establecidas en el plan de carrera la persona tendrá que caminar desde su puesto actual hasta los futuros puestos que prevemos, en función de su potencial, previamente identificado. La identificación de este potencial servirá, pues, para establecer el final del trayecto: el puesto de mayor contenido que puede ser alcanzado por la persona en la organización. (Serrano 2004)

Un plan de carrera individual es una estimación de las posibles rutas promocionales, que se presupone es capaz de seguir determinada persona dentro de una organización, en función de su potencial, de sus preferencias previamente identificadas y de las perspectivas de futuro que ofrece la referida organización. Contiene igualmente las acciones de desarrollo u formación que han de ayudar a recorrer las expresadas rutas. Normalmente un plan de carreras implica el desarrollo profesional de la persona afecta al mismo, que ira progresando hasta alcanzar el puesto de responsabilidad prefijado por la empresa. De ahí que, para una gran parte de autores, los planes de carrera se han de aplicar a empleados con potencial directivo. Esta característica marca la diferencia entre este tipo de planes y los de promoción. (Noya 2001)

### **Como implementar un programa de planes de carrera**

A continuación se presenta de manera resumida una serie de pasos a seguir para llevar a cabo al plan de carrera:

- a. Definición de los objetivos del plan

- b. Identificación de puestos tipo por familias profesionales
- c. Definición de los perfiles de requerimientos de los puestos tipo
- d. Diseño del mapa de carreras.
- e. Definición del plan de desarrollo asociados a la carrera profesional
- f. Manual de Gestión de carreras
- g. Planes de sucesión (M. A. Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias 2006)

### **Remuneraciones**

“La forma de remuneración más usual se conoce como salario o sueldo. El término se utiliza para designar la remuneración de los trabajadores que cobran diaria o semanalmente, y el de sueldo para designar la remuneración de los empleados que cobran quincenal o mensual.” (Bonilla 2008)

Las remuneraciones devengadas por los trabajadores en cada período mensual, así como cada cuota del sueldo anual complementario son inembargables hasta una suma equivalente al importe mensual del salario mínimo vital. Las remuneraciones superiores a ese importe serán embargables en la siguiente proporción:

1. Remuneraciones no superiores al doble del salario mínimo vital mensual, hasta de diez por ciento (10%) del importe que excediera de este último.
2. Retribuciones superiores al doble del salario mínimo vital mensual, hasta el (20%) del importe que excediera de este último. (Piatti 2005)

### **Mejoramiento Continuo**

#### **Definición**

Si la capacidad del proceso no es adecuada para satisfacer las necesidades actuales o futuras, puede emprenderse un mejoramiento

continuo. No todos los procesos deben mejorarse. Aquellos que tienen una importancia estratégica y una capacidad baja de proceso deben ser los que se seleccionen primero para propósitos de mejoramiento. (Roguer G. Schroeder 2011, 190)

El mejoramiento continuo, basado en un concepto japonés llamado Kaizen, es una filosofía que consiste en buscar continuamente la forma de mejorar las operaciones. A este respecto, no se refiere únicamente a la calidad, sino también se aplica al mejoramiento de los procesos. El mejoramiento continuo implica la identificación de modelos que hayan exhibido excelencia en la práctica, e inculcar en el empleado el sentimiento de que el proceso en su totalidad le pertenece. (Jr. 2000)

### **Como ponerse en marcha con el mejoramiento continuo**

Inculcar en una organización la filosofía del mejoramiento continuo es, por lo general, un proceso largo y varios pasos son esenciales para su éxito final.

1. Capacitar a los empleados en los métodos del control estadístico de procesos y otras herramientas para mejorar la calidad y el rendimiento.
2. Lograr que los métodos del Statistical Process Control se conviertan en un aspecto normal de las operaciones diarias.
3. Integrar equipos de trabajo y propiciar la participación del empleado.
4. Utilizar herramientas para la resolución de problemas, dentro de los equipos de trabajo.
5. Desarrollar en cada operario el sentimiento de que el proceso que realiza le pertenece. (Jr. 2000)

## **Objetivos del programa de mejoramiento continuo con base en la norma ISO 9001**

Al termino de un programa de moramiento continuo las empresas de servicios estaran en capacidad de:

- Recibir un diagnostico de la situacion de la eficiencia de sus procesos.
- Generar la conciencia necesaria en la alta creencia de la empresa para que permita generar un cambio organizacional en el ambito de los procesos, desarrollando asi una nueva cultura empresarial orientada a la innovacion, en la que se involucren todos los niveles de la empresa prestadora de servicios.
- Distinguir y aplicar los principios de mejoramiento continuo y gestion de la calidad con base en la norma ISO 9001 de la empresa prestadora de servicios.
- Aplicar el ciclo para la solución de problemas especificos de sus empresas. (Herrera 2010)

## **Capacitación**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (A. Chiavenato 2008, 386)

“La capacitación es una inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos.” (A. Chiavenato 2008)

## **Objetivos de la capacitación**

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (A. Chiavenato 2008)

## **Detección de necesidades de la capacitación**

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis:

1. Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional.
2. Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.
3. Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades. (A. Chiavenato 2008)

## **Clima organizacional**

### **Definición**

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivación en los integrantes. (A. Chiavenato 2007)

El clima organizacional dentro de las empresas depende mucho del grado de motivación que tiene los empleados y que la empresa brinda hacia ellos, es por eso que un clima organizacional bueno se siente y se refleja en el desempeño de los trabajadores.

### **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral se refiere a la actitud general de una persona hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su empleo. Una persona insatisfecha tiene una actitud negativa. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados, usualmente se refieren a la satisfacción laboral. (Robbins 2010, 285)

La satisfacción laboral es muy importante dentro de los empleados y la empresa, si el colaborador se siente satisfecho con lo que hace y como le trata la empresa va a tener un mejor desempeño, si existiera lo contrario su desempeño sea bajo y por ende la empresa no cumpliría sus objetivos.

### **Cultura organizacional**

“La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización.” (Robbins 2010, 46)

La cultura organizacional representa el conjunto de valores de la organización. Lleva generalmente la fuerte influencia de las creencias clave de la alta dirección. Implica un conjunto de creencias y supuestos básicos compartidos por el grupo humano de la organización, y con mayor fuerza y compromiso por los integrantes de su dirección. (Santos 2010)

En el estudio de las organizaciones, cultura equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencias,

costumbres, reglas técnicas, etc. en este sentido, todos los seres humanos están dotados de cultura, pues forman parte de algún sistema cultural. La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados por todos los miembros que distinguen una organización de las demás.

La esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía. Cada organización cultiva y mantiene su propia cultura; por este motivo, algunas empresas son conocidas por sus peculiaridades. (A. Chiavenato 2002)

La cultura organizacional de una empresa está identificada por las diferentes culturas, religiones, lenguas, creencias, etc. que tienen los diferentes empleados de la organización, es por eso que tanto los valores corporativos y las políticas están elaboradas con su respectivo respaldo para su aplicación y cumplimiento, con esto se quiere garantizar un mejor ambiente laboral entre clientes y empleados, sin que cada uno de ellos deje de lado su cultura.

### **Componentes de la cultura organizacional**

Toda cultura se presenta en tres diferentes niveles: artefactos, valores compartidos y presupuestos básicos.

1. Artefactos: son los elementos concretos que cada uno ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización, se refiere a como se visten las personas, como hablan y de que hablan, como se comportan, son los eventos, símbolos, las historias, los héroes, lemas y ceremonias, etc.
2. valores compartidos: son los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las personas para hacer lo que hacen, los valores son creados originalmente por los fundadores de

la organización.

3. presupuestos básicos: constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. (A. Chiavenato 2002)

Los componentes de la cultura organizacional están relacionados a las necesidades de la empresa y el provenir del trabajador para que se sienta como en su segundo hogar, es por eso que se clasifican en tres aspectos los cuales ayudan para tener una buena comunicación, respetar a los demás con su cultura y creencias,

### **Valores corporativos**

Debido a que los valores compartidos pueden ser influencias poderosas, muchas empresas actualmente utilizan la administración basada en valores, según la cual los valores de la organización guían a los empleados en la forma que realizan su trabajo. (Robbins 2010, 101)

De los valores depende el desempeño de la organización, es por eso que cada valor está estructurado de acuerdo a la identificación que tengan con la empresa y por ende el empleado debe identificarse con el mismo para realizar sus funciones.

### **La comunicación**

La comunicación es la transferencia de información o de significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. (A. Chiavenato 2007, 59)

La comunicación es que esta englobada tanto la comunicación interpersonal, la comunicación entre dos o más personas, y la

comunicación organizacional, todos los patrones, redes y sistemas de comunicación en una organización. (Robbins 2010)

La comunicación es la forma más sencilla de poder relacionarnos con los demás, además nos permite expresar nuestros puntos de vista y opiniones acerca de los temas a tratar, sabiendo que la comunicación organizacional es tener contacto verbal con los diferentes rangos o niveles de la empresa, es por eso que al tener una buena comunicación se logra alcanzar una mejor relación con los demás.

### **Comunicación formal**

La comunicación formal es aquella que tiene lugar por los acuerdos de trabajo organizacionales prescritos. Por ejemplo, cuando un gerente le pide a un empleado que complete una tarea, esa es comunicación formal; también lo es cuando un empleado le comunica un problema a un gerente. (Robbins 2010, 323)

La comunicación formal en los últimos tiempos se ha convertido en una arma muy importante para dirigirse a los demás, es por eso que se caracteriza por pedir o solicitar con cortesía o también se utilizan documentos escritos en los cuales informen el pedido.

### **Comunicación informal**

El sistema de comunicación informal cumple con dos propósitos en las organizaciones:

1. Permite que los empleados satisfagan su necesidad de interacción social.
2. Mejora el desempeño de una organización ya que crea canales alternativos de comunicación que son, a menudo, más rápidos y más eficientes. (Robbins 2010)

La comunicación informal es la más eficaz y rápida para poder

relacionarse con los demás ya que permite tener una mejor relación con lo demás empleados y a la vez crear vínculos de amistad.

## **Rotación de personal**

### **Definición**

“La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. El *flujo de salidas* (desvinculaciones, despidos y jubilaciones) debe compensarse con un flujo equivalente de *entradas* (admisiones) de personas.” (A. Chiavenato 2002)

La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales. Los datos de rotación de personal son utilizados en la proyección de la demanda de fuerza laboral, además de constituirse en uno de los indicadores de la gestión de personal, aun en aquellas partes en donde las empresas mantienen una política de alta rotación, como mecanismos de reducción de costos laborales. (Aponte 2006)

La rotación de personal puede estar orientada hacia la inflación del sistema con nuevos recursos (entradas mayores que las salidas) para incentivar las operaciones y ampliar los resultados o hacia el vaciamiento del sistema (salidas mayores que las entradas) para disminuir las operaciones y reducir así los resultados. (A. Chiavenato 2007)

La rotación de personal, es la consecuencia de ciertos factores internos o externos en la organización sobre la actitud y el comportamiento de personal. Dentro de los factores externos podemos citar la situación de ofertas y demanda de recursos Humanos, y uno de los factores internos que ocurren en la organización podemos mencionar es la política salarial de la organización. (Flores Roberto 2008)

"Puede definirse a la rotación de personal como el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto." (Ponce 2005)

La rotación de personal es la salida del empleado, de la empresa en la cual trabaja, los motivos o causas pueden variar pero ese puesto es al mismo tiempo remplazado por otra persona es decir la empresa cada vez está en constante renovación del talento humano.

### **El índice de rotación del personal**

Lo más importante en la rotación de personal es llevar índices para toda la empresa y por cada uno de sus sectores, categorías de personal, y quizá aún para cada uno de los puestos que tienen un número mayor de empleados, a fin de conocer cuáles son las razones a las que obedece la rotación, y fijar cuál es la deseable en cada grupo o tipo de trabajo. Como algún autor ha dicho, lo más importante es "no ser arrastrados, sino tener una rotación controlada". (Ponce 2005)

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo y en términos porcentuales.

Cuando se trata de medir el índice de rotación del personal para efectos del planeamiento de recursos humanos: (A. Chiavenato 2007, 137)

I: ingreso de personal en el periodo considerado (entradas)

S: separaciones de personal

PE: personal empleado promedio en el periodo considerado

Para poder calcular el índice de rotación de personal es necesario conocer los valores reales del personal que ingresa y sale.

### **Causas de la rotación de personal**

Los trabajadores y los empleadores dan razones diferentes para explicar

la elevada rotación de personal. En general, los representantes de los empleadores consideran que la rotación de personal en el sector debería atribuirse al carácter esencialmente transitorio de parte de la fuerza de trabajo, en particular, de estudiantes, madres jóvenes y jóvenes en general, así como la dificultad general para conservar al personal. Por su parte, los trabajadores suelen citar los bajos salarios como una de las razones para cambiar de empleo, aunque la falta de una estructura de carrera y prestaciones parecerían tener incluso mayor importancia. (Organización Internacional del Trabajo 2001)

Por despido. Cuando exista una razón que justifique la rescisión del contrato de un trabajador, o que la empresa considere indispensable prescindir de él, aunque tenga que sustituirlo.

Por la mala selección y acomodación. Cuando la selección del personal se ha hecho inadecuadamente, se darán en su trabajo razones de descontento para él y para la empresa, que llevarán a la rotación. (Ponce 2005)

Por razones personales o familiares. Muchas veces no puede señalarse una causa probablemente de descontento del trabajador con su puesto, sino que su salida se debe a problemas tales como cambio de domicilio. (Ponce 2005)

Por inestabilidad natural. Existen trabajadores, que, por razones sociológicas, psicológicas o de educación, en muchas ocasiones no adquieren estabilidad en una empresa, sino que constantemente está necesitando cambiar de una a otra. Esto debe vigilarse en la selección de personal, pues, por lo dicho anteriormente, causarán gastos innecesarios a la empresa. (Ponce 2005)

### **Fenómenos externos de la rotación de personal**

- Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etcétera. (A. Chiavenato 2007, 139)

### **Fenómenos internos de la rotación de personal**

- Política salarial de la organización
- Política de prestaciones de la organización
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal
- Oportunidades de crecimiento profesional
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización
- Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización
- Moral del personal de la organización
- Cultura organizacional
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Criterios y programas de capacitaciones de recursos humanos
- Política disciplinaria de la organización
- Criterios de evaluación del desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización. (A. Chiavenato 2007, 140)

Las causas o fenómenos de rotación de personal pueden variar al momento de conocer el porqué del motivo de la salida del personal, es por eso que existe fenómenos internos y externos los cuales identifican las causas de la excesiva rotación de personal.

## **2.5. Hipótesis**

La selección de personal por competencias si incide en la rotación de personal de los colaboradores de la empresa REPREMARVA de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua.

## **2.6. Señalamiento de Variables de la hipótesis**

**Variables Independiente:** Selección de Personal por competencias

**Variable Dependiente:** Rotación de personal

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **Enfoque**

La presente investigación se sustenta en el enfoque cuali - cuanti; cualitativo porque con este estudio se ayudara a que se tomen mejores opciones basadas en un material técnico para la selección de personal basado en competencia, además esto ayudara al investigador a explorar los aspectos cualitativos que rodean a la organización y de esta manera dar soluciones pertinentes al problema suscitado.

De la misma manera se utilizó el enfoque cuantitativo para verificar si se cumple la hipótesis planteada y obtener los resultados finales, los cuales serán representados en tablas y gráficos cada uno con porcentajes.

#### **3.1. Modalidad básica de la investigación**

La investigación será de campo;

##### **Investigación de campo**

La investigación es de campo porque se realizara en el lugar de los hechos, teniendo contacto directo con los colaboradores que trabajan en la empresa y así lograr una información eficiente y con eficacia, para la recopilación de la información se hará mediante la encuesta.

##### **Investigación Bibliográfica y Documental**

Se trabajara con la investigación bibliográfica y documental teniendo de por medio para la recopilación de la información libros, revistas,

publicaciones y tesis relacionadas a la investigación, para obtener unos resultados confiables la empresa nos dará paso a las listas de empleados, reglamento interno, manual de funciones y documentos que sean de mucha ayuda para la realización de la investigación.

### 3.2. Nivel o tipo de investigación

Correlacionado

En la presente investigación se trabajara con el nivel Correlacionado la cual nos permite asociar las dos variables de estudio, para determinar el nivel influencia que existe entre una variable y la otra, es decir que sabremos con precisión un porcentaje de rotación del personal esto, se hará mediante el instrumento de la encuesta.

### 3.3. Población y Muestra

- Población

El universo de estudio de la presente investigación estar integrado por los trabajadores que esta detallado en el siguiente cuadro:

Tabla N° 1. Población y Muestra

<b>Departamento</b>	<b>Población</b>
Administrativos	15
Supervisores	8
Ventas	16
Choferes	8
Proveedores	13
<b>Total</b>	<b>60</b>

Fuente: Empresa Repremarva  
Elaborado por: Diana Solís

- Muestra

La investigación se aplicara en toda la población de la empresa REPREMARVA porque es un número mediano de trabajadores con los que se puede trabajar para tener una investigación efectiva.

### 3.4. Operacionalización de variables

Tabla N° 2. **Variable Independiente:** Selección de personal por competencias

Concepto	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
La selección por competencias se relaciona con reclutar y seleccionar personas que al mismo tiempo posean los conocimientos y las competencias requeridas; de la mezcla de ambos elementos surgirá el talento, pero esto aun no alcanza, se debe considerar la motivación	Reclutamiento y selección	Reclutamiento externo (bolsa de empleo)	¿Cuáles son los medios que utiliza la empresa para publicar sus convocatorias?	Encuesta  Encuesta aplicada al todo el personal de la empresa REPREAMARVA
		Reclutamiento interno	¿Considera usted que tiene oportunidades de ascensos en la empresa?	
		Pruebas técnicas	¿Las pruebas técnicas que aplica la empresa tiene relación con el cargo?	
	Conocimientos	Test psicológicos	¿Cuándo usted ingreso a la empresa le aplicaron test psicológicos?	
		Entrevistas	¿La empresa maneja un cuestionario de entrevista?	
		Inducción	¿Usted recibió algún tipo de inducción para conocer sus responsabilidades?	
		Estructura de puesto	¿Conoce usted cuáles son sus funciones?	
		Instrucción formal	¿Su instrucción y experiencia están acordes al cargo que ocupa?	
		Competencias	Competencias técnicas y conductuales	
Capacitación	Recibe capacitación afín a su cargo y funciones?			

	Motivación	<p>Admisión de personas</p> <p>Evaluación de desempeño</p> <p>Monitoreo de personas</p> <p>Desarrollo de personas</p> <p>Compensación</p>	<p>¿En la empresa existe el proceso de selección de personal basado en competencias?</p> <p>¿Cumple siempre todas sus tareas en los tiempos establecidos?</p> <p>¿Cuáles son los factores que influyen en la rotación de personal dentro de la empresa?</p> <p>¿Existe un plan de carrera en su empresa?</p> <p>¿La empresa realiza programas de reconociendo en base a su esfuerzo?</p> <p>¿Se siente a gusto con su remuneración?</p>	
--	------------	---	---	--

Fuente: Propia  
Elaborado por: Diana Solís

Tabla N° 3. **Variable Dependiente.** Rotación de Personal

Concepto	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>La rotación de personal, es la consecuencia de ciertos factores internos o externos en la organización sobre la actitud y el comportamiento de personal. Dentro de los factores externos podemos citar la situación de ofertas y demanda de recursos Humanos, y uno de los factores internos que ocurren en la organización podemos mencionar es la política salarial de la organización.</p>	<p>Factores internos o externos</p> <p>Comportamiento</p> <p>Políticas</p>	<p>Relaciones interpersonales</p> <p>Ambiente laboral</p> <p>Satisfacción laboral</p> <p>Liderazgo</p> <p>Valores corporativos</p> <p>Comunicación</p> <p>Reglamento</p> <p>Planificación</p> <p>Control</p>	<p>¿Considera que la relación con sus compañeros es?</p> <p>¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo para realizar sus funciones?</p> <p>¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?</p> <p>¿Se siente usted integrado en la empresa?</p> <p>¿Está usted en la capacidad de delegar en otros funciones y responsabilidades?</p> <p>¿Considera que existe una persona que lidera en la empresa?</p> <p>¿Conoce usted acerca de los valores de la empresa?</p> <p>¿La comunicación en su área funciona adecuadamente?</p> <p>¿Su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los colaboradores?</p> <p>¿Las políticas de la Empresa son conocidas y entendidas por todo el personal?</p> <p>¿Ha participado usted en la elaboración de la planificación anual?</p> <p>¿Existe un control en las funciones de cada trabajador?</p> <p>¿La empresa le motiva para</p>	<p>Encuesta</p> <p>Encuesta aplicada al todo el personal de la empresa REPREMARVA</p>

		Dirección	alcanzar el cumplimiento de los logros empresariales?	
--	--	-----------	---	--

Fuente: Propia  
Elaborado por: Diana Solís

### **3.5. Recolección de investigación**

Para la recolección de la información de la presente Investigación se aplicara el siguiente procedimiento:

Se trabajara con sus adecuados instrumentos para la recolección de información, para la elaboración del marco teórico se utilizara análisis de documentos relacionados al tema de investigación como Libros Administración de Recursos Humanos, Gestión del Talento Humano, Administración de personal, revistas especializadas, además se buscara información en Internet, Páginas Web, monografías. Com., otros documentos que contengan bibliografía.

### **3.6. Procesamiento y análisis**

Para el proceso de análisis de la hipótesis se utilizara el Chi cuadrado esto nos ayudara a verificar si la hipótesis es acertada o rechazada, después de haber encuestado a los colaboradores se seguirá una serie de pasos:

Mediante los resultados obtenidos su representación será gráfica y porcentuales de esta manera se podrá interpretar los resultados y verificar lo planteado.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de los resultados

Después de haber aplicado al personal de la empresa REPREMARVA se obtiene los siguientes resultados, que serán tabulados e interpretados en sus respectivas tablas y gráficos.

#### 4.2. Interpretación de datos

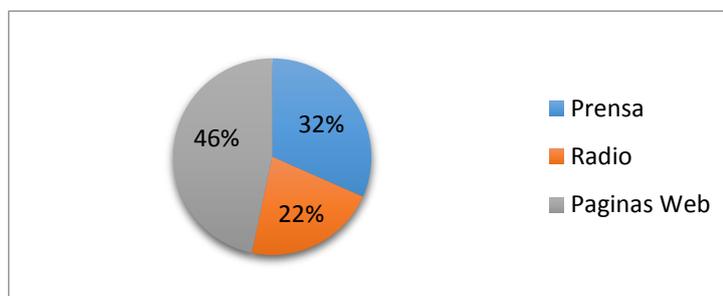
##### Pregunta N° 1

¿Cuáles son los medios que utiliza la empresa para publicar sus convocatorias?

Tabla N°4. Resultados pregunta 1

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Prensa	19	32%
Radio	13	22%
Páginas Web	28	46%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 5. Tabulación pregunta 1.



Fuente: Propia  
Elaborado por: Diana Solís

#### Análisis e Interpretación

El 46% de los encuestados manifiesta que los medios que utiliza la empresa para publicar sus convocatorias las hacen por medio de las Páginas Web de REPREMARVA en la cual receptan las hojas de vida de los postulantes, ya que esto no tiene ningún costo y no representa un gasto para la empresa, mientras el 32% dice que lo hacen por medio de la prensa y el 22% expone que lo hacen a través de la radio, en el transcurso de sus anuncios publicitario.

## Pregunta N°2

¿Considera usted que tiene oportunidades de ascensos en la empresa?

Tabla N° 5. Resultados de la pregunta 2

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	7	12%
Algunas veces	19	32%
Nunca	34	56%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

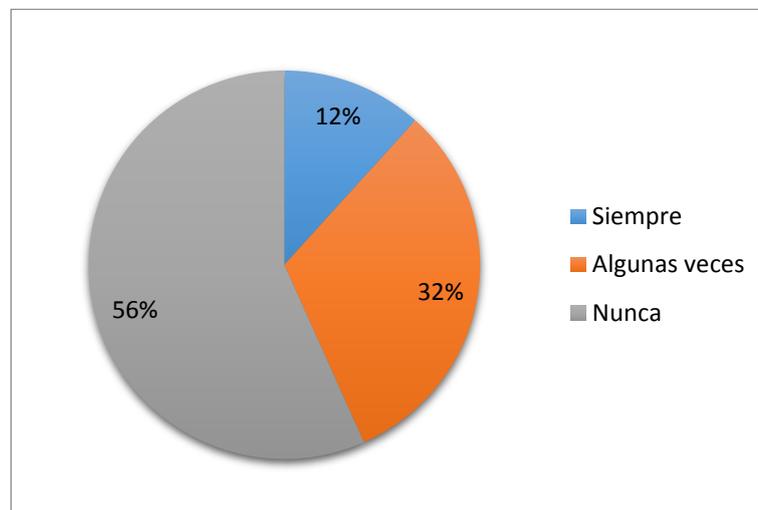


Gráfico N° 6. Tabulación pregunta 2.

Fuente: Propia  
Elaborado por: Diana Solís

## Análisis e Interpretación

El 56% de los encuestados manifiesta que la empresa nunca ofrece oportunidades de ascensos por la falta de conocimiento de un reclutamiento interno, mientras el 32% expone que en el área de ventas ocurre algunas veces los ascensos vendedor - supervisores y el 12% dice que si cuenta con oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

### Pregunta N° 3

¿Las pruebas técnicas que aplica la empresa tiene relación con el cargo?

Tabla N° 6. Resultados de la pregunta 3.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	6	10%
Algunas veces	10	17%
Nunca	44	73%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

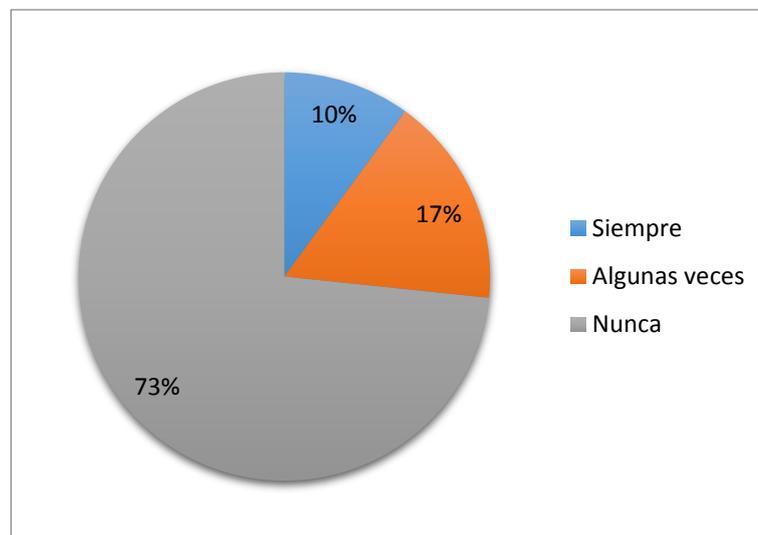


Gráfico N° 7. Tabulación pregunta 3.

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

### Análisis e Interpretación

El 73% de los encuestados manifiesta que cuando ingresaron a la empresa nunca le aplicaron una prueba técnica relacionada al cargo por la falta de un proceso técnico para seleccionar al personal, mientras el 17% expone que algunas veces las pruebas son acorde al puesto que va ocupar y el 10% dice que la organización siempre aplica reactivos relacionados al mismo.

#### Pregunta N°4

¿Cuándo usted ingreso a la empresa le aplicaron test psicológicos?

Tabla N° 7. Resultados de la pregunta 4.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
No	53	12%
Si	7	88%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

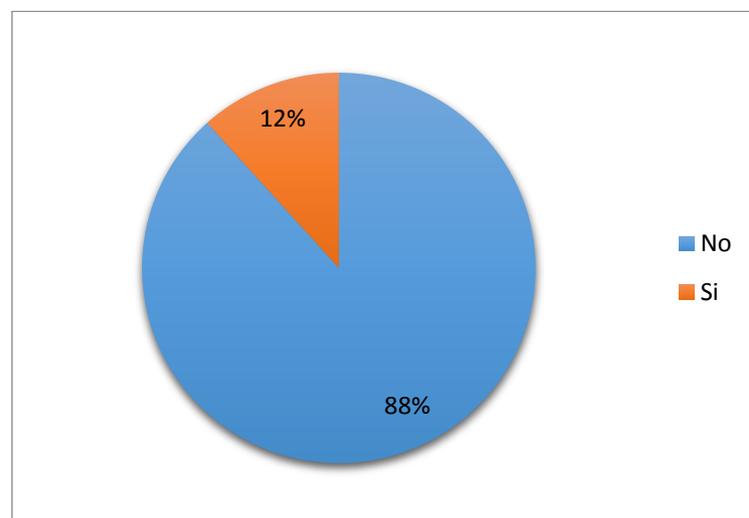


Gráfico N° 8. Tabulación pregunta 4.

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

#### Análisis e Interpretación

El 88% de los encuestados manifiesta que cuando ingresaron a la empresa no le aplicaron ningún test psicológico porque no existe el departamento de Talento Humano quien coordine la selección de personal, mientras el 12% dice que si se les aplico para algunos cargos que necesitan estar en contacto directo con el cliente externo.

## Pregunta N°5

¿La empresa maneja un cuestionario de entrevista?

Tabla N° 8. Resultados de la pregunta 5.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	12	20%
NO	48	80%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

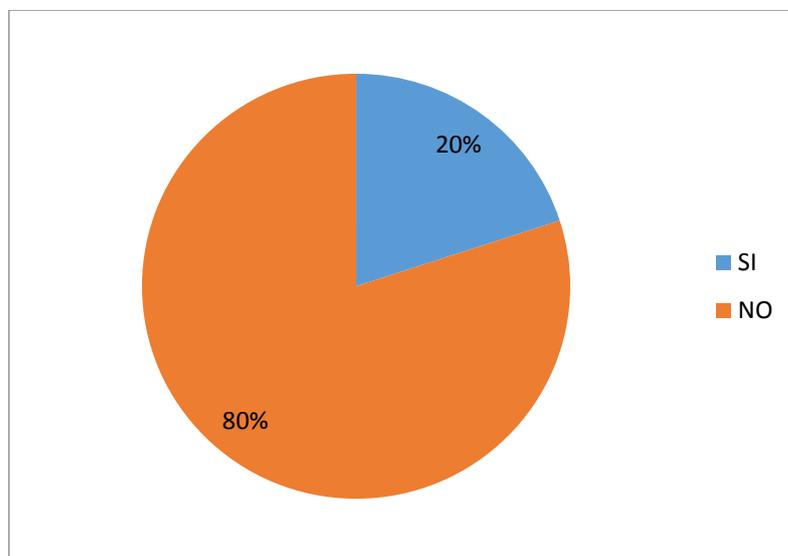


Gráfico N° 9. Tabulación pregunta 5

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

## Análisis e Interpretación

El 80% de los encuestados manifiesta que la empresa nunca ha manejado un cuestionario para la entrevista de los aspirantes es decir aún continúan con lo tradicionalista de la entrevista no estructurada, mientras el 20% expone que la organización siempre utiliza una entrevista estructurada.

### Pregunta N° 6

¿Usted recibió algún tipo de inducción para conocer sus responsabilidades?

Tabla N° 9. Resultados de la pregunta 6.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	10	17%
No	50	83%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

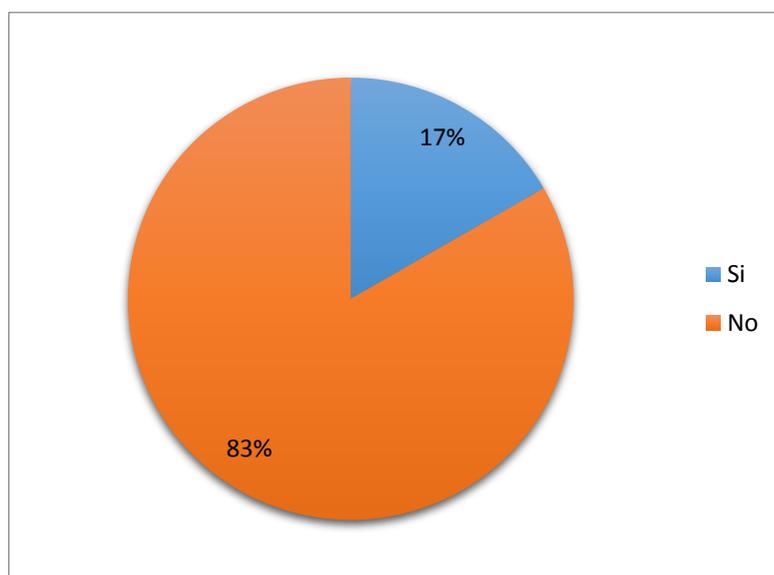


Gráfico N° 10. Tabulación pregunta 6.

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

### Análisis e Interpretación

El 83% de los encuestados manifiesta que cuando ingresaron a trabajar a la empresa no recibieron ningún tipo de inducción para dar a conocer cuáles serían sus responsabilidades y funciones dentro de la misma, mientras el 17% dice que cuando ingresaron si recibieron una inducción adecuada empezando desde el objetivo organizacional, funciones que debe cumplir, pasos y procesos para desempeñarse en el cargo.

## Pregunta N° 7

¿Conoce usted cuáles son sus funciones?

Tabla N° 10. Resultados de la pregunta 7.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Suficiente	10	17%
Poco	38	63%
Nada	12	20%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

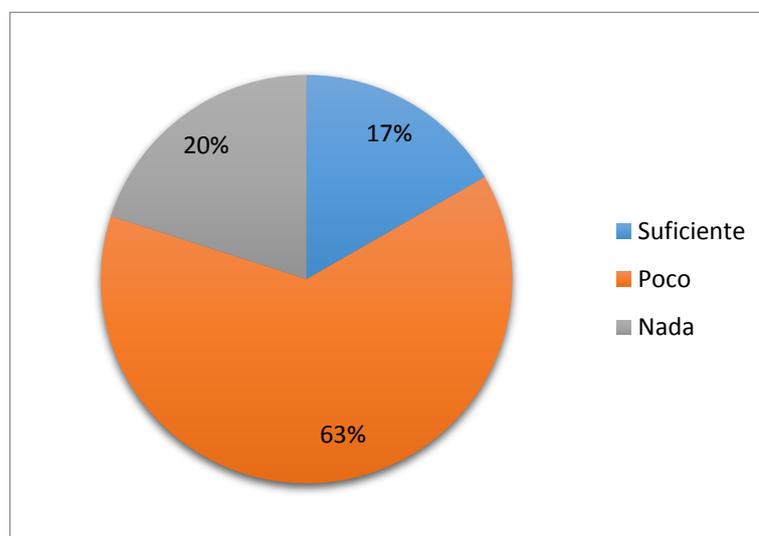


Gráfico N° 11. Tabulación pregunta 7.

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

## Análisis e Interpretación

El 63% de los encuestados manifiesta que es de poco conocimiento las funciones que debe cumplir en el cargo pese a la falta de un manual de funciones bien estructurado, mientras el 20% expone que no saben nada de las funciones que se realizan en el puesto que están ocupando y el 17% dice que conoce lo suficiente acerca de sus funciones de esta manera realizar las actividades con precisión y efectividad.

## Pregunta N° 8

¿Su instrucción y experiencia están acorde al cargo que ocupa?

Tabla N° 11. Resultados de la pregunta 8.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	27	45%
No	33	55%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

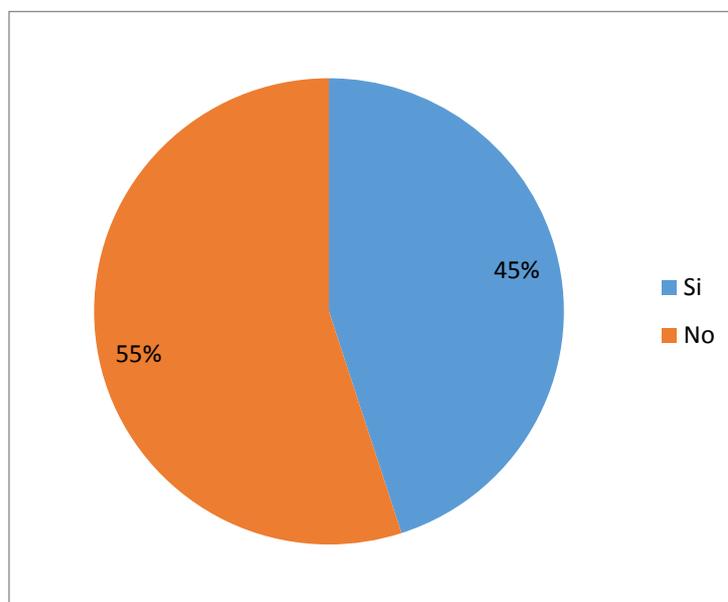


Gráfico N° 12. Tabulación pregunta 8.

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

## Análisis e Interpretación

El 55% de los encuestados expone que su experiencia y instrucción no está acorde al puesto que ocupa, esto se debe a la falta de profesionales y fuentes de trabajo que hacen que contraten a personal predispuesto a laborar en la empresa y de esta manera acoplándose a la misma y al puesto, mientras el 45% señala que si cumple con el perfil del cargo solicitado para ocupar el mismo

### Pregunta N°9

¿Conoce usted acerca de las competencias que necesita para ocupar su cargo actual?

Tabla N° 12. Resultados de la pregunta 9.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Suficiente	7	12%
Poco	15	25%
Nada	38	63%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

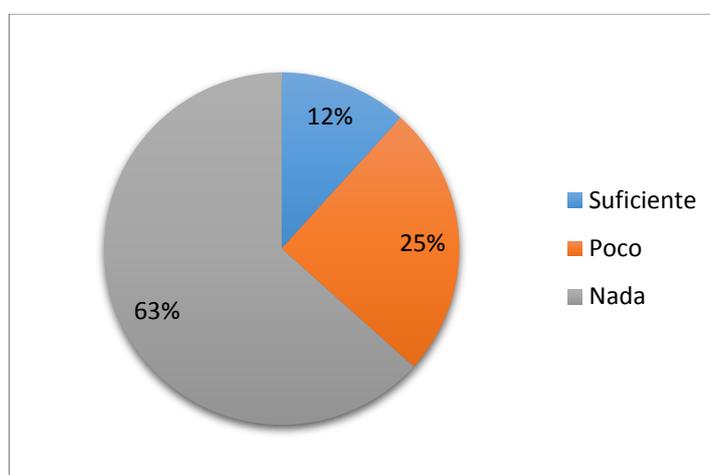


Gráfico N°13. Tabulación pregunta 9.

Fuente: Propia  
Elaborado por: Diana Solís

### Análisis e Interpretación

El 63% de los encuestados manifiesta que no conocen nada acerca de las competencias que se necesita para ocupar el cargo; debido a la falta de un perfil de puesto en el que se detalle competencias técnicas y conductuales, mientras el 25% expone que es de poco conocimiento acerca de las competencias que debe tener y el 12% dice estar lo suficientemente enterado acerca de las competencias que necesita para ocupar el cargo.

## Pregunta N°10

¿Recibe capacitación afín a su cargo y funciones?

Tabla N° 13. Resultados de la pregunta 10.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	9	15%
Algunas veces	26	43%
Nunca	25	42%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

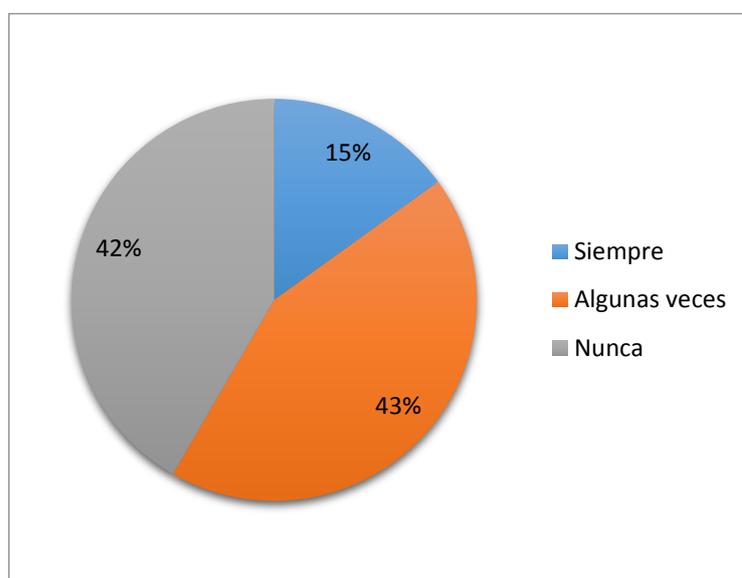


Gráfico N° 14. Tabulación pregunta 10.

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

## Análisis e Interpretación

El 43% de los encuestados expone que la empresa algunas veces ofrece capacitaciones acorde a su cargo y funciones que debe realizar dentro de la misma, mientras el 42% indica que nunca recibe capacitaciones y si las hacen es referente a otras áreas y el 15% dice que siempre recibe capacitaciones con nuevas actualizaciones referentes a su puesto.

### Pregunta N° 11

¿La selección de personal incide en la rotación de personal?

Tabla N° 14. Resultados de la pregunta 11.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	56	93%
NO	4	7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

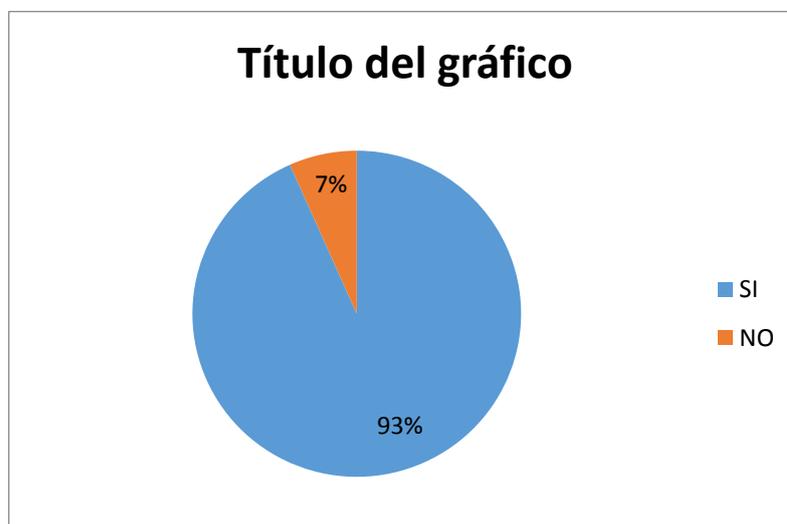


Gráfico N° 15. Tabulación pregunta 11.

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

### Análisis e Interpretación

El 93% de los encuestados expone que la mala selección de personal que se maneja en la empresa si afecta a la salida constante del personal debido a la falta de un proceso técnico para llevar paso a paso la selección, mientras el 7% indica que no afecta la selección de personales la rotación más bien es por problemas personales la salida que se da.

## Pregunta N° 12

¿Cumple siempre todas sus tareas en los tiempos establecidos?

Tabla N° 15. Resultados de la pregunta 12.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	52	87%
Rara vez	7	11%
Nunca	1	2%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

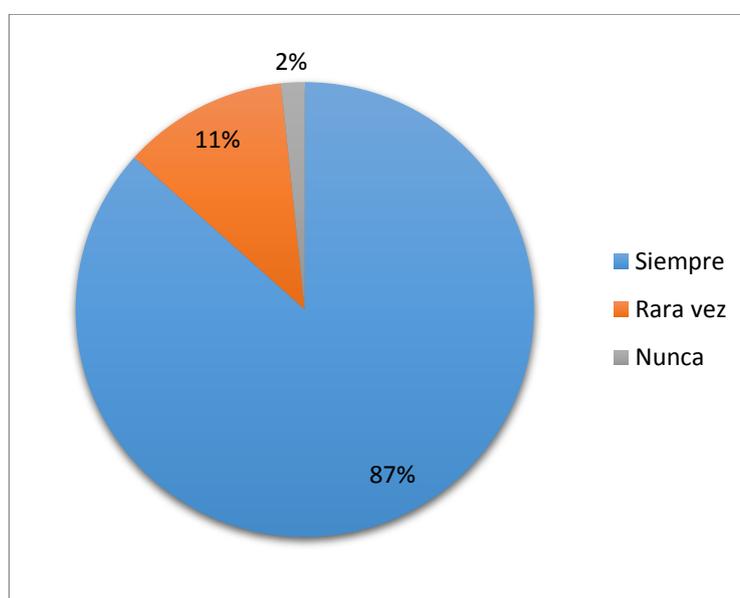


Gráfico N° 16. Tabulación pregunta 12.

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

## Análisis e Interpretación

El 87% de los encuestados indica que siempre termina sus funciones y responsabilidades en el tiempo determinado, presentando así un trabajo bien realizado, mientras el 11% revela que rara vez no logra terminar con sus funciones por la falta de tiempo y mucha carga de trabajo y el 2% dice que nunca termina con sus tareas por el simple hecho de tener a su responsabilidad todas las instalaciones de la empresa.

### Pregunta N° 13

¿Cuáles son los factores que influyen en la rotación de personal dentro de la empresa?

Tabla N° 16. Resultados de la pregunta 13.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Beneficios institucionales	21	35%
Remuneración	28	47%
Problemas familiares	11	18%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

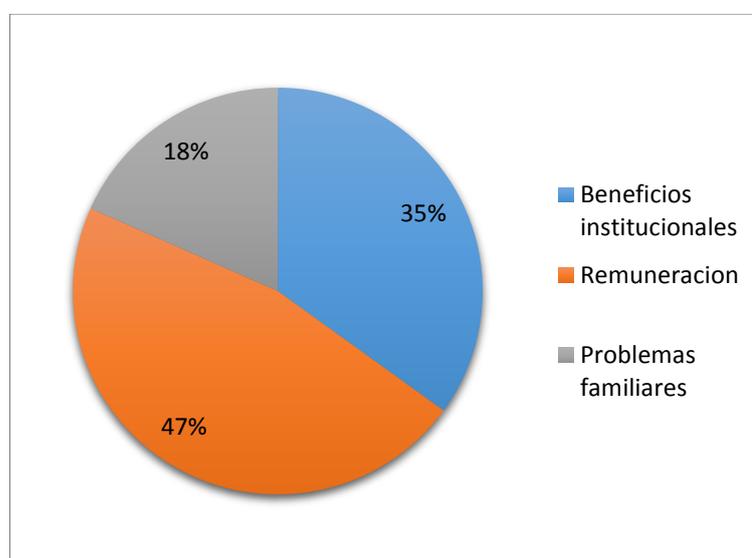


Gráfico N° 17. Tabulación pregunta 13.

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

### Análisis e Interpretación

El 47% de los encuestados expone que uno de los factores que influyen en la rotación de personal es la remuneración que reciben a cambio de sus servicios dentro de la empresa, mientras el 35% indica que su salida es por la falta de beneficios institucionales como motivación para el colaborador y el 18% manifiesta que los problemas familiares en algunas ocasiones son motivos primordiales por el cual se da su salida.

## Preguntas N° 14

¿Su jefe inmediato supervisa su trabajo?

Tabla N° 17. Resultados de la pregunta 14.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	21	35%
Algunas veces	28	47%
Nunca	11	18%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

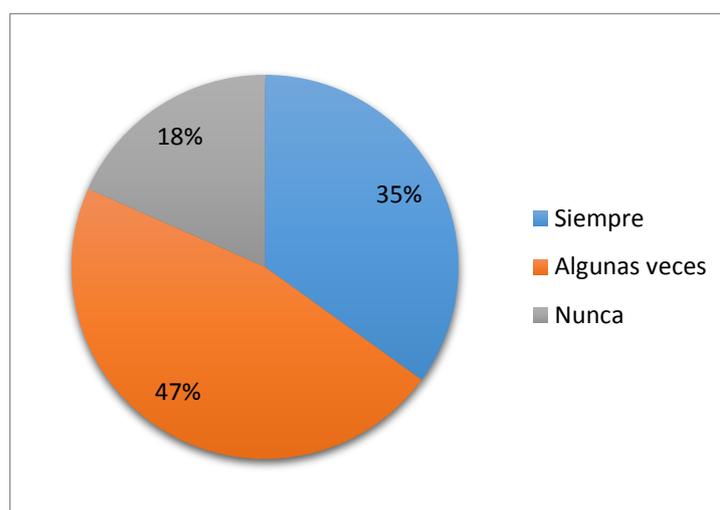


Gráfico N° 18. Tabulación pregunta 14.

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

## Análisis e Interpretación

El 47% de los encuestados expone que su jefe inmediato algunas veces supervisa el trabajo de sus subordinados de esta manera controlando que todos trabajen en sus funciones, mientras el 35% indica su supervisión permanente en las funciones de cada colaborador y el 18% dice que nunca le supervisan en sus tareas es decir existe una responsabilidad con la empresa y el cargo.

### Pregunta N° 15

¿Existe un plan de carrera en su empresa?

Tabla N° 18. Resultados de la pregunta 15.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Suficiente	9	15%
Poco	34	57%
Nada	17	28%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

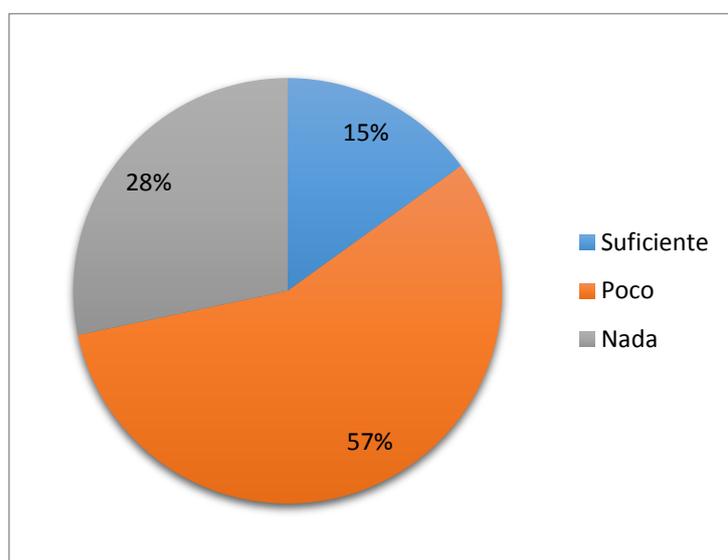


Gráfico N° 19. Tabulación pregunta 15.

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

### Análisis e Interpretación

El 57% de los encuestados expone que la empresa brinda pocas oportunidades de crecimiento debido a la falta de puestos y conocimientos por parte del colaborador, mientras el 28% manifiestan que no conocen sobre un plan de carrera que brinde la empresa en base a su desarrollo profesional y el 15% dice que existe el suficiente apoyo por parte de la organización para hacer de su trabajo una carrera.

### Pregunta N° 16

¿La empresa realiza programas de reconocimiento en base a su esfuerzo?

Tabla N° 19. Resultados de la pregunta 16.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	4	7%
Algunas veces	38	63%
Nunca	18	30%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

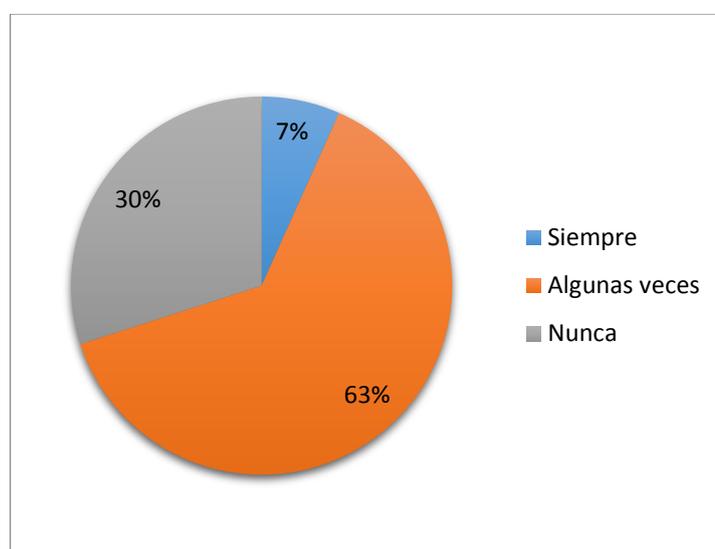


Gráfico N° 20. Tabulación pregunta 16.

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

### Análisis e Interpretación

El 63% de los encuestados expone que la empresa algunas veces realiza programas de motivación para de esta manera incentivar al colaborador a cumplir los objetivos organizacionales y personales, mientras el 30% manifiesta que nunca reciben ningún tipo de reconocimiento en base a su esfuerzo y el 7% señala que siempre reconocen su labor dentro de la misma.

### Pregunta N° 17

¿Se siente a gusto con su remuneración?

Tabla N° 20. Resultados de la pregunta 17.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Satisfecho	30	50%
Insatisfecho	30	50%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

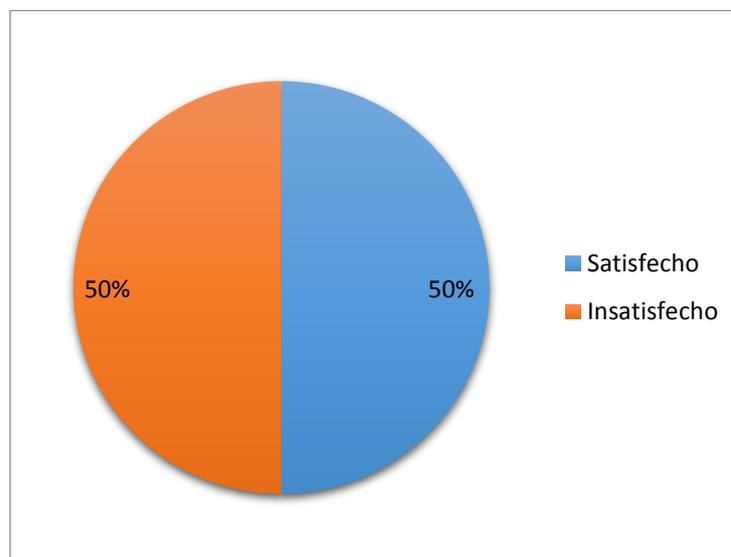


Gráfico N° 21. Tabulación pregunta 17.  
Fuente: Propia  
Elaborado por: Diana Solís

### Análisis e Interpretación

El 50% de los encuestados señala que se siente satisfecho con su remuneración a cambio de brindar sus servicios a la empresa, además cuenta con todos los benéficos de ley y pago de horas extraordinarias en caso de ser necesarias y el 50% dice que la remuneración que recibe no están acorde con la funciones que realiza en el puesto.

### Pregunta N° 18

¿Considera que la relación con sus compañeros es?

Tabla N° 21. Resultados de la pregunta 18.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Aceptable	26	44%
Satisfactorio	23	38%
Insatisfactorio	11	18%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

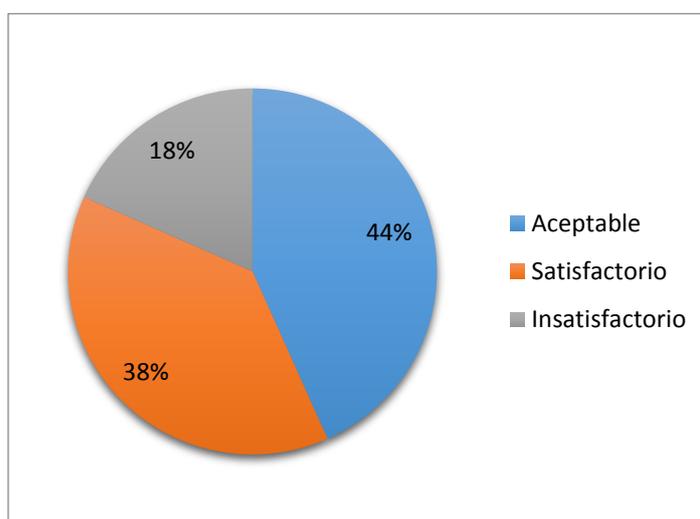


Gráfico N° 22. Tabulación pregunta 18.

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

### Análisis e Interpretación

El 44% de los encuestados manifiesta que la relación que tiene con su compañeros de trabajo es aceptable por la buena comunicación que existe entre ellos, mientras el 38% indica que la relación es satisfactoria y de esta manera permite trabajar en equipo dentro de la organización y el 18% expresa la insatisfacción de su relación con los colaboradores lo que inclina a un mal clima laboral dentro de la organización.

### Pregunta N° 19

¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo para realizar sus funciones?

Tabla N° 22. Resultados de la pregunta 19.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	51	15%
No	9	85%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

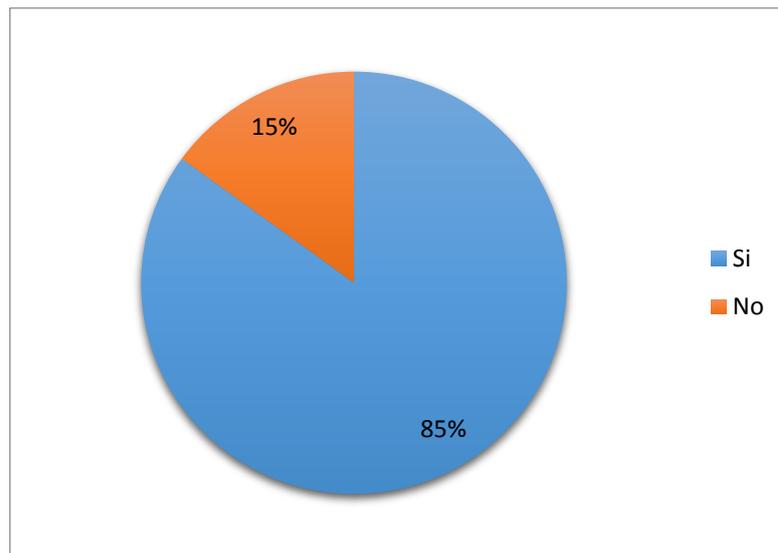


Gráfico N° 23. Tabulación grafico 19.

Fuente: Propia  
Elaborado por: Diana Solís

### Análisis e Interpretación

El 85% de los encuestados expone que su puesto de trabajo si es adecuado y además cumple con la norma ergonómica esto ayuda al colaborador a sentirse cómodo y que cumpla con sus responsabilidades y lleve a cabo con el objetivo del puesto, mientras el 15% indica que su lugar de trabajo no es agradable para realizar sus tareas.

### Pregunta N° 20

¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?

Tabla N° 23. Resultados de la pregunta 20.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	44	73%
No	16	27%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

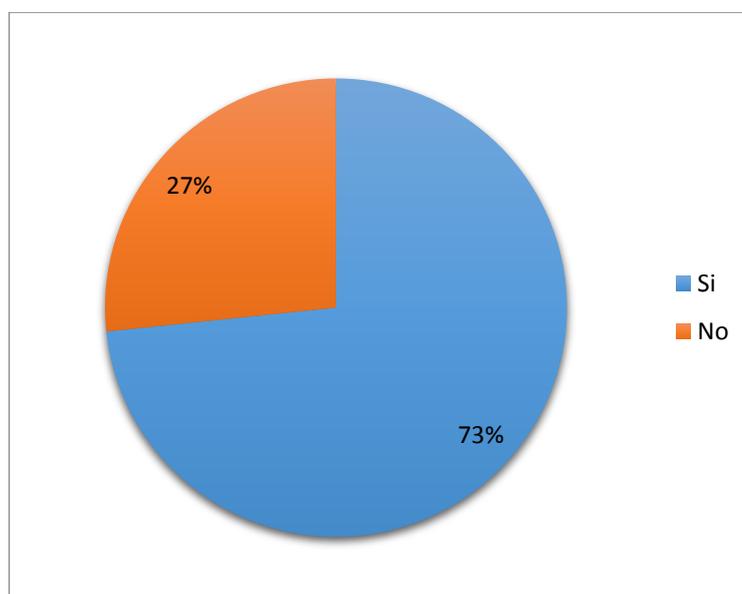


Gráfico N° 24. Tabulación pregunta 20.

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

### Análisis e Interpretación

El 73% de los encuestados si conoce como aporta con su trabajo a la organización y de esta manera cumplir con los objetivos planteados y ser participe en el crecimiento organizacional, mientras el 27% indica que no sabe cómo aportar con su trabajo al progreso de la misma.

### Pregunta N° 21

¿Se siente usted integrado en la empresa?

Tabla N° 24. Resultados de la pregunta 21.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Suficiente	27	45%
Poco	29	48%
Nada	4	7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

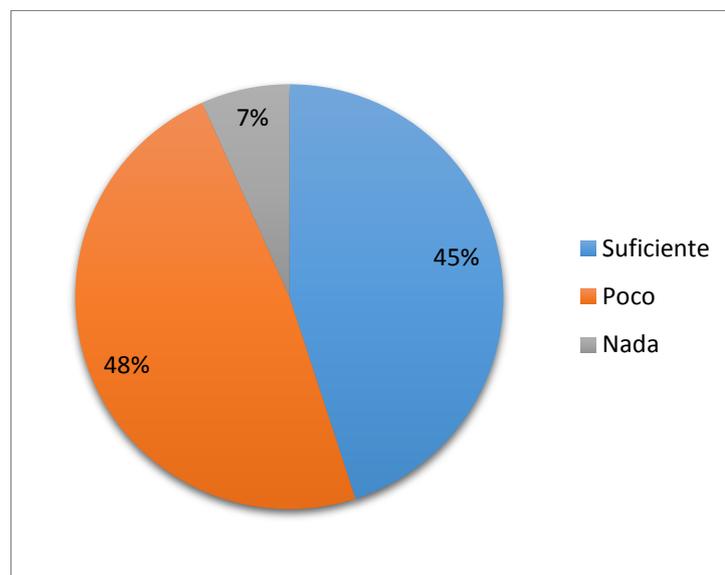


Gráfico N° 25. Tabulación pregunta 21.

Fuente: Propia  
Elaborado por: Diana Solís

### Análisis e Interpretación

El 48% de los encuestados expone que existe poco interés por parte del trabajador con la empresa es decir aún no se ponen la camiseta de la familia REPREMARVA, mientras el 45% manifiesta que se siente suficientemente vinculado por ser su segundo hogar y el 7% señala que no existe ningún tipo de integración con la empresa.

### Pregunta N° 22

¿Está usted en la capacidad de delegar en otros funciones y responsabilidades?

Tabla N° 25. Resultados de la pregunta 22.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Suficiente	28	46%
Poco	25	42%
Nada	7	12%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

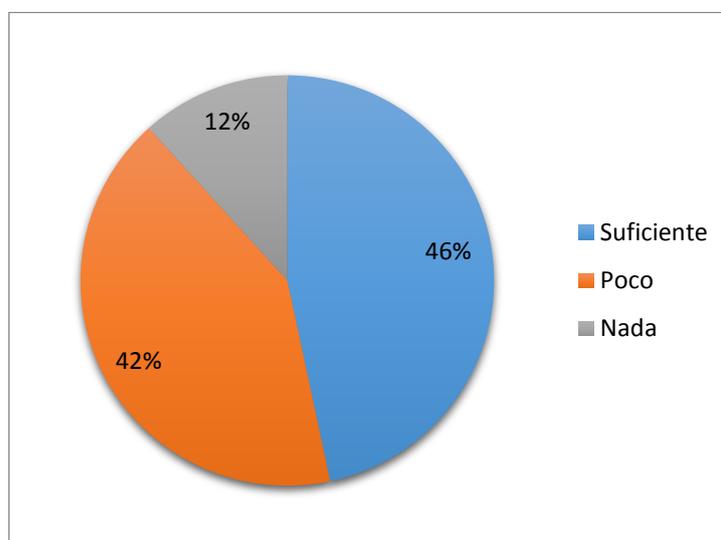


Gráfico N° 26. Tabulación pregunta 22.

Fuente: Propia  
Elaborado por: Diana Solís

### Análisis e Interpretación

El 46% de los encuestados expone que se encuentra con la suficiente capacidad para delegar funciones en los demás con la finalidad de poder tomar el papel de líder en el caso que sea necesario, mientras el 42% indica que en pocas ocasiones puede delegar funciones y el 12% dicen no tener nada de poder para liderar en la organización.

### Pregunta N° 23

¿Considera que existe una persona que lidera en la empresa?

Tabla N° 26. Resultados de la pregunta 23.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	50	83%
No	10	17%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

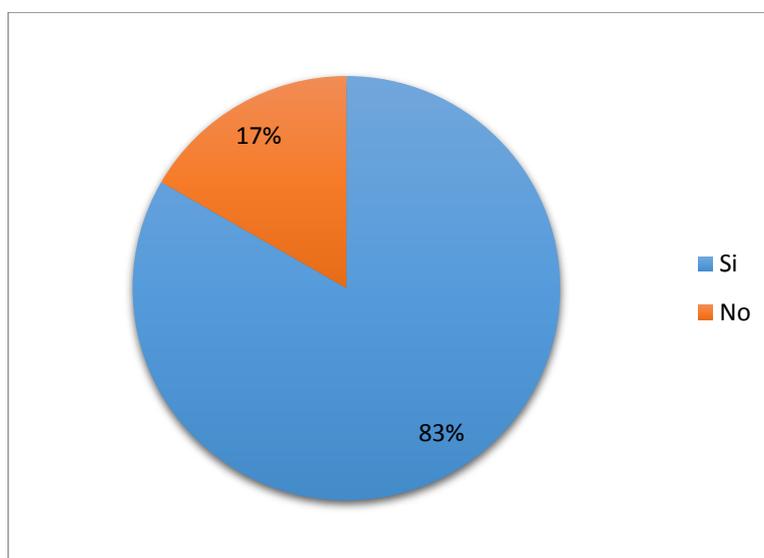


Gráfico N° 27. Tabulación pregunta 23.

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

### Análisis e Interpretación

El 83% de los encuestados indican que la empresa si cuenta con un líder participativo que siempre está a la cabeza de todos para poder delegar y coordinar funciones en beneficio de la misma y el 17% manifiesta que no existe la persona que puede tomar el liderazgo de la organización.

## Pregunta N° 24

¿Conoce usted acerca de los valores de la empresa?

Tabla N° 27. Resultados de la pregunta 24.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Suficiente	15	25%
Poco	35	58%
Nada	10	17%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

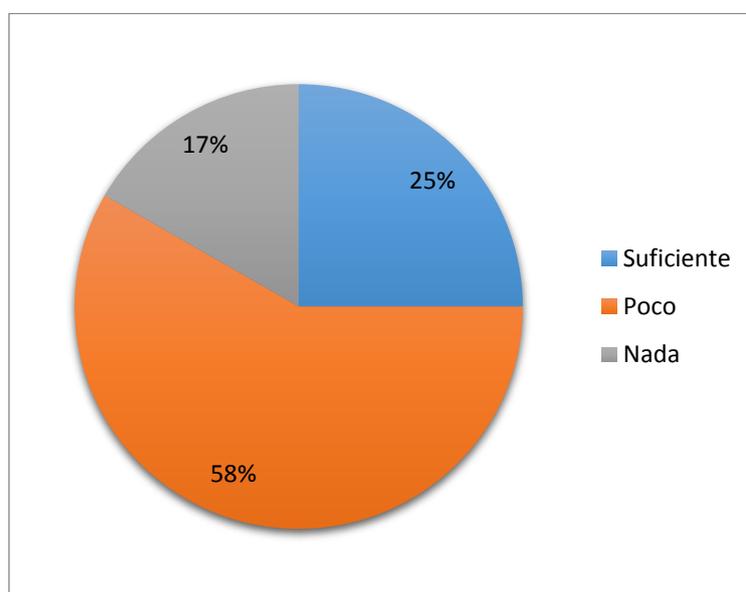


Gráfico N° 28. Tabulación pregunta 24.

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

## Análisis e Interpretación

El 58% de los encuestados expone que es de poco conocimiento sobre los valores corporativos que le identifican a la empresa y que los colaboradores deben ayudarlos a cumplirlos a cabalidad y de esta manera ser acogidos en el mercado, mientras el 25% indica saber lo suficiente acerca de los valores que le respaldan a la misma y el 15% señalan no saber nada acerca de los valores.

### Pregunta N° 25

¿La comunicación en su área funciona adecuadamente?

Tabla N° 28. Resultados de la pregunta 25.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Aceptable	29	48%
Satisfecho	22	37%
Insatisfecho	9	15%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

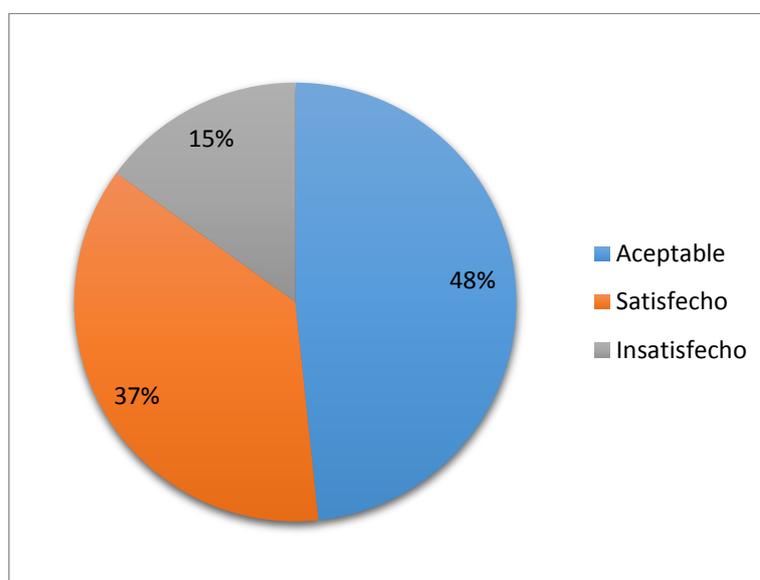


Gráfico N° 29. Tabulación grafico 25.

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

### Análisis e Interpretación

El 48% de los encuestados señala tener una aceptable comunicación la cual permite trabajar en equipo y no tener desacuerdos entre compañeros, mientras el 37% indica encontrarse satisfecho con la comunicación de su área y el 15% dice estar insatisfecho con la comunicación por el carácter diferente que tiene cada colaborador.

### Pregunta N° 26

¿Su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los colaboradores?

Tabla N° 29. Resultados de la pregunta 26.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	13	22%
Algunas veces	39	65%
Nunca	8	13%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

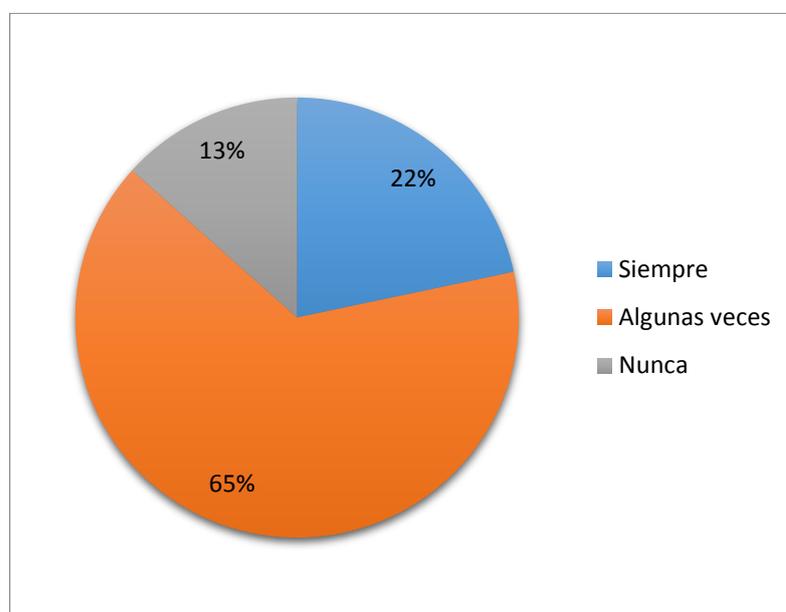


Gráfico N° 30. Tabulación pregunta 26

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

### Análisis e Interpretación

El 65% de los encuestados expone que algunas veces son escuchadas las sugerencias por parte de los jefes de esta manera se toma en cuenta el punto de vista de cada colaborador, mientras el 22% indica que siempre toman en cuenta las opiniones de los demás para tomar decisiones en beneficio de la organización y el 13% dice nunca son escuchados en sus sugerencias o quejas.

### Pregunta N° 27

¿Las políticas de la Empresa son conocidas y entendidas por todo el personal?

Tabla N° 30. Resultados de la pregunta 27.

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Suficiente	15	25%
Poco	35	58%
Nada	10	17%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

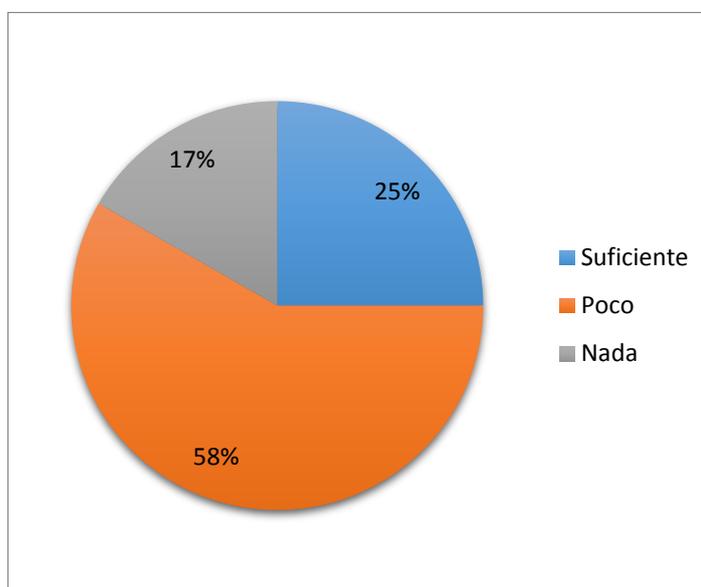


Gráfico N° 31. Tabulación pregunta 27.

Fuente: Propia  
Elaborado por: Diana Solís

### Análisis e Interpretación

El 58% de los encuestados expone conocer y entender poco acerca de las políticas de la empresa las cuales las deben aplicar y cumplir en las funciones diarias con la finalidad de no tener sanciones, mientras el 25% indica saber lo suficiente y cumplirlos en su totalidad en las responsabilidades de su cargo y con la organización y el 17% señala no saber nada a las políticas las cuales deben acatarse.

### Pregunta N° 28

¿Ha participado usted en la elaboración de la planificación anual?

Tabla N° 31. Resultados de la pregunta 28.

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	5	8%
Algunas veces	17	28%
Nunca	38	64%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

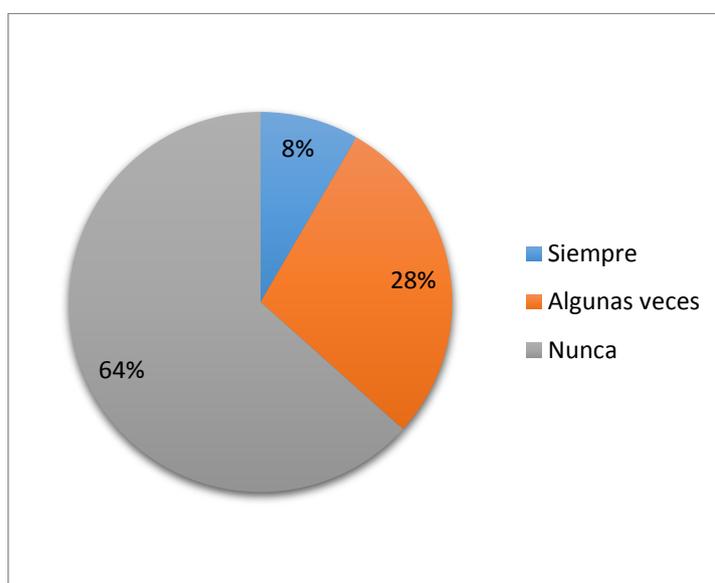


Gráfico N° 32. Tabulación pregunta 28.

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

### Análisis e Interpretación

El 64% de los encuestados manifiesta nunca haber participado en las planificaciones anuales de la empresa por lo que desconoce si existe una proyección adecuada y la cual se deba cumplir cada año, el 28% expone que algunas veces han participado en las planificaciones cuando se refiere a dicha área en la cual se necesite trabajar 15% señala que siempre participa en la elaboración de las mismas.

### Pregunta N° 29

¿Existe un control en las funciones de cada trabajador?

Tabla N° 32. Resultados de la pregunta 29.

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Suficiente	16	27%
Poco	36	60%
Nada	8	13%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

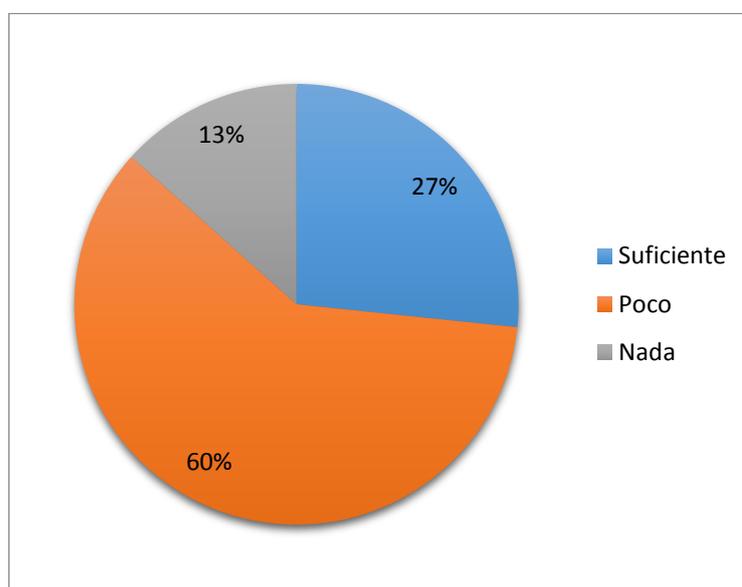


Gráfico N° 33. Tabulación pregunta 29.

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

### Análisis e Interpretación

El 60% de los encuestados expone que existe poco control acerca de las funciones de cada trabajador de esta manera se puede dejar que progrese y realice su trabajo sin presión, mientras el 27% indica tener un control suficiente acerca de sus tareas por parte de los supervisores y el 15% señalan no saber nada acerca de los valores.

### Pregunta N° 30

¿La empresa le motiva para alcanzar el cumplimiento de los logros empresariales?

Tabla N° 33. Resultados de la pregunta 30.

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Suficiente	7	12%
Poco	47	78%
Nada	6	10%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

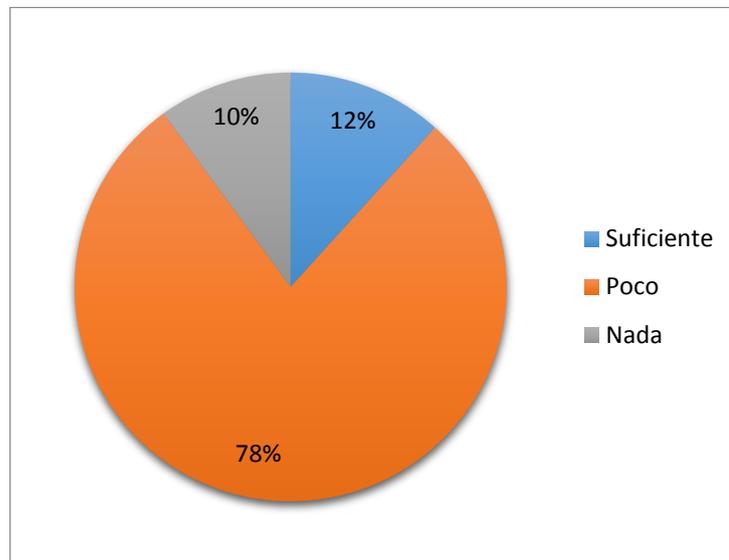


Gráfico N° 34. Tabulación pregunta 30.

Fuente: Propia  
Elaborado por: Diana Solís

### Análisis e Interpretación

El 78% de los encuestados manifiesta que el aporte de la empresa es poco para motivar al colaborador a que ayude a cumplir con los objetivos organizacionales y de esta manera se logre el crecimiento de la misma, mientras el 12% señala que existe la motivación suficiente por parte de la organización para alcanzar los objetivos y el 15% señalan no contar con nada de motivación para ayudar a la empresa.

### **4.3. Verificación de hipótesis**

#### **Planteamiento de la hipótesis**

H1: La selección de personal por competencias SI incide en la rotación de personal de los colaboradores de la empresa REPREMARVA de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua.

Ho: La selección de personal por competencias NO incide en la rotación de personal de los colaboradores de la empresa REPREMARVA de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua.

#### **NIVEL DE SIGNIFICACIÓN**

$\alpha = 0,05$

#### **DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN**

La encuesta se aplicó a todos los colaboradores de la empresa.

#### **ESPECIFICACIÓN DEL ESTADÍSTICO**

Para comprobar si la distribución se ajusta a la curva normal o no, mediante la técnica de Chi cuadrado, aplicaremos la siguiente fórmula.

$$x^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

#### **DONDE:**

$X^2$  = Chi o ji cuadrado

O= Frecuencia observada

E= Frecuencia esperada

**CRITERIO:** Rechace la hipótesis nula si:  $x_c^2 \geq x_t^2 = 5,991$

## DISTRIBUCIÓN DEL CHI – CUADRADO

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,8679	18,0860	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711	24,9348	23,8578	22,8876	21,9915	21,1470	20,3372
22	48,2676	45,2041	42,7957	40,2894	36,7807	33,9245	30,8133	28,8224	27,3015	26,0393	24,9390	23,9473	23,0307	22,1663	21,3370
23	49,7276	46,6231	44,1814	41,6383	38,0756	35,1725	32,0069	29,9792	28,4288	27,1413	26,0184	25,0055	24,0689	23,1852	22,3369
24	51,1790	48,0336	45,5584	42,9798	39,3641	36,4150	33,1962	31,1325	29,5533	28,2412	27,0960	26,0625	25,1064	24,2037	23,3367
25	52,6187	49,4351	46,9280	44,3140	40,6465	37,6525	34,3816	32,2825	30,6752	29,3388	28,1719	27,1183	26,1430	25,2218	24,3366
26	54,0511	50,8291	48,2898	45,6416	41,9231	38,8851	35,5632	33,4295	31,7946	30,4346	29,2463	28,1730	27,1789	26,2395	25,3365
27	55,4751	52,2152	49,6450	46,9628	43,1945	40,1133	36,7412	34,5736	32,9117	31,5284	30,3193	29,2266	28,2141	27,2569	26,3363
28	56,8918	53,5939	50,9936	48,2782	44,4608	41,3372	37,9159	35,7150	34,0266	32,6205	31,3909	30,2791	29,2486	28,2740	27,3362
29	58,3006	54,9662	52,3355	49,5878	45,7223	42,5569	39,0875	36,8538	35,1394	33,7109	32,4612	31,3308	30,2825	29,2908	28,3361

## GRADOS LIBERTAD

Donde  $x_c^2$  es el valor del Chi cuadrado calculado y  $x_t^2$  es el Chi teórico de la tabla el mismo que se lo obtiene ingresando el grado de libertad y el nivel de significación (0,05).

GL = (Filas 3) (Columna 2)

GL= Grados de libertad.

GL= (3-1) (2-1)

GL: = (2) (1)

GL: 2

Donde el  $x_t^2$  es 5,991

### FRECUENCIA OBSERVADA

**Tabla Nº 34 Frecuencia observada**

PREGUNTAS	SI	NO	SUBTOTAL
¿Cuándo usted ingreso a la empresa le aplicaron test psicológicos?	7	53	60
¿La empresa maneja un cuestionario de entrevista?	12	48	60
¿La selección de personal incide en la rotación de personal?	56	4	60
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>105</b>	<b>180</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

### FRECUECIA ESPERADA

**Tabla Nº 35 Frecuencia esperada**

PREGUNTAS	SI	NO	SUBTOTAL
¿Cuándo usted ingreso a la empresa le aplicaron test psicológicos?	25	35,00	60
¿La empresa maneja un cuestionario de entrevista?	25	35,00	60
¿La selección de personal incide en la rotación de personal?	25	35,00	60
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>105</b>	<b>180</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

## CÁLCULO DEL CHI CUADRADO

Tabla Nº 36 Cálculo del Chi Cuadrado

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
7	25,00	-18	324,00	12,96
53	35,00	18,00	324,00	9,25
12	25,00	-13,00	169,00	6,76
48	35,00	13,00	169,00	4,82
56	25,00	31,00	961,00	38,44
4	35,00	-31,00	961,00	27,45
<b>180</b>	<b>180</b>			<b>99,70</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

## REPRESENTACION GRÁFICA DEL CHI CUADRADO

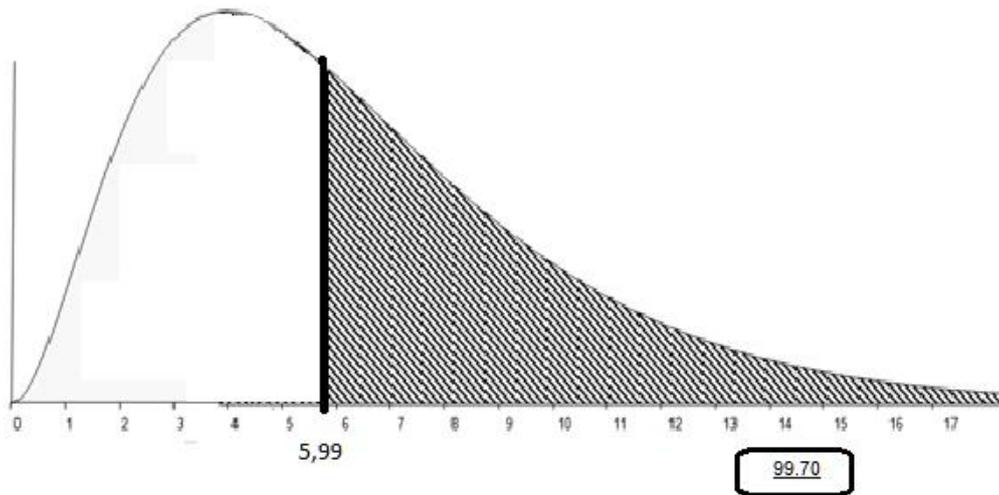


Grafico N° 35. Representación del Chi Cuadrado

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Solís

### DECISIÓN

Para dos grados de libertad y un nivel de 0,05 se obtiene una tabla CHI cuadrado 5,991 y como el valor calculado es de 99,70 se encuentra fuera de la zona de aceptación se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice : La selección de personal por competencias si incide en la rotación de personal de los colaboradores de la empresa REPREMARVA de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Mediante la investigación realizada, se concluye que:

- En el proceso de recopilación de la información se pudo detectar que el personal no presenta las competencias necesarias para ocupar los cargos, por lo que se necesita tener una guía de competencias acorde a los puestos y funciones.
- La ausencia de proceso de inducción a sus funciones y responsabilidades dentro del cargo hace que el personal desconozca sobre el puesto y las habilidades que debe poseer dentro del mismo para desempeñarse de una manera eficaz, efectiva y proactiva.
- La ausencia de un sistema de selección de personal lleva como consecuencia tener una excesiva rotación e inestabilidad en los colaboradores por no ser evaluados en base a un proceso técnico de reclutamiento y selección de personal.
- Se evidencia que la empresa no establece un proceso técnico para seleccionar al personal es por eso que los postulantes no pasan por pruebas psicológicas y más aún por una entrevista, por ello la empresa no cuenta con el personal idóneo para ocupar los diferentes cargos en cada uno de los de los departamentos.

## **Recomendaciones**

Una vez que se realizó el análisis de los resultados obtenidos durante el presente trabajo investigativo, se evidencia que:

- La identificación de competencias de los postulantes se hará en base a la evaluación de sus conocimientos y habilidades, la cual se registrara en un formulario que se adjunta al Manual de Reclutamiento y Selección de personal basado en competencias.
- Se deberá implementar técnicas que permitan realizar una inducción adecuada, cuando ingrese el trabajador a la empresa y de esta manera el aspirante podrá tener una cosmovisión de sus funciones y responsabilidades diarias y las competencias que necesita para desenvolverse en el mismo.
- Implementar un proceso técnico de Reclutamiento y Selección de personal basado en competencias ayudara a seleccionar al candidato idóneo para los cargos vacantes y de esta manera que cumplan con todos los requerimientos para el mismo.
- La implementación de un Proceso Técnico sustentado en un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal basado en competencias considerando el análisis de competencias ayudara a mejorar la selección de personal.

## **CAPÍTULO VI**

### **Propuesta**

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

### **MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA "REPREMARVA"**

#### **Institución ejecutora:**

- Universidad Técnica de Ambato

#### **Beneficiarios:**

- La Empresa "REPREMARVA"

#### **Ubicación:**

- Provincia de Tungurahua, en el cantón de Ambato, sector Huachi el Belén

#### **Tiempo estimado de ejecución:**

- El tiempo requerido es considerado desde el momento en el que se plantea el problema hasta la elaboración y aplicación de la propuesta; es decir desde Octubre 2014 hasta Febrero 2015.

#### **Equipo técnico responsable**

- Investigadora
- Jefe del Departamento de Talento Humano

**Costo:**

**Tabla Nº 37. Rubros y Gastos**

<b>RUBROS Y GASTOS</b>	<b>VALOR USD</b>
Impresiones	50.00
Internet	30.00
Anillados	20.00
Transporte	30.00
Empastado	50.00
Materiales de oficina	40.00
<b>Total</b>	<b>220</b>

Fuente: Propia

Elaborada por: Diana Solís

**6.2. Antecedentes de la propuesta**

El diseño y la aplicación de un Manual de Reclutamiento de Selección de Personal basado en competencias beneficiara a la organización de tal forma que al contratar al aspirante pasaran por varios filtros antes de ser contratados, con la finalidad de contar con el personal competitivo y eficiente dentro de la misma.

Por ser una de las empresas más reconocidas en al ámbito comercial de productos de primera necesidad, su prioridad es el talento humano por lo cual la empresa debe contar con el personal dispuesto a apoyar al crecimiento organizacional.

La propuesta de diseñar el Manual será de suma importancia para el reclutamiento y selección del candidato idóneo para que ocupe el cargo

vacante; y la implementación ayudara a mejorar la contratación de los colaboradores para su mejor desempeño.

### **6.3. Justificación**

El diseñar y aplicar el Manual de Reclutamiento y Selección de personal basado en competencias será de gran importancia para la organización porque se dejara atrás el proceso antiguo con el que trabajaban y mediante este Manual se podrá llevar un reclutamiento y selección adecuada para el personal que venga a formar parte de la empresa, además de obtener buenos resultados al reclutar y seleccionar se tendrá más acogida por los aspirantes por lo que contara con varios postulantes antes de iniciar el proceso.

Me he impulsado a diseñar este Manual con el fin de colaborar con la empresa y los directivos, y de esta manera permitir que el nuevo personal que ingrese a laborar en la misma pase por un proceso técnico el cual permita al jefe departamental encargado del Talento Humano de la organización escoger al aspirante que cumpla con los puntajes establecidos, de esta manera se llegara a cumplir los objetivos que la empresa se ha planteado.

Este manual es de gran interés para la empresa porque realizara dos funciones ayudar a contratar al personal idóneo y además a llevar un proceso adecuado de selección.

### **6.4. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Implementar el Manual de Reclutamiento y Selección de personal basado en competencias mediante un proceso técnico para seleccionar al colaborador que ingresara a la empresa REPREMARVA.

## **Objetivos Específicos**

- Socializar el Manual de Reclutamiento y Selección de personal a los directivos y colaboradores.
- Aplicar el Manual de Reclutamiento y Selección de personal basado en competencias.
- Evaluar la efectividad del Manual de Reclutamiento y Selección de personal basado en competencias.

### **6.5. Análisis de factibilidad**

Esta propuesta es factible porque se cuenta con la predisposición de los Directivos para la aplicación de este manual para reclutar y seleccionar personal basado en competencias, además para ellos es un tema nuevo y desconocen el proceso que se debe llevar para cubrir los cargos vacantes que existe en la empresa, de esta manera no se quiere dejar pasar esta oportunidad y aplicar un proceso técnico el cual está estructurado en base a las necesidades y beneficio de la organización.

### **6.6. Fundamentación científica**

#### **Manual**

Los Manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.

Los Manuales son a la organización, lo que los cimientos son a un edificio. El tenerlos, facilitan y soportan el crecimiento; no tenerlos, limitaría la(s) carga(s) y el número de pisos que el edificio podría soportar.(Álvarez, 2006)

## **Reclutamiento**

### **Reclutamiento Interno**

El Reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; bastara prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional. (W. B. Davis 2008)

### **Reclutamiento Externo**

Por otro lado el reclutamiento externo tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo, la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal. (W. B. Davis 2008)

### **Canales del Reclutamiento Externo**

Cuando las vacantes no se pueden llenar internamente, el departamento de capital humano procede a identificar candidatos en el mercado externo de trabajo. Esta sección del presente capítulo explora los canales de reclutamiento más utilizados tanto las compañías como los solicitantes.

- Reclutamiento por el sitio de la empresa

Con la expansión de la tecnología en innumerables áreas y la difusión que permite la Internet, cada vez más empresas recurren a esta para realizar sus procesos de reclutamiento.

- En este tipo de procesos, los candidatos deberán cumplir con los

siguientes pasos:

- Los interesados pueden revisar las plazas vacantes, las áreas de interés y la descripción del empleo.
- El departamento de recursos humanos solicita al interesado autorización formal para recolectar y procesar su información personal. Esto puede llevarse a cabo a través de un Acuerdo de la declaración legal incorporado en el sitio.
- El interesado debe llenar el formulario de solicitud de empleo en línea. Dependiendo del puesto, es posible que se le hagan preguntas relevantes para la función que desea desempeñar.
- Tras revisar el formulario de aplicación en línea y ver que el potencial del interesado está acorde con las necesidades de la empresa, se le pide completar una evaluación en línea.
- El departamento de capital humano evalúa la información y se decide si el interesado satisface los requisitos de la posición elegida. Si las habilidades e intereses son adecuados se le puede solicitar que cumpla diversos tipos de pruebas.
- Finalmente, el reclutador invita al interesado a una entrevista para tener la oportunidad de conocer más sobre el interesado, permitiendo también que conozca la institución y obtengan mayores detalles del trabajo que se ofrece. (W. B. Davis 2008)

- Sitios de reclutamiento en Internet

Existen varios sitios de Internet especializados en oferta de empleo, que han aumentado su popularidad en el mercado de trabajo, en especial entre personas jóvenes.

- Referencias de otros empleados

Otra fuente muy usual de obtener candidatos es mediante la recomendación hecha por empleados de la organización, estas referencias presentan varias ventajas. En primer lugar, cabe la posibilidad de que los empleados especializados en áreas en que es difícil obtener

solicitantes conozcan a otras personas con similares conocimientos. (W. B. Davis 2008)

- Publicidad

Diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad que experimenta una empresa de llenar una vacante. Un aviso de empleo describe el puesto y las prestaciones, identifica a la compañía y proporciona datos sobre como solicitar el trabajo. En el caso de personal especializado, la empresa puede colocar avisos en publicaciones profesionales o en diarios que circulan en determinadas regiones con abundancia de personas que posean los conocimientos necesarios. (W. B. Davis 2008)

- Agencias de Empleos

Estas compañías funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican con regularidad y los candidatos que obtiene mediante publicidad y ofertas de espontáneos. Son muchas las que han recurrido al empleo de sitios de Internet. (W. B. Davis 2008)

- Outsourcing

Un recurso bastante utilizado por las empresas actuales es el outsourcing, que consiste en contratar de manera externa a una empresa especializada que se encargue de la administración de determinados procesos no esenciales del negocio, con el objetivo fin de que la administración puede dedicarse a acciones más estratégicas. (W. B. Davis 2008)

### **Selección**

Para Susana Richino la selección de personal lo interpreta "Es elegir para ambas partes, para los dos clientes: el que solicito y las personas que participan como candidatos". (Richino 2000, 41)

Pasos para la selección de personal

- Recepción preliminar de solicitudes

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas.

La selección de inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio. (W. B. Davis 2008)

- Administración de exámenes

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. (W. B. Davis 2008)

- Validación de exámenes

Las pruebas psicológicas tradicionales permiten determinar la capacidad básica del individuo respecto a diversas actividades, pero con frecuencia las pruebas no ofrecen garantías de ser válidas. La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación importante con el desempeño de una función, o con otro aspecto relevante. Entre más lata sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño real no se relacionan, la prueba no es válida, y por lo tanto no debe emplearse para fines de selección de personal. (W. B. Davis 2008)

- Entrevista de selección

La entrevista de selección consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado? Las entrevistas de selección constituyen la técnica más utilizada para formular decisiones de selección de personal; su uso es casi universal en el mundo de habla hispana. (W. B. Davis 2008)

- Verificación de referencias y antecedentes

Un primer elemento necesario es verificar las referencias académicas; dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirman tener. Independientemente de la capacidad personal del individuo, en la mayor parte de los países es necesario contar con una licencia profesional para poder ejercer determinadas actividades. (W. B. Davis 2008)

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo, muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los anteriores superiores y profesores del candidato pueden no ser del todo objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos. Algunos antiguos empleadores pueden incluso incurrir en prácticas tan lamentables como efectuar comentarios sobre la vida privada del individuo. (W. B. Davis 2008)

- Evaluación médica

Por varias razones, es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Es obvio que la empresa desea verificar el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de los que ausentaran con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud. (W. B. Davis 2008)

- Entrevista con el supervisor

En casi todas las empresas, es el supervisor inmediato o el general del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados, en muchas, ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas

específicas. (W. B. Davis 2008)

- Descripción realista del puesto

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo en casi todos los casos. Para prevenir la reacción de ustedes nunca me lo advirtieron, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizaran. De ser factible, esto se debe llevar a cabo en el campo o área de trabajo. Los resultados de varias investigaciones demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las características menos atractivas de su futura labor, sin destacar solo los aspectos positivos. (W. B. Davis 2008)

- Decisión de contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. (W. B. Davis 2008)

### **Competencias**

Para Susana Richino las competencias son ``el tipo de conocimiento práctico diestro, es decir ligado a la acción efectiva, que permite operar con éxito``. (Richino 2000, 195)

### **Competencias**

El concepto de competencias fue utilizado por primera vez por el psicólogo social David McClelland en 1970, pues no estaba conforme con que se utilizara el test de inteligencia en la selección de personal, por lo que introdujo el concepto de competencias, como la característica que diferencia el desempeño de una persona en un puesto, función, cultural u organización específico. De acuerdo con Lucia y Lepsinger (1999), una competencia es: un conjunto de conocimientos y habilidades y actitudes relacionadas que afectan la parte esencial del trabajo de uno (una función

o una responsabilidad), vinculado con el desempeño en el puesto; que pueden medirse de acuerdo con estándares bien aceptados y que pueden mejorar por la capacitación o el desarrollo. (W. B. Davis 2008)

La autora plantea diferentes listados de competencias. Otro de ellos que resulta interesante es el que denomina "supra competencias":

### **Intelectuales**

- Perspectiva estratégica
- Análisis y sentido común
- Planificación y organización

### **Interpersonales**

- Dirigir colaboradores
- Persuasión
- Decisión
- Sensibilidad interpersonal
- Comunicación oral

### **Adaptabilidad**

- Adaptación al medio

### **Orientación a resultados**

- Energía e iniciativa
- Deseos de éxito
- Sensatez para los negocios. (M. A. Alles 2006)

### **Competencias**

#### **Iniciativa**

Iniciativa (RAE): en la tercera acepción, acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar.

Iniciativa (DEA): propuesta o decisión de encarar algo nuevo.

### **Innovación**

Innovación: acción y efecto de innovar.

Innovación (RAE): mudar o alterar las cosas, introduciendo novedades.

Novedad (RAE): en la primera aceptación, estado de las cosas recién hechas o discurridas, o nuevamente vistas, oídas o descubiertas. En la segunda aceptación, mutación de las cosas que por lo común tienen estado fijo, o se creía que lo habían de tener.

### **Flexibilidad**

Flexibilidad (RAE): calidad de flexible. En la segunda aceptación, disposición que tienen algunas cosas para doblarse fácilmente sin romperse. En la tercera disposición del ánimo a ceder y acomodarse fácilmente a un dictamen.

### **Temple**

Temple (JFM): el temple de ánimo equivale al estado afectivo o emotivo por el cual un individuo se siente de una forma determinada frente a sí mismo y frente al mundo. Aunque el temple del ánimo se altera con frecuencia, pueden existir determinadas disposiciones, fisiológicas, psicológicas o espirituales por las cuales tengan lugar cierta constancia de temple de ánimo.

### **Perseverancia**

Perseverancia (RAE): firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos y en las resoluciones del ánimo.

Perseverancia (DEA): calidad del perseverante. Perseverar: mantener en una idea, acción o actitud.

### **Integridad**

Integro: en la primera aceptación, aquello a lo que no le falta ninguna de sus partes, y en la segunda, dicese del recto, probo, intachable.

### **Calidad del trabajo**

Calidad (RAE): en la segunda aceptación; en sentido absoluto, buena calidad, superioridad o excelencia. De calidad; hace referencia a personas

que gozan de estimación general.

Calidad (DEA): condición de una persona o cosa determinada por sus cualidades o propiedades.

### **Sencillez**

Sencillez (RAE): en la primera aceptación dice: que no tiene artificio ni composición; en la tercera, que carece de ostentación y adorno. En la número siete, que no ofrece dificultad, y en la décima, ingenuo en el trato, sin doblez ni engaño, y que dice lo que siente.

### **Adaptabilidad al cambio**

Adaptabilidad (RAE): cualidad de adaptarse. Adaptarse que puede adaptarse. En la segunda aceptación, hacer que alguien modifique sus hábitos, sus tendencias o su capacidad de manera adecuada a unas circunstancias o actividades nuevas. En la tercera, acoplar o juntar una cosa a otra de manera que funcionen en conexión.

Cambio (RAE): en la primera captación, dar, tomar o poner una cosa por otra; en la segunda, mudar, variar, alterar, en la sexta, virar, cambiar de rumbos. (M. A. Alles 2006)

## 6.7. Modelo Operativo

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS	RECURSOS ECONOMICOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Concienciación	Comunicar la importancia de llevar un Manual de Reclutamiento y Selección de personal basado en competencias con la finalidad de contratar al personal idóneo para la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Socializar a través de una charla sobre el reclutamiento y selección de personal basado en competencias.</li> <li>2. Realizar un flujo grama sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias.</li> <li>3. Realizar formatos según el proceso.</li> <li>4. Realizar parámetros de calificación acorde a las necesidades de la organización.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Informáticos</li> <li>• Materiales de oficina</li> <li>• Fotocopias</li> </ul>	50, 00 \$	Diana Paola Solís Santamaría	Desde 2 de marzo, hasta 13 de marzo del 2015
Presentación	Planificar la exposición a los directivos sobre el proceso que se debe llevar para reclutar y seleccionar al personal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Informáticos</li> <li>• Materiales de oficina</li> <li>• Fotocopias</li> <li>• Esferos</li> </ul>		Diana Paola Solís Santamaría	Desde 25 de marzo, hasta el 31 de marzo del 2015

		<p>2. Bienvenida e importancia del manual de Reclutamiento y Selección de personal basado en competencias.</p> <p>3. Capacitación en el uso de cada uno de los formatos.</p> <p>4. Ejemplificar la calificación de un puesto x para saber cómo se procede al puntaje final.</p> <p>5. Preguntas por parte del público y directivos.</p> <p>6. Agradecimiento</p>				
Ejecución	Aplicar el Manual en la nueva contratación para el nuevo año en el área de ventas	<p>1. Puesto en marcha el proceso para reclutar y seleccionar personal basado en competencias</p> <p>2. Aplicar el formulario de requisición de vacante.</p> <p>3. Llenar el formulario</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Económicos</li> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Materiales de oficina</li> <li>• Fotocopias</li> <li>• Test</li> </ul>	100,00\$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diana Paola Solís Santamaría</li> <li>• Jefe del Departamento de Talento Humano</li> </ul>	Desde 6 de abril hasta el 25 de mayo del 2015

		<p>02 – 03</p> <p>4. Publicar en los medios el formulario 04</p> <p>5. Los aspirantes deberán llenar las solicitudes de empleo</p> <p>6. Aplicar a los aspirantes las pruebas técnicas y psicológicas; llenar el formulario 06.</p> <p>7. Calificar la entrevista con los formularios 07 -08 – 09.</p> <p>8. Calificar y dar resultados en el formulario 10.</p> <p>9. Elaborar el acta final en el formulario 11.</p> <p>10. Contacto con el empleado.</p> <p>11. Contratación del nuevo personal y llenar el formulario 12.</p>				
--	--	---	--	--	--	--

Evaluación	Cumplir con el proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificación del proceso de Reclutamiento y Selección de personal basado en competencias.</li> <li>2. Revisar cada uno de los formularios de la persona contratada.</li> <li>3. Inspeccionar como se desempeña en sus funciones.</li> <li>4. Entrevista con el nuevo empleado y jefes departamentales para conocer su satisfacción dentro de la empresa.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales de oficina</li> <li>• Informáticos</li> <li>• Hojas</li> <li>• Esferos</li> </ul>	70,00 \$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diana Paola Solís Santamaría</li> <li>• Jefe del Departamento de Talento Humano</li> </ul>	Desde el 1 de Junio hasta el 31 de julio del 2015.
------------	--	---	---	----------	---	--

Tabla N° 38

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís



**REPREMARVA**  
*Somos dulces contigo*

# REPREMARVA

*SOMOS DULCES CONTIGO*

## MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS

**DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

**GERENCIA GENERAL**

**Ambato, Ecuador**

**Febrero 2015**

REPREMARVA

SOMOS DULCES CONTIGO



# MANUAL

## SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS

Elaborado por:

**Febrero 2015**

Diana Paola Solís

## RESEÑA HISTORICA

Hay hombres que luchan un día y son buenos, hay hombres que luchan un año y son mejores, hay hombres que luchan toda la vida, esos son los imprescindibles. Uno de ellos son el Sr. Guido Heriberto Ramírez y Martha Sofía Escobar Vargas cónyuges, que convencidos que la dedicación en el trabajo diario da como resultado lo que ahora es Repremarva, cuyos inicios se dan en 1997 donde nace PROCOMA “Comercialización y Distribución de Productos de Consumo Masivo” ubicado en la ciudad de Ambato en las calles Isidro Viteri y José García Ciudadela Celiano Monge, quienes con dedicación esfuerzo y sacrificio han logrado la consolidación de su empresa, un año después en agosto 1998 se inscriben en el Registro Único de Contribuyentes con el nombre de REPREMARVA Representaciones Martha Vargas, teniendo como Gerente General la Sra. Martha Escobar y Gerente de Ventas al Sr. Guido Ramírez, años después se trasladan a la siguiente dirección la Universal, Vía a Tangaiche S/n y Av. Actualmente cuenta con instalaciones propias de gran amplitud, tecnología de punta lo que permitirá servir de mejor manera están ubicadas en el sector de Huachi Belén Vía a Riobamba

Hoy en día cuenta con un capital propio de 1324766.00 y un equipo de trabajo que conjuntamente mueven el gran motor productivo en el que está inmiscuida la empresa en la actualidad; a tal punto que los resultados están reflejándose en la expansión de la distribución a las diferentes provincias de la región central, como son: Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar, Morona Santiago, Napo y Pastaza.

Han logrado tener un crecimiento muy considerable en los últimos años sorprendiendo al futuro, siempre pensando en el cliente como su objetivo primordial; gracias a ellos, a su talento humano y la confianza depositada, hoy en día es una de las empresas más importantes en la distribución de productos de consumo masivo.

## **MISIÓN**

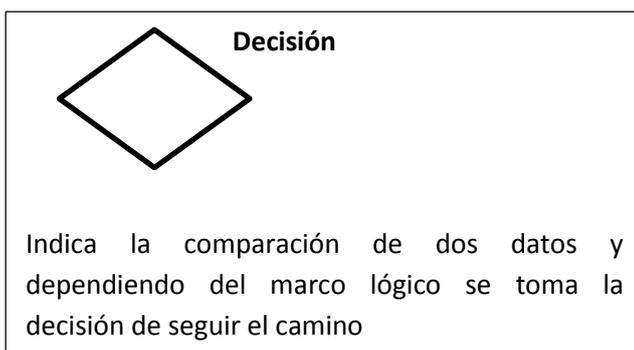
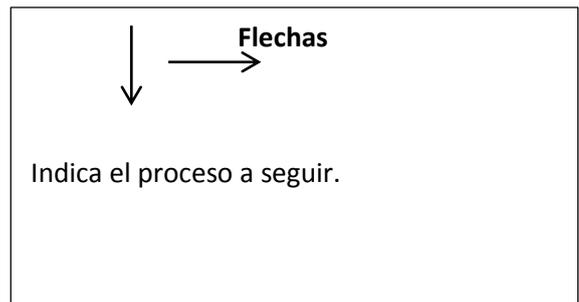
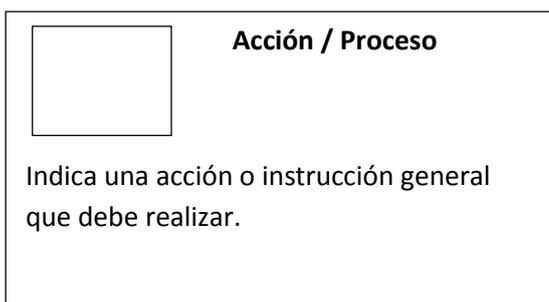
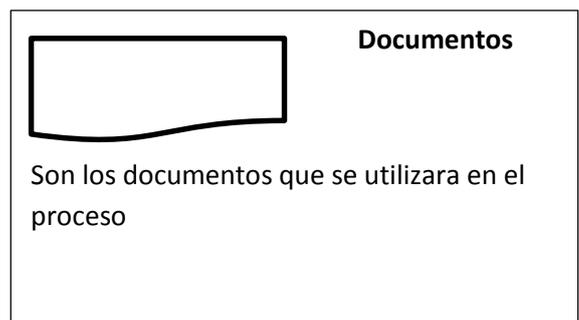
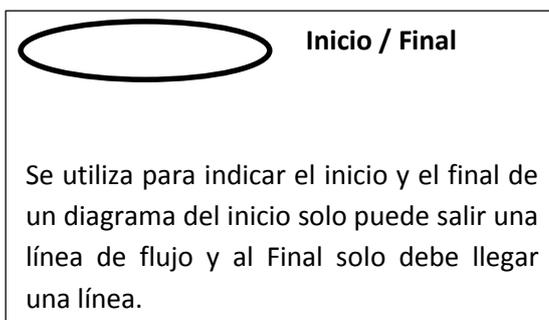
” Abastecer al mercado local y regional de productos en las líneas de consumo masivo manteniendo siempre nuestro principio de respeto. Cordialidad y satisfacción total a nuestro cliente internos y externos, entregando oportunamente productos con calidad enmarcados en una comercialización leal con servicios de venta y post – venta”

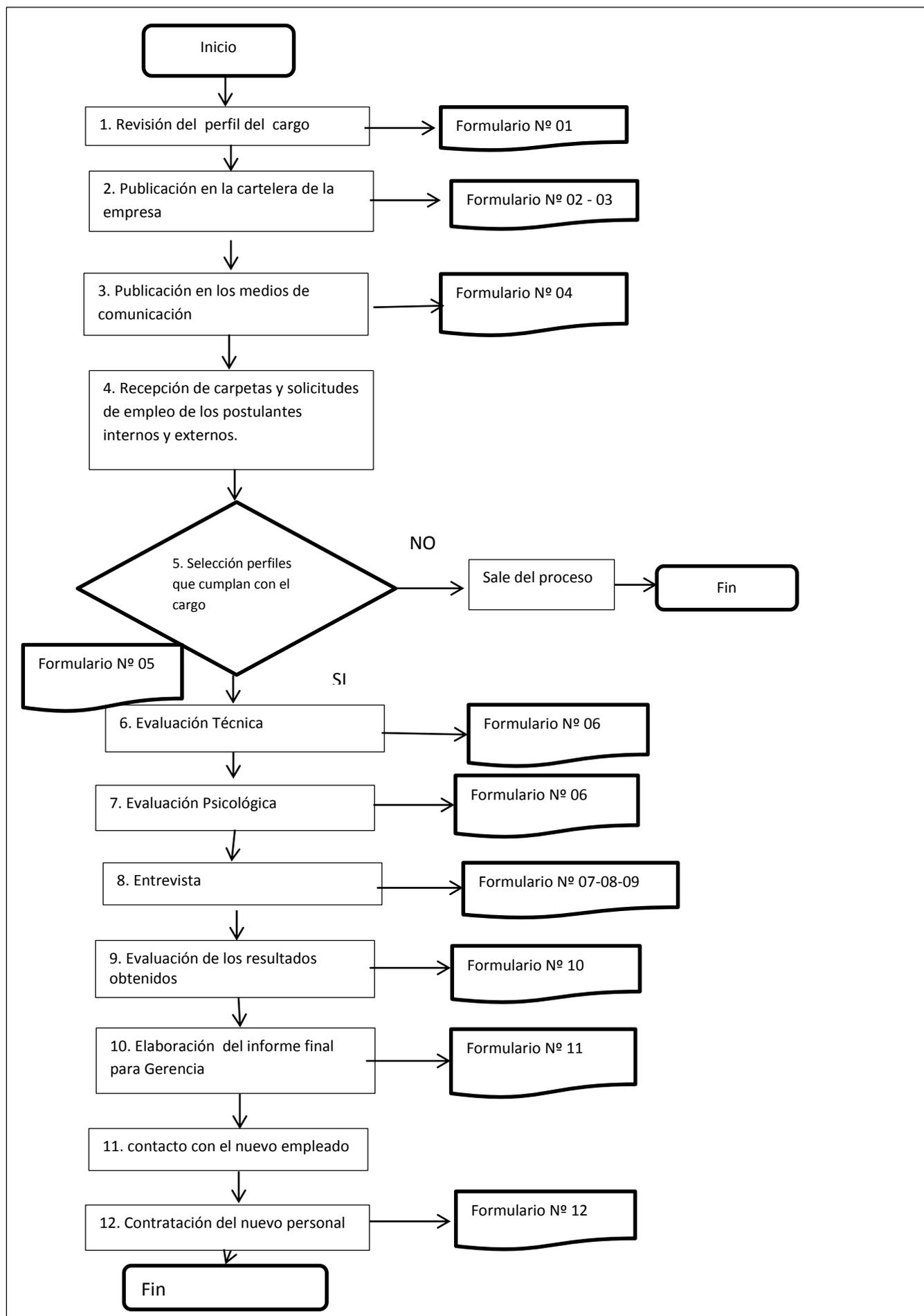
## **VISIÓN**

“Ser líderes en el ámbito nacional en la distribución de nuestros productos de consumo masivo, optimizando al máximo los recursos humanos, materiales, económicos y técnicos, con el propósito de ofrecer siempre productos innovadores y de calidad para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, sujetándose siempre a las normas de calidad (INEN)”.

## Simbología de los Diagramas de flujo

La estandarización de los símbolos para la elaboración de Diagramas de Flujo tardó varios años. Con el fin de evitar la utilización de símbolos diferentes para representar procesos iguales, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por su sigla en inglés) y el Instituto Nacional Americano de Estandarización (ANSI, por su sigla en inglés), estandarizaron los símbolos que mayor aceptación tenían en 1985. Los siguientes son los principales símbolos para elaborar Diagramas de Flujo:





# MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS

## Introducción

El presente manual está dirigido para la toda la empresa REPREMARVA el cual se aplicará cuando se necesite cubrir una vacante, esta serie de pasos los debe ir cubriendo uno a uno el aspirante al cargo.

Para conocer las competencias que necesita tener cada cargo y las que el postulante posee se deberá aplicar test psicológicos los cuales nos permitirán identificar las competencias que necesita el puesto de la misma manera el manual cuenta con una matriz en la cual se identifica competencias técnicas y conductuales, por lo tanto este proceso permitirá elegir al aspirante idóneo conforme a las exigencias de la empresa.

Este proceso gira alrededor del personal eficiente y de su perfil en base a competencias, el cual ha sido de mucha ayuda en algunas empresas de la Provincia, REPREMARVA día a día va creciendo y expandiendo a nivel nacional por lo cual se necesita seleccionar personal con diferentes capacidades, habilidades y destrezas de esta manera se tendrá al colaborador ideal para que brinde sus servicios a la organización.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Utilizar y aplicar como una herramienta técnica para Reclutar y Seleccionar al personal basado en competencias mediante el cual permita contratar al colaborador idóneo.

### **Objetivo Especifico**

- Cumplir con los pasos que se detallan en este Manual.
- Ser guía para el Encargado del Departamento de Talento humano o de la persona encargada de la selección del personal.

### **Instrucciones para la utilización del Manual**

- Este Manual de Reclutamiento y selección de personal Basado en Competencias lo puede utilizar el jefe del Departamento de Talento Humano o de los directivos en caso que sea necesario, este manual esta detallado los pasos que deben ir cumpliendo los aspirantes antes de ser contratados.
- Este Manual es de usos exclusivo para la empresa REPREMARVA.
- La información de este manual deber ser revisada y analizada antes de aplicarla a los postulantes.

## Listado de competencias

Competencias	Concepto
Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta logara el objetivo.
Integridad	Hace referencia obrar con rectitud. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante.
Iniciativa	Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro.
Innovación	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto.
Flexibilidad	Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.
Empowerment	Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar correctamente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes.
Autocontrol	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun quellas no expresadas.
Orientación a los resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias apra cumplir o superar a los competidores.
Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas de area del cual se es responsable.
Sencillez	Es la capacidad de expresarse en dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. Generar confianza en superiores, supervisores y compañeros de trabajo.
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cabios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica

	otras competencias como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.
Habilidades mediáticas	Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz.
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.
Trabajo en Equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos lo opuesto a hacerlo y competitividad.
Resolución de problemas comerciales	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución.
Capacidad de planificación y de organización	Es la capacidad de determinar las metas y prioridades de su tarea/area/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
Conocimiento de la industria y el mercado	Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda).
Construcción de relaciones de negocios	Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.
Pensamiento analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.
Manejo de relaciones de negocios	Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.
Dirección de equipos de trabajo	Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global. Realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja.
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir o implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.
Confianza en sí mismo	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver

	un problema.
Desarrollo de relaciones	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.
Desarrollo de las personas	Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización. No se trata solo de enviar a las personas a cursos sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás.
Impacto e influencia	Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos con el fin de lograr que determinadas acciones.
Capacidad de entender a los demás	Es la capacidad de escuchar, adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque estos no los hayan expresado o lo hayan hecho solo parcialmente.
Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar – ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.
Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuando y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.
Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda), incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirir en foros locales o internacionales.

Fuente: Libro de competencias (M. A. Alles 2006)

## **ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS**

### **1. Revisión el perfil del cargo vacante**

Para saber si el personal que se va a necesitar para esa Área es importante que el encargado de ese Departamento realice el proceso adecuado para poder requerir que se llene esa vacante.

Este formato deberá solicitar en el Departamento de Talento Humano.

La matriz de Requisición de una Vacante que se presenta a continuación está estructurada de la siguiente manera:(FORMULARIO N°01)

**Departamento /Área:** A cuál de estos pertenece el cargo que está solicitando el personal.

**Puesto Vacante:** El nombre del cargo que está vacante

**Nombres y Apellidos del personal anterior:** La persona que antes la ocupaba y era responsable de ese puesto

**Necesidades de llenar ese cargo:** Por qué necesita cubrir con esa vacante, con que finalidad se necesita de nuevo personal.



**REPREMARVA**

SOMOS DULCES CONTIGO

Emitido por: el Departamento de Talento Humano

Fecha: .....

**Requisición de una Vacante**

<b>Departamento / Área:</b>	
<b>Puesto Vacante:</b>	
<b>Nombres y Apellidos del personal anterior:</b>	
<b>Necesidades de llenar ese cargo</b>	

\_\_\_\_\_  
Jefe Departamento / Área  
Humano

\_\_\_\_\_  
Jefe Departamento de Talento

FORMULARIO N° 01



# REPREMARVA

SOMOS DULCES CONTIGO

Emitido por: el Departamento de Talento Humano

Fecha: 12 de Febrero de 2015

## Requisición de una Vacante

<b>Departamento / Área:</b>	Contabilidad
<b>Puesto Vacante:</b>	Asistente de Contabilidad
<b>Nombres y Apellidos del personal anterior:</b>	Andrea Carolina Morejón Ayala
<b>Necesidades de llenar ese cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ayuda en el ingreso – revisión al sistema Venture de facturas receiptadas en contabilidad y control diario de las ingresadas por inventarios y la elaboración de las retenciones.</li><li>• Colaborar en la “Reposición de Caja “presentando todos los justificativos de gastos al Contador General.</li><li>• Archivar físicamente: Facturas de exportación, Facturas de proveedores, Retenciones diariamente del S.R.I.</li><li>• Imprimir las retenciones y hacer llegar físicamente este documento a los proveedores se envía sellado y firmado.</li><li>• Realizar el “Anexo transaccional” exportado del sistema Venture se envía mensualmente al Contador General para el ingreso de: Facturas de exportación anuladas, Retenciones anuladas, Facturas de producto nacional.</li></ul>

\_\_\_\_\_  
Jefe Departamento / Área  
Humano

\_\_\_\_\_  
Jefe Departamento de Talento

FORMULARIO N° 01

## **Reclutamiento Interno**

### **2. Publicación en la cartelera de la empresa**

Tiempo: Dos días laborables de publicación en la cartelera

Responsable: Jefe del Departamento de Talento Humano

- Informar al personal de la vacante que se necesita, mediante una convocatoria interna. (FORMULARIO N° 02)

El personal mediante este formulario podrá conocer que la empresa solicita personal para ese cargo y si cumple con el perfil podrá aplicar para el mismo.

- Llenar el formulario de la vacante que desee ocupar. (FORMULARIO N° 03)

Solo el personal interno podrá requerir la solicitud de empleo al encargado del Departamento de Talento Humano, de esta manera también nos permitirá actualizar datos del empleado.

- Entregar el formulario con la hoja de vida actualizada, adjuntado los documentos que se pide en la convocatoria y especificar al cargo que aplica.

Estos dos formularios están estructurados acorde a las necesidades del puesto y de la empresa sabiendo que de esta manera se obtendrá grandes resultados en el proceso de la selección de personal.



# REPREMARVA

SOMOS DULCES CONTIGO

Emitido por: Departamento de Talento Humano

Fecha: .....

### Convocatoria para personal interno

<b>PUESTO DE TRABAJO PARA EL DEPARTAMENTO</b>	
<b>REQUISITOS</b>	Educación Experiencia Disponibilidad de tiempo Edad
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Técnicas</b>  <b>Conductuales</b>
<b>CONOCIMIENTOS EN:</b>	
<b>FECHA DE RECEPCIÓN DE CARPETAS</b>	

Recuerde: Para poder postular necesita llenar la solicitud de empleo que la puede solicitar en el Departamento de Talento Humano. A esta solicitud le deberá adjuntar su carpeta con los respectivos requisitos que se pide.

\_\_\_\_\_  
GERENTE

\_\_\_\_\_  
JEFE DE TALENTO HUMANO

\_\_\_\_\_  
REQUIRIENTE

FORMULARIO N° 02



**REPREMARVA**

SOMOS DULCES CONTIGO

**SOLICITUD DE EMPLEO**

Emitido por: El Departamento de Talento Humano

Cargo al que aplica: .....

**Datos Personales**

Nombre: ..... Apellidos: .....

Lugar y fecha de Nacimiento: ..... Edad: .....

Dirección domiciliaria: ..... C.I.: .....

Teléfono: .....

Estado civil: .....

**Instrucción Formal**

Primaria:

Institución: .....

Secundaria:

Institución: .....

Título Obtenido: .....

Superior:

Institución: .....

Título Obtenido: .....

En la actualidad estudia: SI: ..... NO:.....

Cuál es la carrera que estudia: .....

**Cargo Actual**

Nombre del cargo que ocupa: .....

Tiempo que trabaja: .....

Sueldo que percibe: .....

**Trabajos Anteriores**

Nombre de la Empresa	Cargo	Desde	Hasta

**Referencias Personales**

Nombres	Dirección	Teléfono

.....

Postulante

.....

Jefe Talento Humano

**FORMULARIO N° 03**



# REPREMARVA

SOMOS DULCES CONTIGO

Emitido por: Departamento de Talento Humano

Fecha: 25 de Marzo del 2015

### Convocatoria para personal interno

<b>PUESTO DE TRABAJO PARA EL DEPARTAMENTO</b>	Asistente de Contabilidad
<b>REQUISITOS</b>	Educación.- Ing. Contabilidad y Auditoría (CPA) o Ing. en Administración Experiencia.- Labores Contables mínimo de 2 años Disponibilidad de tiempo.- lunes a sábado Edad.- 26 años en adelante
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores de Caja Chica</li> <li>• Anexo transaccional mensual</li> <li>• Devoluciones del IVA – S.R.I.</li> <li>• retenciones a los proveedores</li> <li>• Archivo de comprobantes</li> <li>• Cuadro de compras mensuales</li> <li>• Liquidación de compras.</li> <li>• Notas de crédito</li> <li>• Amortizaciones de activos fijos</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Técnicas</b> Manejo de equipos informáticos Criterio analítico Análisis numérico</li> <li>• <b>Conductuales</b> Liderazgo Concentración Relaciones interpersonales capacidad en la toma de decisiones</li> </ul>
<b>CONOCIMIENTOS EN:</b>	Tributación, Ley y Código Tributario, actualizaciones de las amortizaciones y retenciones, manejo página del SRI.
<b>FECHA DE RECEPCIÓN DE CARPETAS</b>	18 de Febrero del 2015

Recuerde: Para poder postular necesita llenar la solicitud de empleo que la puede solicitar en el Departamento de Talento Humano. A esta solicitud le deberá adjuntar su carpeta con los respectivos requisitos que se pide.

\_\_\_\_\_  
GERENTE

\_\_\_\_\_  
JEFE DE TALENTO HUMANO

FORMULARIO Nº 02



**REPREMARVA**

SOMOS DULCES CONTIGO

---

**SOLICITUD DE EMPLEO**

Emitido por: El Departamento de Talento Humano

Cargo al que aplica: Asistente de Contabilidad

**Datos Personales**

Nombre: Erick Sebastián Apellidos: Zurita Castillo  
Lugar y fecha de Nacimiento: Quito 25 de marzo de 1987 Edad: 28 años  
Dirección domiciliaria: Montalvo y Pérez de Anda C.I.: 1605913402  
Teléfono: 09840954632  
Estado civil: Casado

**Instrucción Formal**

Primaria:  
Institución: Santo Domingo de Guzmán  
Secundaria:  
Institución: Colegio San Alfonso  
Titulo Obtenido: Bachillerato en Ciencias  
Superior:  
Institución: Universidad San Francisco de Quito  
Titulo Obtenido: Ing. Contabilidad y Auditoria

En la actualidad estudia: SI: ..... NO: X  
Cuál es la carrera que estudia: .....

**Cargo Actual**

Nombre del cargo que ocupa: Asistente de Finanzas  
Tiempo que trabaja: 2 años

Sueldo que percibe: \$ 460,00

**Trabajos Anteriores**

<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>Cargo</b>	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>
Banco Bolivariano	Asistente de Finanzas	Enero 2013	Enero 2015
INLECHE	Asistente de Contabilidad	Septiembre 2011	Noviembre 2012

**Referencias Personales**

<b>Nombres</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>
Ing. Andrés Estupiñan	Av. EL Cóndor	032764835
Lcd. Carlos Pomposa	Latacunga	09985643276
Ing. Carmen Acosta	AV. Victor Hugo	032762248

.....

Postulante

.....

Jefe Talento Humano

**FORMULARIO N° 03**

## **Reclutamiento Externo**

### **3. Publicación en los medios de comunicación Convocatoria**

Publicación: Medios de comunicación escrito y Radiales.

Tiempo: Dos días de publicación preferible un fin de semana.

Responsable: Jefe del Departamento de Talento Humano

Requisitos:

- Detallar el cargo vacante que se necesita cubrir
- Experiencia acorde a las necesidades de cargo y de la empresa
- Perfil del cargo acorde a las necesidades del cargo
- Competencias que necesita para ocupar el cargo, tanto técnicas como conductuales
- Responsabilidades que debe cumplir si llegara a ocupar el cargo
- Beneficios que ofrece la empresa.

Esta matriz de la Convocatoria está estructurada en base a las necesidades del cargo y que el postulante debe cumplir para presentar su carpeta. (FORMULARIO N° 04)

El día que los postulantes entregue su carpeta y cumpla con los requisitos solicitados, deberán solicitar en el Departamento de Talento Humano el (FORMULARIO N° 03).

## Formulario de Convocatoria

### CONVOCATORIA

**REPREMARVA**

SOMOS DULCES CONTIGO

Importante Empresa de productos de consumo masivo requiere contratar (**CARGO**) con deseos de formar parte de esta prestigiosa Familia:

**Requisitos:**

Educación

Experiencia

Disponibilidad de tiempo

Edad

**Funciones del Cargo:** (detallara las actividades más importantes que se realiza en este puesto)

**Capacitación:** (curso o seminario que sea necesarios para ocupar el cargo)

**Competencias:** (detallar la lista de competencias que necesita para el cargo)

**Beneficios:** (detallar los beneficios que le ofrece la empresa e incluir el sueldo)

Los interesados y que cumplan con todos los requisitos, deberán entregar sus documentos en el Departamento de Talento Humano de la Empresa. Ubicada en el Km. 3 Vía A Riobamba Sector Huachi Belen Av. Leonardo Paez y Victor Veintimilla, hasta (**FECHA DE QUE SE TERMINARA LA ENTREGA DE CARPETAS**).

Departamento de Talento Humano

FORMULARIO N° 04

## Formulario de Convocatoria

### CONVOCATORIA

**REPREMARVA**

SOMOS DULCES CONTIGO

Importante Empresa de productos de consumo masivo requiere contratar ASISTENTE DE CONTABILIDAD con deseos de formar parte de esta prestigiosa Familia:

#### Requisitos:

Educación: Ing. Contabilidad y Auditoría (CPA) o Ing. En Administración.

Experiencia: Labores Contables mínimo 2 años

Disponibilidad de tiempo: lunes a sábado

Edad: 26 años en adelante

#### Funciones del Cargo:

- Valores de caja chica
- Anexo transaccional mensual
- Devoluciones del IVA- SRI
- Retenciones a los proveedores
- Archivo de comprobantes
- Cuadro de compras mensuales
- Amortizaciones de Activos Fijos

#### Capacitación:

- Tributación
- Ley y código de tributación
- Declaraciones SRI

#### Competencias:

- Análisis numérico
- Criterio analítico
- Liderazgo
- Organización
- Capacidad en la toma de decisiones

#### Beneficios

Todos los beneficios de Ley, Alimentación.

Los interesados y que cumplan con todos los requisitos, deberán entregar sus documentos en el Departamento de Talento Humano de la Empresa. Ubicada en el Km. 3 Vía A Riobamba Sector Huachi Belen Av. Leonardo Paez y Victor Veintimilla, hasta **18 de febrero del 2015.**

Departamento de Talento Humano

FORMULARIO Nº 04

#### **4. Recepción de carpetas y solicitudes de empleo de los postulantes internos y externos**

La recepción de las carpetas de los postulantes se hará acorde a la fecha que se establece y se publica en las convocatorias.

No se llevara ninguna matriz por ser un proceso corto que solo consiste en dejar la carpeta en las oficinas del Departamento de Talento Humano.

#### **Preselección de candidatos**

#### **5. Selección perfiles que cumplan con el cargo**

Tiempo: Dos días hábiles. Después de haber cerrado el proceso de postulaciones.

Responsables: Jefe del Departamento de Talento Humano y los Directivos.

(FORMULARIO N° 05)

#### **Factores de calificación para los currículos Vitae**

<b>Factores</b>	<b>Valoración</b>
Requisitos	15%
Experiencia	30%
Competencias	30%
Capacitación	25%

**Requisitos.-** Se calificara de acuerdo al perfil del cargo que necesita la empresa y la cual se publicó en la convocatoria y si cumple los requisitos se dará paso a la calificación.

**Experiencia.-** Esta área se calificara muy aparte de los requisitos que se necesita para el cargo, porque es de mucha importancia que tengan

experiencia en el puesto que está aplicando por lo que se valorara de acuerdo a los requisitos de la convocatoria.

**Competencias.-** Esto se calificara de acuerdo a las actividades que se realiza en este cargo y las habilidades y destrezas que tiene el postulante para poder realizar las mismas.

**Capacitación.-** Esta área se calificara de acuerdo a las exigencias del cargo y lo que el postulante debe conocer sobre las nuevas actualizaciones para ocupar el cargo.



# REPREMARVA

SOMOS DULCES CONTIGO

## FORMULARIO DE SELECCIÓN DE CANDIDATOS

Emitido por: El Departamento de Talento Humano

Fecha: .....

Apellidos y Nombres	Cargo	Requisitos	Experiencia	Competencias	Capacitación	Total

.....

.....

**Gerente**

**Jefe Talento Humano**

FORMULARIO N° 05



# REPREMARVA

SOMOS DULCES CONTIGO

## FORMULARIO DE SELECCIÓN DE CANDIDATOS

Emitido por: El Departamento de Talento Humano

Fecha: 19 de Febrero del 2015

Apellidos y Nombres	Cargo	Requisitos	Experiencia	Competencias	Capacitación	Total
Cepeda Ortiz Inés María	Asistente de Talento Humano	15	20	20	5	60
Estrada Silva Jose Manuel	Asistente de Talento Humano	15	10	20	0	45
Zurita Mantilla Erick Sebastián	Asistente de Talento Humano	15	20	30	25	90
Alvarado Coca Ana María	Asistente de Talento Humano	15	15	20	10	60
Acosta Acosta Orlando Jose	Asistente de Talento Humano	15	10	15	15	55

.....  
**Gerente**

.....  
**Jefe Talento Humano**

FORMULARIO N° 05

## **EVALUACIÓN TÉCNICA**

### **6. Evaluación técnica o de conocimientos**

La empresa REPREMARVA aplicara pruebas de conocimientos acerca del cargo que desea ocupar, estas pruebas estarán elaboradas de acuerdo a las funciones y responsabilidades y se actualizarán acorde como van las leyes en los puestos que sea necesario.

#### **Aplicación de la prueba**

Para la aplicación de la prueba el departamento o área correspondiente entrega el formato de la prueba la cual se aplicara a los aspirantes.

La calificación será en base al número de preguntas que tenga la evaluación, en ciencia cierta puede variar las calificaciones dependiendo también de la importancia de las preguntas.

El tiempo mínimo de duración de la evaluación será en 30 minutos.

Tiempo: Un día hábil, después de haber pasado el proceso de la entrevista.

Responsables: Jefe del Departamento de Talento Humano y Jefes de Departamento o Área. (FORMULARIO N° 06)

## **EVALUACION PSICOLOGICA**

### **7. Evaluación Psicológica**

Las pruebas psicológicas serán aplicadas para todos los cargos, estos reactivos serán utilizados solo por el personal capacitado para aplicarlo y de esta manera tener los mejores resultados.

Se aplicara las pruebas psicológicas a todos los postulantes que han sido seleccionados.

Responsables: Jefe del Departamento de Talento Humano. (FORMULARIO N° 06)

## **TIPOS DE PRUEBAS QUE SE PALICARAN A LOS CARGOS**

**IPV.-** EL test de ventas IPV es un test orientado a la evaluación de determinados rasgos de la personalidad que son buenos para los puestos de venta y de comercial. Este test utiliza una serie de ítems basado en actividades de la vida cotidiana. Entre las instrucciones dadas se recomienda contestar con sinceridad a las preguntas, pero no debemos olvidar que el objetivo del test es medir una serie de factores relacionados con el puesto de trabajo a ocupar.

**TEST DE LUSHER:** Conocido como el “Test de los colores”, también es del tipo proyectivo y evalúa el estado psíquico y fisiológico de una persona, además de su forma de afrontar el estrés y otros aspectos de la personalidad.

**16 PF-5.-** Es el estudio completamente original en el que se sustituyen los antiguos factores de segundo orden por cinco dimensiones globales que guardan un notable paralelismo con los famosos "cinco grandes" factores de personalidad.

Además mejora los resultados de negocio mediante la selección y el desarrollo de las personas que conforman su organización.

**TERMAN.-** Mide CI, Información, Juicio, Vocabulario, Síntesis, Concentración, Análisis, Abstracción, Planeación, Organización, Atención.

**MOSS.-** Mide Habilidad en Supervisión, Capacidad de decisión en las relaciones humanas, Capacidad de evacuación de problemas interpersonales, Habilidad para establecer relaciones interpersonales, Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.

**CLEAVER.-** Mide DISC D: Empuje, Influencia, Estabilidad, Cumplimiento.

## PRUEBAS PSICOLOGICAS APLICABLES A LOS CARGOS

CARGOS	PRUEBAS PSICOLOGICAS
<b>VENEDORES</b>	IPV
	16 PF-5
<b>SUPERVISORES</b>	TEST DE LUSHER
	IVP
<b>FACTURACIÓN</b>	16 PF-5
	IVP
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	16 PF-5
	TERMAN
<b>MARKETING</b>	16 PF-5
<b>RECEPCIONISTA</b>	TERMAN
	16 PF-5
<b>CONTABILIDAD Y CARTERA</b>	MOSS
	TERMAN
<b>BODEGUEROS</b>	16 PF-5
<b>CHOFERES</b>	CLEAVER
	MOSS
<b>PERSONAL DE MOVILIZACIÓN DE MERCADERÍA</b>	CLEAVER
	MOSS



# REPREMARVA

SOMOS DULCES CONTIGO

Emitido por: Departamento de Talento Humano

## FORMULARIO DE CALIFICACIONES

Apellidos y Nombres	Cargo	Pruebas Técnicas	Pruebas Psicológicas	Total

\_\_\_\_\_  
GERENTE

\_\_\_\_\_  
JEFE DE TALENTO HUMANO

FORMULARIO N° 06



# REPREMARVA

SOMOS DULCES CONTIGO

Emitido por: Departamento de Talento Humano

## FORMULARIO DE CALIFICACIONES

Apellidos y Nombres	Cargo	Pruebas Técnicas	Pruebas Psicológicas	Total
Cepeda Ortiz Inés María	Asistente de Contabilidad	8	22	30
Zurita Mantilla Erick Sebastián	Asistente de Contabilidad	10	26	36
Alvarado Coca Ana María	Asistente de Contabilidad	7	20	27

\_\_\_\_\_  
GERENTE

\_\_\_\_\_  
JEFE DE TALENTO HUMANO

FORMULARIO N° 06

## Entrevista

### 8. Entrevista a los postulantes

La entrevista se lo realizara a los postulantes que pasaron las pruebas técnicas y psicológicas.

Tiempo: Tres días hábiles.

Responsables: Jefe del Departamento de Talento Humano y los Directivos

- INTERPRETACION DE RANGOS  
Calificación formulario N° 07

RANGOS	INTERPRETACIÓN
ALTO	3
MEDIO	2
BAJO	1

Alto.- se calificara en este rango cuando las respuestas puedan convencer al encuestador y al momento de contestarla se sienta segura.

Medio.- Se calificara en este rango cuando el entrevistado no responda con precisión a las preguntas formuladas.

Bajo.- Se calificara en este rango cuando el entrevistado no responda directamente a la pregunta y no se sienta segura(o) en lo que dice.

#### **Detalle del formulario de calificaciones de la Entrevista**

#### **Comprobación de la hoja de vida**

**Datos personales:** Comprobar los datos de la hoja de vida con los que el postulante dice en la entrevista.

Calificación 1.- cuando los datos de la hoja de vida no coinciden con los de la entrevista.

Calificación 2.- cuando dos datos no coinciden con la hoja de vida.

Calificación 3.- cuando todos los datos son reales de la hoja de vida.

**Capacitaciones:** comprobar el nivel de conocimientos adquiridos en las capacitaciones y total de horas.

Calificación 1.- Cuando tiene certificados de capacitaciones no acordes al cargo.

Calificación 2.- Cuando tiene certificados de capacitaciones sean menores de 40 horas.

Calificación 3.- Cuando los certificados de las capacitaciones sean de 40 horas o más.

**Educación:** Comprobar el nivel de educación que se pidió en la convocatoria.

Calificación 1.- Cuando no tiene la educación que se pidió en la convocatoria.

Calificación 2.- Cuando la educación está relacionada a lo que se pidió en la convocatoria.

Calificación 3.- Cuando cumple con la educación que se pidió en la convocatoria

**Experiencia:** Comprobar la experiencia que tiene en su hoja de vida y la que dice en la entrevista.

Calificación 1.- Cuando tiene experiencia en otras áreas.

Calificación 2.- Cuando la experiencia tiene la mitad de la que solicita.

Calificación 3.- Cuando cumple con la experiencia solicitada.

### **Presentación**

#### **Presentación personal:**

Calificación 1.- Cuando el entrevistado lleva vestido un traje informal.

Calificación 2.- Cuando el entrevistado lleva un maquillaje y la vestimenta exagerada.

Calificación 3.- Cuando el entrevistado lleva un traje formal e impecable.

#### **Fluidez verbal:**

Calificación 1.- Le dificulta hablar y desenvolverse en la entrevista.

Calificación 2.- Trata de desenvolverse en la entrevista, con un buen lenguaje.

Calificación 3.- Muy buena comunicación y lenguaje. No tiene Dificultad para hablar.

#### **Gestos corporales**

Calificación 1.- Sus gestos y la manera de comportarse u sentarse en el momento de la entrevista no es la adecuada.

Calificación 2.- Demuestra y trata de comportarse en sus gestos en la entrevista

Calificación 3.- Demuestra educación y cultura en la entrevista.

#### **Metas dentro de la Organización**

Calificación 1.- Están relacionados a los objetivos personales.

Calificación 2.- Posibles soluciones en cuanto a producción y relaciones interpersonales.

Calificación 3.- Están relacionadas a los objetivos empresariales y detalla sus objetivos personales.

### **Aspiración salarial**

Calificación 1.- Más de lo que corresponde a sus funciones y cargo.

Calificación 2.- No excede mucho en su salario.

Calificación 3.- Acorde su puesto y sus funciones.

### **Preguntas necesarias para conocer más sobre el aspirante**

Las preguntas son abiertas las cuales se deberán hacer acorde a las necesidades del puesto y lo que la empresa quiera saber del entrevistado.

Calificación 1.- La respuesta no está relacionada a la pregunta.

Calificación 2.- Tiene una parte de relación pero se enfoca en otra cosa.

Calificación 3.- La respuesta está enfocada en la pregunta con palabras claves y precisas.

- **CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA**

La entrevista se encuentra estructurada en cuatro partes la cual está agrupada a las necesidades de la empresa y lo que se quiere saber sobre el aspirante, además esta entrevista está valorada en 57 puntos el postulante que pase el nivel de aceptación pasara al siguiente proceso de selección de personal.

<b>INTERPRETACIÓN</b>	<b>VALORES</b>
Aceptado	57 – 45
No aceptado	44- 12

## **INSTRUCTIVO PARA UNA BUENA ENTREVISTA**

### Saludo y Bienvenida (3 minutos)

1. Saludar y dejar que el postulante exprese su gratitud por llegar a la organización.
2. Establecer un sistema de rapport entre el entrevistado y el entrevistador.

### Estructura de la entrevista (20 Minutos)

1. Empezar preguntado los datos personales.
2. Educación formal
3. Experiencias vividas
4. Sus metas dentro al organización
5. El salario que aspira ganar
6. Los conocimientos que tiene acerca del cargo
7. Las preguntas que abiertamente las formule el entrevistador

### Despedida (2 minutos)

1. Agradecimiento por la colaboración con la entrevista



# REPREMARVA

SOMOS DULCES CONTIGO

Emitido por: Departamento de Talento Humano

Fecha: .....

### Formulario de calificaciones de la Entrevista

<b>Entrevistador</b>	
<b>Entrevistado</b>	
<b>Cargo</b>	

<b>COMPROBACIÓN DE LA HOJA DE VIDA</b>	Alta	Media	Bajo	Puntajes
Datos Personales				
Capacitaciones				
Educación				
Experiencia				
			<b>TOTAL</b>	

<b>PRESENTACIÓN</b>	Alta	Media	Bajo	Puntajes
Presentación Personal				
Fluidez Verbal				
Gestos Corporales				
			<b>TOTAL</b>	

<b>METAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	Alta	Media	Bajo	Puntaje

<b>ASPIRACIÓN SALARIAL</b>				<b>TOTAL</b>	
	Satisfactorio	Medianamente satisfactorio	Insatisfactorio	Puntaje	
				<b>TOTAL</b>	

**PREGUNTAS NECESARIAS PARA CONOCER MÁS SOBRE EL ASPIRANTE**

Nº	Preguntas	Alta	Media	Bajo	Puntaje
	<b>TOTAL</b>				

\_\_\_\_\_  
**GERENTE**

\_\_\_\_\_  
**DPTO. TALENTO HUMANO**

\_\_\_\_\_  
**REQUIRIENTE**

FORMULARIO Nº 07



# REPREMARVA

SOMOS DULCES CONTIGO

Emitido por: Departamento de Talento Humano

Fecha: 27 de Febrero del 2015

### Formulario de calificaciones de la Entrevista

<b>Entrevistador</b>	Lucia Andrade
<b>Entrevistado</b>	Zurita Matilla Erick Sebastián
<b>Cargo</b>	Asistente de Contabilidad

COMPROBACIÓN DE LA HOJA DE VIDA	Alta	Media	Bajo	Puntajes
Datos Personales			3	
Capacitaciones			3	
Educación			3	
Experiencia			3	
			<b>TOTAL</b>	12

PRESENTACIÓN	Alta	Media	Bajo	Puntajes
Presentación Personal			3	
Fluidez Verbal			3	
Gestos Corporales			3	
			<b>TOTAL</b>	9

METAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	Alta	Media	Bajo	Puntaje
Cumplir los objetivos departamentales y con eso ayudar a cumplir metas de la organización llegando a ser líder en el mercado de productos de consumo masivo.				

<b>ASPIRACIÓN SALARIAL</b>			3	
			<b>TOTAL</b>	3
470	Satisfactorio	Medianamente satisfactorio	Insatisfactorio	Puntaje
	3			
	<b>TOTAL</b>			3

**PREGUNTAS NECESARIAS PARA CONOCER MÁS SOBRE EL ASPIRANTE**

Nº	Preguntas	Alta	Media	Bajo	Puntaje
1	Que tasa de amortización es equipos informáticos		2		2
2	Las transacciones para el anexo mensual			3	3
3	Cuáles son los pasos para verificar la factura y el numero			3	3
4	Que porcentaje es la base de retención por servicios			3	3
5	Qué porcentaje es la base de retención por productos			3	3
6	Cual es la fecha tope en la que se puede presentar las declaraciones			3	3
7	El anexo transaccional lleva datos de las facturas			3	3
8	Los ingresos y egresos forman parte del libro diario			3	3
9	Podría decir que funciones hace Excel y que conoce de el.			3	3
10	En el SRI conoce las devoluciones del IVA			3	3
	<b>TOTAL</b>				29

FORMULARIO Nº 07

GERENTE

DPTO. TALENTO HUMANO

## Entrevista de competencias

- Las preguntas están divididas tres sobre las competencias conductuales y tres sobre competencias técnicas las cuales son muy importantes para el cargo.
- Las preguntas serán direccionadas a las competencias que se necesita para desempeñar las actividades.

### INTERPRETACION DE RANGOS

RANGOS	INTERPRETACIÓN
ALTO	3
MEDIO	2
BAJO	1

**Alto.-** Habla sobre la importancia de esta competencia en el cargo y sobre sale en otras más indispensables en la funciones del puesto.

**Medio.-** Más o menos maneja ciertas competencias en las diferentes funciones.

**Bajo.-** No existen conocimientos sobre esta competencia.

- CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA

Esta entrevista de competencias se encuentra dividida en dos partes la una competencias conductuales y la otra las competencias técnicas las cuales se utilizan para desempeñarse en el puesto, se encuentra valorada en 18 puntos.

INTERPRETACIÓN	VALORES
Aceptado	12- 8
No aceptado	7- 4



# REPREMARVA

SOMOS DULCES CONTIGO

Emitido por: Departamento de Talento Humano

Fecha: .....

**Formato de calificación de la Entrevista valorada en las competencias del cargo**

<b>Entrevistador</b>	
<b>Entrevistado</b>	
<b>Cargo al que aplica</b>	

PREGUNTAS	COMPETENCIAS TÉCNICAS		
		RESPUESTA	
	Alto	Medio	Bajo
	RESPUESTA		
	Alto	Medio	Bajo

PREGUNTAS	COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
	RESPUESTAS		
	Alto	Medio	Bajo
	RESPUESTAS		
	Alto	Medio	Bajo
TOTAL:			

---

**GERENTE**

---

**DPTO. TALENTO HUMANO**

---

**REQUIRIENTE**

FORMULARIO Nº 08



# REPREMARVA

SOMOS DULCES CONTIGO

Emitido por: Departamento de Talento Humano

Fecha: 27 de Febrero del 2015

### Formato de calificación de la Entrevista valorada en las competencias del cargo

<b>Entrevistador</b>	Lucia Andrade
<b>Entrevistado</b>	Zurita Mantilla Erick Sebastián
<b>Cargo al que aplica</b>	Asistente de Contabilidad

PREGUNTAS	COMPETENCIAS TÉCNICAS		
<p>Le dificulta explorar y manejar nuevos programas y equipos informáticos, tal vez para ellos necesite un manual en el que detallen paso a paso.</p>	<p>Manejo de equipos informáticos</p>		
	<p><b>RESPUESTA</b></p> <p>Capto muy rápido pero si necesito tener un manual para poder tener una guía en caso de que sea necesario, equipos no tengo ningún inconveniente porque solo es explorar y analizar lo nuevo que tiene y para qué sirve.</p>		
	<table border="1"> <tr> <td><b>Alto</b></td> <td><b>Medio 2</b></td> <td><b>Bajo</b></td> </tr> </table>	<b>Alto</b>	<b>Medio 2</b>
<b>Alto</b>	<b>Medio 2</b>	<b>Bajo</b>	
<p>Le gusta trabajar con números o letras.</p> <p>Detecta pronto donde existe una descuadre en los libros diarios, el caso que llegare a faltar unos 0,25ctvs.</p>	<p><b>Análisis numérico</b></p>		
	<p><b>RESPUESTA</b></p> <p>Pienso que trabajar con números es mas fácil, que trabajar con palabras porque todas las personas tenemos diferentes puntos de vista en cuanto a expresar nuestras ideas, mientras los numero son solo poner los cinco sentidos en los cálculos y cuadros que se necesite.</p>		
	<table border="1"> <tr> <td><b>Alto</b></td> <td><b>Medio</b></td> <td><b>Bajo 3</b></td> </tr> </table>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>
<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo 3</b>	

PREGUNTAS	COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
<p>Le gusta trabajar en equipo o solo, como cree usted que sería más beneficioso para cumplir con sus actividades.</p>	<p>Relaciones interpersonales Trabajo en equipo</p>		
	<p><b>RESPUESTAS</b></p> <p>Trabajar en equipo sería muy bueno siempre y cuando las funciones sean las mismas o la actividad este relacionada, porque no todos los cargos son iguales por lo tanto en caso de ser necesario es mejor trabajar solo y cuando necesitemos de la mano ayuda de otro colaborador lo aremos en equipo.</p>		
	Alto	Medio	Bajo 3
<p>En caso que llegare a formar parte de la empresa con que nuevas ideas aportaría o que nuevos mecanismos buscaría para realizar sus actividades de una manera eficaz y en el tiempo estipulado.</p>	<p>Iniciativa</p>		
	<p><b>RESPUESTAS</b></p> <p>Como asistente de contabilidad siempre el trabajo debe ser eficiente y claro al vez por en mis manos está la parte económica de la organización, es por eso que dar nuevas ideas sería a cómo llevar el archivo de documento, además creando en Excel el respaldo de las facturas para poder realizar el anexo transaccional sin tener que registrar numeraciones en ese momento.</p>		
	Alto	Medio	Bajo 3
<p><b>TOTAL: 11</b></p>			

\_\_\_\_\_  
**GERENTE**

\_\_\_\_\_  
**DPTO. TALENTO HUMANO**

\_\_\_\_\_  
**REQUIRIENTE**

FORMULARIO N° 08



# REPREMARVA

SOMOS DULCES CONTIGO

## FORMULARIO DE CALIFICACIONES

Emitido por: Departamento de Talento Humano

FECHA: .....

### MATRIZ DE CALIFICACIONES DE LAS ENTREVISTAS

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	ENTREVISTA/ 57	ENTREVISTA/12	TOTAL

\_\_\_\_\_  
**GERENTE**

\_\_\_\_\_  
**DPTO. TALENTO HUMANO**

FORMULARIO Nº 09



# REPREAMARVA

SOMOS DULCES CONTIGO

## FORMULARIO DE CALIFICACIONES

Emitido por: Departamento de Talento Humano

FECHA: 04 de Marzo del 2015

### MATRIZ DE CALIFICACIONES DE LAS ENTREVISTAS

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	ENTREVISTA/ 57	ENTREVISTA/12	TOTAL
1	Cepeda Ortiz Inés María	53	8	61
2	Zurita Mantilla Erick Sebastián	56	11	67
3	Alvarado Coca Ana María	54	11	65

\_\_\_\_\_  
**GERENTE**

\_\_\_\_\_  
**DPTO. TALENTO HUMANO**

FORMULARIO Nº 09

## **9.Evaluación los resultados obtenidos**

Los resultados obtenidos del proceso se calificaran de la siguiente manera, por lo que se procederá a las siguientes calificaciones para saber los puntajes finales de cada postulante.

Las Pruebas Técnicas el valor total se hará una regla tres, la cual se valorara sobre 45 puntos.

Las Pruebas Psicológicas dependiendo el tipo de prueba se procederá a valorar, por lo que se calificara sobre un total de 20 puntos, para lo que se necesita hacer una regla tres según sea el caso necesario.

La entrevista se valorara sobre 35 puntos tomando en cuenta la entrevista general y la entrevista de competencias, para esto se utilizar el formulario N° 09 con este total se realizar una regla de tres.



# REPREMARVA

SOMOS DULCES CONTIGO

Emitido por: Departamento de Talento Humano

Fecha: .....

### Matriz de Puntajes Finales

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	PRUEBA TECNICA/45	PRUEBA PSICOLOGICAS/20	ENTREVISTA/35	<u>TOTAL</u>

\_\_\_\_\_  
GERENTE

\_\_\_\_\_  
DPTO. TALENTO HUMANO

Formulario N° 10



# REPREMARVA

SOMOS DULCES CONTIGO

Emitido por: Departamento de Talento Humano

Fecha: 6 de Marzo de 2015.

### Matriz de Puntajes Finales

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	PRUEBA TECNICA/45	PRUEBA PSICOLOGICAS/20	ENTREVISTA/35	TOTAL
1	Cepeda Ortiz Inés María	3,6	4.4	21,35	29,35
2	Zurita Mantilla Erick Sebastián	4,5	5,2	23,45	33,15
3	Acosta Acosta Orlando José	3,15	4	22,75	29,9

\_\_\_\_\_  
GERENTE

\_\_\_\_\_  
DPTO. TALENTO HUMANO

Formulario N° 10

## 10. Elaboración el informe final para Gerencia

Para dar a conocer sobre el ganador del proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias se realiza un acta la cual la directiva y el jefe del Departamento de Talento Humano firman, dejando como constancia los puntajes con los que se hace ganador e aspirante al cargo que se postuló.



# REPREAMARVA

SOMOS DULCES CONTIGO

### ACTA FINAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS DEL (CARGO) DE LA EMPRESA REPREAMARVA

De acuerdo a lo que determina la Constitución de la República del Ecuador y la Norma Técnica del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal del Ministerio de Relaciones Laborales; y en cumplimiento de la Resolución del Directorio de la Empresa REPREAMARVA.

En la ciudad de Ambato, el **(día, mes, año)**, siendo las **(hora)** en la oficina del Departamento de Talento Humano de la empresa REPREAMARVA, se reúne el Directorio integrado por **( Nombre - Presidente(a) y Nombre - Vicepresidente(a) - Nombre -Jefe de Talento Humano**, con el fin de entregar los resultados del Proceso de Selección de acuerdo al siguiente cuadro:

Cargos	Nombre	Puntaje

En base al cuadro expuesto declaro ganador del Concurso al **(nombres y apellidos)** por obtener los mejores puntajes,

presentamos los anexos de respaldo en el formato en donde se detallan las calificaciones de evaluación de pruebas Técnicas y competencias, Psicológicas, Entrevista y Puntuación Completaría.

Siendo las **(hora)** concluye el proceso de selección, para constancia y aprobación de la misma firman los miembros del Directorio de selección

**(NOMBRES Y APELLIDOS)**  
PRESIDENTE

**(NOMBRES Y APELLIDOS)**  
VICEPRESIDENTE

**(NOMBRES Y APELLIDOS)**  
JEFE DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

FORMULARIO N° 11



# REPREAMARVA

SOMOS DULCES CONTIGO

## ACTA FINAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS DEL (CARGO) DE LA EMPRESA REPREAMARVA

De acuerdo a lo que determina la Constitución de la República del Ecuador y la Norma Técnica del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal del Ministerio de Relaciones Laborales; y en cumplimiento de la Resolución del Directorio de la Empresa REPREAMARVA.

En la ciudad de Ambato, el 10 de marzo del 2015, siendo las 11h00 en la oficina del Departamento de Talento Humano de la empresa REPREAMARVA, se reúne el Directorio integrado por Sra. Martha Escobar -Presidente(a) y Sr. Guido Ramírez - Vicepresidente(a) - Ing. Lucia Andrade -Jefe de Talento Humano, con el fin de entregar los resultados del Proceso de Selección de acuerdo al siguiente cuadro:

Cargos	Nombre	Puntaje
Asistente de contabilidad	Cepeda Ortiz Inés María	29,35
<b>Asistente de contabilidad</b>	<b>Zurita Mantilla Erick Sebastián</b>	<b>33,15</b>
Asistente de contabilidad	Alvarado Coca Ana María	29,9

En base al cuadro expuesto declaro ganador del Concurso al **Ing. Zurita Mantilla Erick Sebastián** por obtener los mejores puntajes, presentamos los anexos de respaldo en el formato en donde se detallan las calificaciones de evaluación de pruebas Técnicas y competencias, Psicológicas, Entrevista y Puntuación Completaría.

Siendo las 13h00 concluye el proceso de selección, para constancia y aprobación de la misma firman los miembros del Directorio de selección

**Sra. Martha Escobar**  
PRESIDENTE

**Sr. Guido Ramirez**  
VICEPRESIDENTE

**Ing. Lucia Andrade**  
JEFE DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

FORMULARIO Nº 11

### 11. Contacto con el nuevo empleado

Una vez declarado ganador del cargo se llamar al postulante para informarle sobre los resultados. Para lo cual se utilizara su Currículum Vitae o la solicitud de empleo en la cual que consta los números telefónicos.

Se le informara que deberá presentarse en las oficinas el día, la hora, para arreglar algunos documentos del aspirante.

**DATOS PERSONALES:**

Nombre: Erick Sebastián Zurita Mantilla

Título: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA / MSC Gestión Financiera

Edad : 28 años

Estado Civil: Casado

Numero de celular: 09840954632

Estudios Superiores:

- Universidad San Francisco de Quito (Ingeniero en Contabilidad y Auditoria)

**FOTO:**



## 12. Contratación al nuevo personal

- Para la nueva contratación deberán proceder a firmar el contrato y el formulario adjunto. (FORMULARIO N° 12)
- Dar una inducción adecuada de la empresa.
- Registrar al nuevo personal la entrada en la página del IESS.

1. Después de obtener tu clave de empleador, debes ingresar a la página web del IESS. En la categoría de Empleadores y registrar con tu cédula y clave de empleador.

2. Seleccionar el aviso de entrada e ingresar la cédula de identidad del afiliado (en el caso de ser extranjero un documento de identificación), luego da *click* en validar y enviar.

3. Luego aparecerá un formulario en el que ingresara en los casilleros con asteriscos, los datos del trabajador que estás por afiliar. La información que solicitan es la siguiente:

- Nombres completos del trabajador
- Fecha de ingreso y fecha de registro en el sistema, la que indica el día en el que pagará sus aportes al IESS y debe coincidir la misma fecha en los casilleros.
- Relación de trabajo
- Modalidad de contratación
- Código de actividad sectorial
- Denominación del cargo
- Sueldo o remuneración
- Dirección del empleado

3. En caso de que la modalidad de contratación sea por medio tiempo, el salario será en base a los días que preste sus servicios.



REPREMARVA

SOMOS DULCES CONTIGO

Formulario emitido por: El Departamento de Talento Humano

Fecha: .....

Nombres y Apellidos del nuevo trabajador:  
.....

Cargo: .....

Departamento o Área: .....

**Puntaje Final**

Obtención de puntaje final del proceso: ...../1000

**Análisis de la Contratación:**  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Adjuntar al contrato.

FORMULARIO Nº 12

\_\_\_\_\_  
Departamento de Talento Humano

\_\_\_\_\_  
Trabajador



**REPREMARVA**

SOMOS DULCES CONTIGO

Formulario emitido por: El Departamento de Talento Humano

Fecha: 11 de Marzo de 2015

**Nombres y Apellidos del nuevo trabajador:**

Erick Sebastián Zurita Matilla

**Cargo:** Asistente de Contabilidad

**Departamento o Área:** Contabilidad

Puntaje Final

Obtención de puntaje final del proceso:  
33.15

**Análisis de la Contratación:**

Erick Zurita ha cumplido el proceso de Reclutamiento y Selección de personal basado en competencias, cumpliendo con todos los requisitos que son necesarios para el cargo,

.....  
.....

Adjuntar al contrato.

FORMULARIO N° 12

DepartamentodeTalentoHumano

Trabajador



# REPREAMARVA

SOMOS DULCES CONTIGO

Emitido por: Departamento de Talento Humano & Contabilidad

**Nombres y apellidos:** Erick Sebastián Zurita Mantilla

**Edad:** 28 años

**Fecha:** 28 años

10

## PRUEBA TÉCNICA O DE CONOCIMIENTOS

### 1. El libro diario es:

- A El archivo documentario de las transacciones que realiza una empresa comercial
- B El primer registro contable que sirve para anotar en orden cronológico de fecha las operaciones que ocurren en la empresa en base a la documentación fuente**
- c Es un libro donde se lleva la contabilidad de una empresa en un determinado tiempo

### 2. Los activos dispobles son:

- A Cuentas por cobrar
- B Bancos**
- c Caja

### 3. El balance de combacion es:

- A Un balance comparativo donde se analiza las operaciones que realizo la empresa en años anteriores
- B Un registro interno, que presenta en forma agrupada todas las cuentas a nivel de mayor con los movimientos totales del debe y del haber y el saldo respectivo.**
- c Donde se establece las pérdidas y ganancias de un ejercicio contable

### 4. En la cuenta documentos por cobrar se registran:

*En la cuenta por cobrar se registran documentos que respalden*

*al cobro de deudas que luego se convierten en efectivo, estos son las letras de cambio, pagares, títulos de valores.*

**5. Que es contabilidad**

- A. Es la técnica de registrar las transacciones que realiza una empresa en un periodo determinado.
- B. Es un sistema contable que permite conocer la situación de una empresa
- C. Es el registro y control de todos lo que entra y sale de una empresa comercial.

**6. Los ajustes contables**

*los ajustes contables son cierres de la contabilidad con la finalidad de corregir cuentas y modificar transacciones que pone en riesgos el capital monetario de la organización.*

**7. Los gastos administrativos son:**

- A. Sueldos
- B. Arrendamientos
- C. Comisiones
- D. Publicidad

**8. El anexo transaccional debe ser adjuntado y realizado a:**

*El anexo transaccional se realiza cada fin de mes y se lo adjunta las copias para tener como respaldo dentro de la organización y el digital es enviado al SRI para su respectiva declaración de impuestos.*

**9. Si llegare a ser contratado en la empresa cual seria sus objetivos dentro de la misma**

*Al ser contratado y formar parte de esta prestigiosa empresa mi objetivo es ayudar y colaborar a cumplir los objetivos departamentales y organizacionales, poniendo en alto el nombre de la empresa esto lograra cumpliendo con todas las funciones y responsabilidades en el tiempo determinado que se me asigne para cualquier actividad.*

.....  
Firma del Aspirante



REPREAMARVA

SOMOS DULCES CONTIGO

Emitido por: Departamento de Talento Humano &  
Contabilidad

**HOJA DE RESPUESTAS MOOS**

**Nombres y apellidos:** *Erick Sebastián Zurita Mantilla*

**Edad:** 28 años

**Fecha:** 22 de Febrero del 2015

**Sexo:** Masculino

**PUESTO SOLICITADO:** ASISTENTE DE CONTABILIDAD

1	C
2	B
3	D
4	B
5	B
6	B
7	A
8	B
9	C
10	C

11	A
12	C
13	D
14	A
15	D
16	D
17	B
18	D
19	B
20	B

21	A
22	A
23	B
24	D
25	B
26	C
27	A
28	C
29	C
30	A

.....  
FIRMA DEL ASPIRANTE



Este manual de Reclutamiento y Selección de Personal es de gran aportación para el progreso y desarrollo de la Familia REPRESMARVA

## 6.8. Administración de la propuesta

La propuesta será administrada por la investigadora, con la colaboración del Jefe del Departamento de Talento Humano de la Empresa.

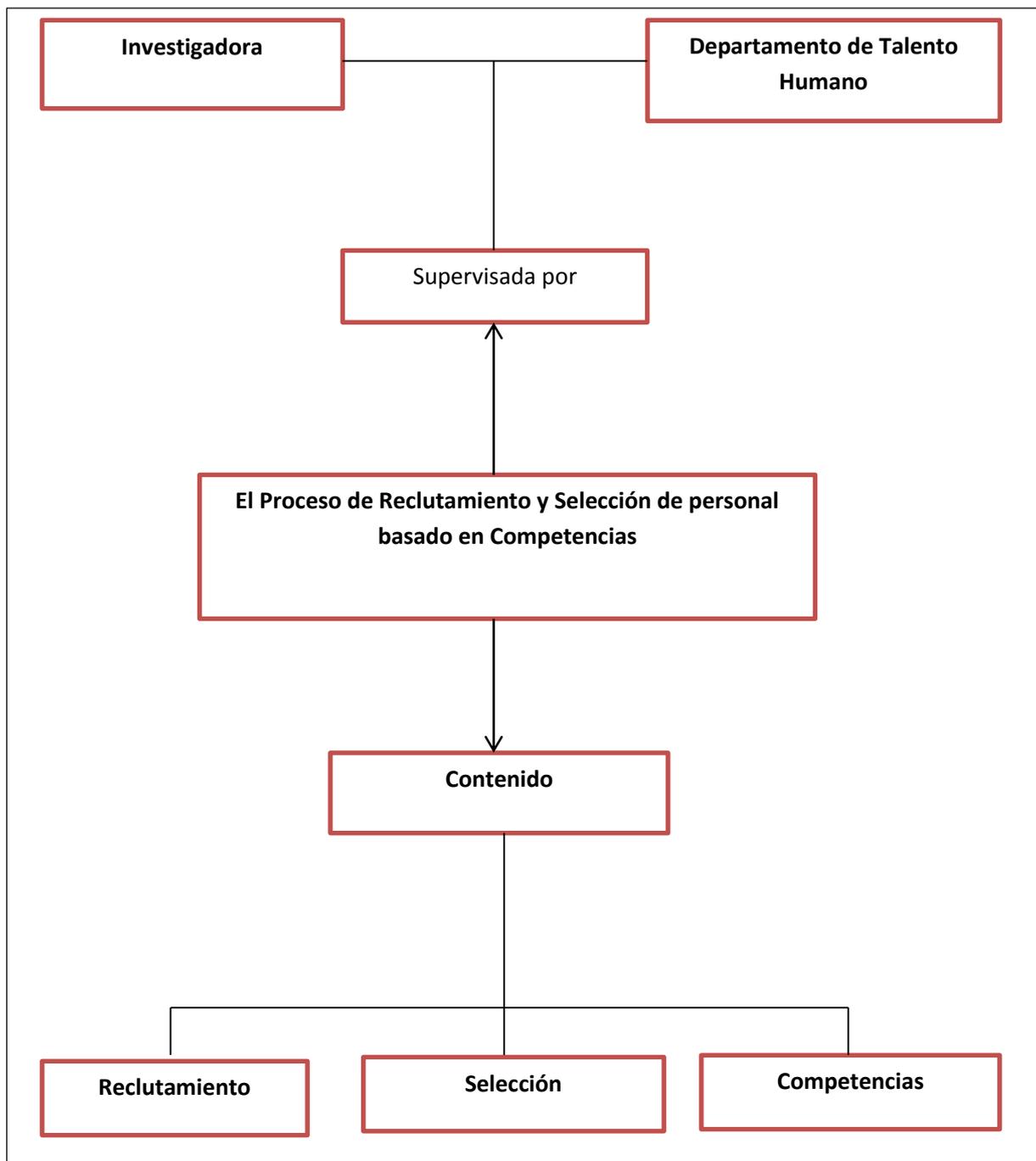


Gráfico N° 36

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

## 6.9. Previsión de la evaluación

Tabla N° 39.

<b>PREGUNTAS BASICAS</b>	<b>EXPLICACION</b>
<b>¿Qué va evaluar?</b>	El proceso de Reclutamiento y Selección de Personal basado en competencias.
<b>¿Por qué evaluar?</b>	Para elegir al candidato más idóneo al cargo.
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Para saber si se cumple con el perfil del cargo.
<b>¿Quiénes solicitan evaluar?</b>	El investigador y la Empresa.
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	Cuando exista una vacante.
<b>¿Cómo evaluar?</b>	Verificando si se cumple con el proceso del Manual.
<b>¿Con que evaluar?</b>	Con la entrevista, test psicológicos, Evaluación Técnica.

Fuente: Propia

Elaborado por: Diana Solís

## 1. Bibliografía

- Abril, Jessica Veronica Paz. «La alta rotacion del personal incide en el servicio al cliente de la empresa RODOMME PHARMACEUTICAL S.A. .» Ambato, 2012.
- Alles, Martha Alicia. *Direccion Estrategica de Recursos Humanos. Gestion por Competencias*. Buenos Aires. Argentina: Granica 2006, 2006.
- . *Seleccion por Competencias*. Buenos Aires: Granica, 2006.
- Alles, Martha. *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires: Granica, 2010.
- Alonso, Jose Maria Lopez. *Manual Para Elaborar Proyectos Educativos*. Mexico: Plaza y Valdes S.A., 2005.
- Andrade, Elias Hanze. «Diseño de un programa de seleccion de personal basado en perfiles por competencias, que facilita la contratacion del elemento humano mas idoneo, para elaborar en empresas de la Provincia de Esmeraldas.» Esmeraldas, 2009.
- Aponte, Jose Castillo. *Administracion de personal / Un enfoque hacia la calidad*. Bogota: ECO, 2006.
- Ariza, J. *Direccion y Administracion Integrada de Personas*. Bogota: Ed. Mc Graw Hill, 2005.
- Arnoletto, E. *Administracion de la produccion como ventaja competitiva*. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/299/56.htm>, 2007.
- Berghe, Van Den. *Gestion y Gerencia Empresarial aplicada en el siglo XXI*. Bogota: ECOE, 2010.
- Bonilla, Jose I. Urquillo y Josue. *La Remunarcion del Trabajo. Manual de Administracion de Salarios*. Caracas: Texto C.A., 2008.
- Chiavenato. *Gestion de Talento Humano*. Bogota: Ed. Mc. Graw Hill, 2004.
- Chiavenato, Adalberto. *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, 2008.
- Chiavenato, Adbert. *Gestion de Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill, 2002.

- Chiavenato, Albert. *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill, 2007.
- Cuesta, A. *Gestion del Talento Humano y el conocimiento*. Bogota: Ecoe Ediciones, 2010.
- Cummings, Thomas G. *Desarrollo organizacional y cambio*. Mexico: CenGaGe Learning, 2007.
- David de la Fuente, Isabel Fernandez, Nazario Garcia. *Administracion de Empresas en Ingenieria*. Asturias: Universidad de Oviedo, 2006.
- Davis, W. *Administracion de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas*. Mexico: McGRAW/HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2008.
- Davis, Willaim B. Werther y Keith. *Administracion de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A., 2008.
- Dominic Cooper, Ivan T. Robertson, Gordon Tinline. *Reclutamiento y Seleccion. Marco de Actuacion para obetener el exito*. España: Thomson, 2005.
- Flores Roberto, J. L. Abreu. M. H. BAdii. «Factores que originan la Rotacion de Personal en las Empresas Mexicanas.» 2008.
- Grados, Jaime A. *Reclutamiento, seleccion, contratacion e induccion del personal*. Mexico: El manual Moderno, 2003.
- Herrera, Tomas Jose Fontalvo. *La Gestion de la Calidad en los Servicios*. España: EUMED, 2010.
- Jr., Krajewski Lcc. *Administracion de Operaciones Estrategias y Analisis*. Mexico: Pearson, 2000.
- Lamata, Fernando. *Manual de Administracion y Gestion Sanitaria*. Madrid: Diaz Santos S.A., 1998.
- Lopez, Javier Hernandez. *Gestion por Competencias. Un Modelo Estrategico para la Direccion de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educcion S.A., 2005.
- Martinez, Fabiola Cruz. «Reclutamiento y Seleccion de Personal en las Organizaciones .» *Gestiopolis*, 2013.
- Mello, Faria. *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. Mexico: Limusa Noriega, 2004.
- . *Desarrollo Organizaconal. Enfoque Integral*. Balderas , Mexico: Lumusa Noriego, 2004.

- Ministerio de Relaciones Laborales. «Rendición de Cuentas Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. .» Ecuador, 2010.
- Moncayo, Andres Alejandro Valle. «EL Reclutamiento y su incidencia en la Selección de Personal de la empresa DISMOR de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.» Ambato, 2013.
- Montufar, Rafael Guizar. *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A. DE C.V., 2008.
- Noya, Maria Garcia. *Selección de Personal / Sistema Integrado*. España: ESIC, 2001.
- Organización Internacional del Trabajo. *El Desarrollo de los Recursos Humanos, el empleo y la mundialización en el sector de la hotelería, la restauración y el turismo*. Ginebra: Zuiza, 2001.
- Piatti, Valentin Rubio Graciela. *Manual de Remuneraciones*. Argentina: Juridicas Cuyo, 2005.
- Ponce, Agustin Reyes. *Administración de Personal*. Mexico: Limusa Noriega, 2005.
- Richino, S. *Selección de Personal*. Argentina: Paidós SAICF, 2000.
- Robbins, S. *Administración*. Mexico: Pearson Educación, 2010.
- Roguer G. Schroeder, Susan Meyer Goldstein. *Administración de operaciones. Conceptos y casos Contemporáneos*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A. DE C.V., 2011.
- Santos, Armando Cuesta. *Gestión de Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe, 2010.
- Serrano, Juan Carlos Rodríguez. *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Aragón, Barcelona: UOC, 2004.
- Vizcaino, Luis Felipe Chamorro. «Diseño del Proceso de Selección de personal, basado en el modelo de competencias, para el Departamento de capital Humano de PEPSICO/FRITO LAY.» Ecuador, 2010.

## Linkografía

- <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Reglamento-LOSEP.pdf>
- <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion-20081.pdf>
- <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Ley-Org%C3%A1nica-del-Servicio-P%C3%BAblico.pdf>
- <http://www.meritocracia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/e.-Acuerdos-Ministeriales-Norma-Sustitutiva-del-Subsistema-de-Reclutamiento-y-Selecci%C3%B3n-de-Personal-111.pdf>

## 1. Anexos



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACION**  
**CARRERA PSICOLOGIA INDUSTRIAL**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA**  
**EMPRESA REPREMARVA**



**OBJETIVO:** Investigar como influye la selección de personal por competencias en la rotación de personal de la empresa REPREMARVA

### INSTRUCCIONES

Lea detenidamente cada uno de los ítems y escoja la opción con la que usted esté de acuerdo.

### CUESTIONARIO

1) ¿Cuáles son los medios que utiliza la empresa para publicar sus convocatorias?

Prensa  Radio  Páginas Web

2) ¿Considera usted que tiene oportunidades de ascensos en la empresa?

Siempre  Algunas veces  Nunca

3) ¿Las pruebas técnicas que aplica la empresa tiene relación con el cargo?

Siempre  Algunas veces  Nunca

**4) ¿Cuándo usted ingreso a la empresa le aplicaron test psicológicos?**

No  Si

**5) ¿La empresa maneja un cuestionario de entrevista?**

Si  No

**6) ¿Qué tipo de contrato tiene usted en la empresa?**

Por tiempo indefinido  Por tiempo fijo  Por tiempo parcial

**7) ¿Usted recibió algún tipo de inducción para conocer sus responsabilidades?**

Si  No

**8) ¿Conoce usted cuáles son sus funciones?**

Suficiente  Poco  Nada

**9) ¿Su instrucción y experiencia están acorde al cargo que ocupa?**

Si  No

**10) ¿Conoce usted acerca de las competencias que necesita para ocupar su cargo actual?**

Suficiente  Poco  Nada

**11) ¿Recibe capacitación afín a su cargo y funciones?**

Siempre  Algunas veces  Nunca

**12) ¿La selección de personal incide en la rotación de personal?**

Si  No

**13) ¿Cumple siempre todas sus tareas en los tiempos establecidos?**

Siempre  Rara vez  Nunca

**14) ¿Cuáles son los factores que influyen en la rotación de personal dentro de la empresa?**

Beneficios Institucionales  Remuneración  Problemas familiares

**15) ¿Su jefe inmediato supervisa su trabajo?**

Siempre  Algunas veces  Nunca

**16) ¿Existe un plan de carrera en su empresa?**

Suficiente  Poco  Nada

**17) ¿La empresa realiza programas de reconocimiento en base a su esfuerzo?**

Siempre  Algunas veces  Nunca

**18) ¿Se siente a gusto con su remuneración?**

Satisfecho       Insatisfecho

**19) ¿Considera que la relación con sus compañeros es?**

Aceptable       Satisfactoria       Insatisfactoria

**20) ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo para realizar sus funciones?**

Si       No

**21) ¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?**

Si       No

**22) ¿Se siente usted integrado en la empresa?**

Suficiente       Poco       Nada

**23) ¿Está usted en la capacidad de delegar en otros funciones y responsabilidades?**

Suficiente       Poco       Nada

**24) ¿Considera que existe una persona que lidera en la empresa?**

Si       No

**25) ¿Conoce usted acerca de los valores de la empresa?**

Suficiente  Poco  Nada

**26) ¿La comunicación en su área funciona adecuadamente?**

Aceptable  Satisfecho  Insatisfecho

**27) ¿Su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los colaboradores?**

Siempre  Algunas veces  Nunca

**28) ¿Las políticas de la Empresa son conocidas y entendidas por todo el personal?**

Suficiente  Poco  Nada

**29) ¿Ha participado usted en la elaboración de la planificación anual?**

Siempre  Algunas veces  Nunca

**30) ¿Existe un control en las funciones de cada trabajador?**

Suficiente  Poco  Nada

**31) ¿La empresa le motiva para alcanzar el cumplimiento de los logros empresariales?**

Suficiente  Poco  Nada

*GRACIAS POR SU COLABORACION*

Firma

