



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA
EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

**Informe final del Trabajo de Graduación previo a la obtención del Título de
Psicólogo Industrial**

TEMA:

**“LAS TÉCNICAS DE ENTREVISTA Y EL AUSENTISMO LABORAL EN LA
EMPRESA “GRUPO NOROCCIDENTAL” DE LA PROVINCIA
FRANCISCO DE ORELLANA CIUDAD DEL COCA”.**

AUTOR: Marco Andrés Sánchez Hidalgo

TUTORA: Ing. Mg. Judith García Zavala

AMBATO – ECUADOR

2015

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

CERTIFICA:

Yo, Ing. Judith García Zavala de CC: 1801661032 en mi calidad de Tutora del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LAS TÉCNICAS DE ENTREVISTA Y EL AUSENTISMO LABORAL EN LA EMPRESA “GRUPO NOROCCIDENTAL” DE LA PROVINCIA FRANCISCO DE ORELLANA CIUDAD DEL COCA”**, desarrollado por el egresado Marco Andrés Sánchez Hidalgo, 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 la evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el Honorable Concejo Directivo.

Ambato, 26 de Marzo de 2015

.....

MG. JUDITH GARCÍA ZAVALA

CC: 1801661032

TUTORA

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 del autor.

Ambato, 26 de Marzo de 2015

.....
Marco Andrés Sánchez Hidalgo

C.C.: 1600379794

AUTOR

DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos de línea patrimoniales del presente Trabajo de Final de Titulación, sobre el tema: **“LAS TÉCNICAS DE ENTREVISTA Y EL AUSENTISMO LABORAL EN LA EMPRESA “GRUPO NOROCCIDENTAL” DE LA PROVINCIA FRANCISCO DE ORELLANA CIUDAD DEL COCA”**, autorizo su reproducción total o parcial 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.

Ambato, 26 de Marzo de 2015

.....
Marco Andrés Sánchez Hidalgo

C.C.: 1600379794

AUTOR

**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: **“LAS TÉCNICAS DE ENTREVISTA Y EL AUSENTISMO LABORAL EN LA EMPRESA “GRUPO NOROCCIDENTAL” DE LA PROVINCIA FRANCISCO DE ORELLANA CIUDAD DEL COCA”**, presentada por el señor Marco Andrés Sánchez Hidalgo egresado de la carrera de psicología industrial promoción Octubre – Febrero 2013, un 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.

Ambato, 10 de marzo del 2015

LA COMISIÓN

.....

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

.....

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico este trabajo investigativo a muchos de mis amigos que han estado a lo largo de mi vida, muchos se han ido, pocos se han quedado pero de cada uno de ellos aprendí algo importante, a veces las experiencias de otros nos pueden servir para saber cómo dar el siguiente paso y no equivocarse tanto, a Alexandra Chico una gran mujer que supo estar conmigo en las buenas y en las malas con su cariño y ternura, logro muchas cosas en mí.

Agradezco a mi Señor que a pesar de las veces que he fallado me ha perdonado, que seríamos sin su bendición. A mi familia que me ha dado ánimos cuando lo he necesitado.

Pero en especial quiero dar las gracias a Fanny Amparito Hidalgo, mi hermosa madre, la verdad no sé qué sería de mi vida sin ella, una mujer incondicional, que a pesar de cuanto le golpee la vida sale adelante con sencillez y humildad, mi gran ejemplo a seguir por el resto de mi vida. Siempre serás la mejor para mí.

Marco Andrés Sánchez Hidalgo

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud eterna para la Universidad Técnica de Ambato por abrirme sus puertas y prepararme académicamente, y mi estimada Dra. Judith García por su guía, apoyo, y conocimiento.

Agradezco a los docentes de la Universidad Técnica de Ambato quienes nos han guiado en el camino del conocimiento, a las personas que fueron mi inspiración para estudiar psicología.

A muchos de mis compañeros de estudio que estuvieron conmigo en situaciones difíciles, espero de corazón que la vida les sonría mucho.

Marco Andrés Sánchez Hidalgo

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUCIÓN O TITULACIÓN	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN:	v
<i>DEDICATORIA</i>	vi
<i>AGRADECIMIENTO</i>	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPITULO I.....	1
EL PROBLEMA	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.2.1. Contextualización.....	1
1.2.2. Árbol de problemas	4
1.2.3. Análisis Crítico	5
1.2.4. Prognosis	5
1.2.5. Formulación del problema	6
1.2.6. Preguntas Directrices	6
1.2.7. Delimitación del problema de investigación.....	7

1.2.7.1. Delimitación de contenidos.....	7
1.2.7.2. Delimitación Espacial:	7
1.2.7.3. Delimitación Temporal:	7
1.2.7.4. Unidades de Observación:.....	7
1.3. Justificación.....	8
1.4. Objetivos	9
1.4.1. Objetivo General	9
1.4.2. Objetivos Específicos.....	9
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Antecedentes Investigativos.....	10
2.2. Fundamentación Filosófica	13
2.2.1. Fundamentación Ontológica	13
2.2.2. Fundamentación Epistemológica	13
2.2.3. Fundamentación Axiológica	14
2.3. Fundamentación Legal.....	14
2.4. Categorías Fundamentales	18
2.4.1. Constelación de Ideas Variable Independiente	19
.....	19
2.4.2. Constelación de Ideas Variable Dependiente.....	20
2.5. Hipótesis.....	32
2.6. Señalamiento de Variables.....	32
CAPÍTULO III.....	33
MARCO METODOLÓGICO.....	33

3.1. Enfoque de la Investigación.....	33
3.2. Modalidad Básica de la Investigación.....	33
3.3 Niveles o Tipos de Investigación	34
3.3.1. Exploratorio.....	34
3.3.2. Descriptivo	34
3.3.3. Correlacional	34
3.4. Población y Muestra.....	35
3.4.1. Población.....	35
3.4.2. Muestra.....	35
3.5. Operacionalización de las variables	36
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información	38
3.7. Procesamiento de la Información.....	38
3.8. Validez y Confiabilidad	38
3.8.1. Validez	38
3.8.2. Confiabilidad.....	39
3.9. Plan para la Recolección de la Información.....	39
3.10. Plan para el Procesamiento de la Información.....	40
3.11. Análisis e Interpretación de resultados	40
CAPÍTULO IV	41
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	41
4.2. Interpretación de datos	51
4.3. Verificación de la hipótesis.....	51
Planteamiento de la Hipótesis	51

Modelo Lógico	51
Modelo Estadístico.....	52
CAPÍTULO V	57
CONCLUSIONE°S Y RECOMENDACIONES	57
5.1. Conclusiones	57
5.2. Recomendaciones.....	59
CAPÍTULO VI.....	60
PROPUESTA.....	60
6.1. Datos informativos	60
6.1.1. Tema.....	60
6.1.2. Institución Ejecutora:	60
6.1.3. Beneficiarios:	60
6.1.4. Ubicación:	60
6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución.....	61
6.1.6. Equipo Técnico Responsable	61
6.1.7. Costo	61
6.3. Justificación de la propuesta	63
6.4. Objetivos de la propuesta.....	64
6.4.1. Objetivo General	64
6.5. Estudio de facilidad de la propuesta.....	64
6.5.1. Política	64
6.5.3. Económico – Financiero	65
6.5.5. Medio Ambiente.....	66

6.5.6. Legal.....	66
6.6. Fundamentación teórica de la propuesta	67
6.6.1. Manual	67
6.6.2. Características de los manuales.....	68
6.6.3. Clasificación de Manuales Administrativos.....	68
a) Manual de organización:.....	69
b) Manual de políticas	69
c) Manual de procedimientos y normas:	70
d) Manual Técnico	71
e) Manual del empleado:.....	71
f) Manual de propósitos múltiples:	71
6.7. Metodología	71
6.8. Modelo Operativo	73
6.9. Administración.....	105
6.10. Presupuesto	105
6.11. Etapas de la propuesta y plan de evaluación.....	106
Bibliografía	109
Anexos	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Población.....	34
Tabla N° 2: Operacionalización de Variable Independiente.....	35
Tabla N° 3: Operacionalización de Variable Dependiente.....	36
Tabla N° 4: Plan para la Recolección de la Información.....	38
Tabla N° 5: Evaluación de candidatos.....	40
Tabla N° 6: Aspectos actitudinales.....	41
Tabla N° 7: Evaluación de los conocimientos generales-específicos.....	42
Tabla N° 8: Aptitud para el trabajo.....	43
Tabla N° 9: Actitud social y organizacional.....	44
Tabla N° 10: Evaluación por cumplimento en los colaboradores.....	45
Tabla N° 11: Desempeño del personal.....	46
Tabla N° 12: Personal con tipo de compromiso.....	47
Tabla N° 13: Asistencia del personal.....	48
Tabla N° 14: Problemas por ausentismo laboral.....	49
Tabla N° 15 Tabla de distribución Chi-cuadrado.....	52
Tabla N° 16: Frecuencias Observada.....	53
Tabla N° 17: Frecuencia esperada.....	53
Tabla N° 18: Chi Cuadrado.....	54
Tabla N° 19: Modelo Operativo.....	72
Tabla N° 20: Ficha de evaluación de entrevista.....	102
Tabla N° 21: Presupuesto.....	104
Tabla N° 22: Presupuesto.....	104

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Árbol de Problema.....	4
Gráfico N° 2: Categorías Fundamentales.....	18
Gráfico N° 3: Constelación de Ideas Variable Independiente.....	19
Gráfico N° 4: Constelación de Ideas Variable Dependiente.....	20
Gráfico N° 5: Evaluación de candidatos.....	40
Gráfico N° 6: Aspectos actitudinales.....	41
Gráfico N° 7: Evaluación de los conocimientos generales-específicos.....	42
Gráfico N° 8: Aptitud para el trabajo.....	43
Gráfico N° 9: Actitud social y organizacional.....	44
Gráfico N° 10: Evaluación por cumplimiento en los colaboradores.....	45
Gráfico N° 11: Desempeño del personal.....	46
Gráfico N° 12: Personal con tipo de compromiso.....	47
Gráfico N° 13: Asistencia del personal.....	48
Gráfico N° 14: Problemas por ausentismo laboral	49
Gráfico N° 15: Chi Cuadrado	55
Gráfico N° 16: Etapas de la metodología.....	71
Gráfico N° 17: Diagrama de flujo 1.....	81
Gráfico N° 18: Diagrama de flujo 2.....	88
Gráfico N° 19: Diagrama de flujo 3.....	92
Gráfico N° 20: Diagrama de flujo 4.....	95

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

RESUMEN EJECUTIVO:

TEMA:

“Las técnicas de entrevista y el ausentismo laboral en la empresa “Grupo Noroccidental” de la provincia Francisco de Orellana ciudad del Coca”.

Resumen:

Las técnicas de entrevista es una temática necesaria a la hora de hacer una selección de personal, alcanzando así el objetivo de la optimización del Talento Humano. La presente investigación tiene el propósito de dar a conocer la relación existente de la variable técnicas de entrevista la cual se está actualmente promoviendo su incorporación total a los subsistemas de Talento Humano; y la variable ausentismo laboral que afecta en mayor y menor grado a las empresas en general; la investigación aplica a todo el personal. Para el logro de objetivos se desarrolló un estudio exploratorio, descriptivo, correlacional, que permitió evaluar el nivel de reciprocidad de las variables de estudio. Utilizando la encuesta formulada a base de un cuestionario y enfocada en la búsqueda de información acerca de la relación entre la aplicación de técnicas de entrevista y el ausentismo laboral. Los resultados derivados permiten afirmar que si existe dicha relación; razón por la cual se realizó una propuesta investigativa que admita mejorar la selección del talento humano dentro de la empresa, tomando en cuenta la actitud y aptitud del aspirante, basada en el estudio y análisis de alternativas para la selección de personal, mejorando el clima laboral entre los colaboradores, fomentando el compromiso organizacional.

Palabras clave: Técnicas de Entrevista, Selección de personal, Talento Humano, Actitud, Aptitud, Ausentismo laboral, Encuesta, Subsistemas de Talento Humano, Clima Laboral, Compromiso Organizacional.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION
CAREER INDUSTRIAL PSYCHOLOGY

ABSTRACT:

TITLE:

"Interview Techniques and Absenteeism in the company "Noroccidental Group" in the province of Francisco de Orellana city of Coca".

ABSTRACT:

Interview techniques are a necessary issue when making recruitment, thus achieving the goal of optimizing the human talent. This research aims to raise awareness of the relationship of the variable interviewing techniques which is currently promoting his total to subsystems Talent incorporation; and absenteeism variable affecting greater and lesser degree to companies in general; research applies to all staff. To achieve targets an exploratory, descriptive, correlational study, which allowed us to evaluate the level of reciprocity of the study variables was developed. Using the survey made based on a questionnaire and focused on finding information about the relationship between the application of interview techniques and absenteeism. Gains and losses are such that if there is such a relationship; why a research proposal that supports improving the selection of human talent within the company, taking into account the attitude and aptitude of the candidate, based on the study and analysis of alternatives for the recruitment, improving the work environment was conducted among employees, fostering organizational commitment.

Keywords: Interview Techniques, Recruitment, Human Talent, Attitude, Aptitude, Absenteeism, Survey, Human Resource Subsystems, Work Environment, Organizational Commitment.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis es una investigación que tiene por objetivo determinar cómo influyen las técnicas de entrevista en el ausentismo laboral de la empresa “Grupo Noroccidental” de la Provincia Francisco de Orellana Ciudad del Coca.

Los datos se obtuvieron de:

La colaboración de los trabajadores de la empresa GRUPO NOROCCIDENTAL quienes nos brindarnos información acertada para realizar esta investigación.

Fuentes bibliográficas provienen de años de investigación en especial de investigaciones realizadas anteriormente sobre la influencia de métodos de selección en disminuir el índice de rotación en las empresas.

Este trabajo presenta los siguientes capítulos:

En el capítulo I se presenta el planteamiento del problema, la contextualización, el árbol de problemas, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, preguntas directrices, delimitación, justificación y los objetivos del proyecto.

En el Capítulo II se abordan los aspectos teóricos de las técnicas de entrevistas así mismo de las conclusiones de investigaciones realizadas. La elaboración de las categorías fundamentales de las variables. Y el nacimiento de la hipótesis en relación a las técnicas de entrevistas como un instrumento de mejora.

El Capítulo III se aborda los aspectos investigativos y a quien se tomara como muestra para continuar con nuestra investigación. Así como los instrumentos que utilizaremos para la recolección de información.

El capítulo IV se realiza el análisis e interpretación de resultados de la información obtenida de nuestros colaboradores.

En el Capítulo V se ofrece las conclusiones y recomendaciones a las que concluimos en esta investigación

El Capítulo VI se presenta la propuesta casi como la metodología que se podría aplicar para la solución de esta tesis.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

“LAS TÉCNICAS DE ENTREVISTA Y EL AUSENTISMO LABORAL EN LA EMPRESA “GRUPO NOROCCIDENTAL” DE LA PROVINCIA FRANCISCO DE ORELLANA CIUDAD DEL COCA”.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

En **Ecuador** los resultados evidencian que el desempleo a nivel nacional se ubicó en 4,15% en diciembre del 2013 frente al 4,12% del mismo mes del año anterior. El subempleo en diciembre del 2013 se ubicó en 52,49%, mientras que en el mismo mes del año anterior se ubicó en 50,90%. La ocupación plena se ubica en 43,15% en diciembre del 2013 frente a un 42,79% en diciembre del 2012.

En el Ecuador los años 90 y primeros 5 años del 2000 fueron años de crisis de reducción de presupuestos para el sector social. La inestabilidad política, económica y social que se vivió en esos años marcó en gran medida las dinámicas de comportamiento del mercado laboral.

En la entrevista de selección de personal el entrevistador y entrevistado adoptan roles y establecen un proceso de comunicación bidireccional y asimétrico uno pregunta y el otro responde. De esta manera el proceso de la entrevista gira alrededor de la comunicación verbal y no verbal ya que esta es el instrumento mediante el cual el entrevistador se pone en contacto y obtiene la información del entrevistado.

Con el ausentismo laboral por enfermedad aumentan un 33%. Pero, tal vez, lo más importante es que estos análisis pueden justificar que las empresas gasten más dinero en mejorar la calidad de las prestaciones sanitarias de sus empleados. Los programas que ayudan a los empleados en caso, por ejemplo, de enfermedad crónica podrían ser rentables si las bajas disminuyesen y la productividad mejorase. No obstante, los ejecutivos necesitan ver las cifras antes de decidirse a afrontar semejantes gastos, sobre todo en la actualidad, cuando el gasto sanitario está fuera de control.

En la **provincia de Orellana** se tiene que los cantones que concentran el mayor número de integrantes de la PEA son Francisco de Orellana y La Joya de los Sachas. En la Provincia más de la mitad de la población se dedica a actividades vinculadas al sector agrícola (52%), le sigue como fuente de empleo el sector de servicios, dentro del cual están concentradas las actividades del sector petrolero (35% de la PEA), finalmente el tercer sector, de absorción laboral fuerte, es el sector público, en el que desempeñan sus labores cerca de un 10% de la PEA de Orellana

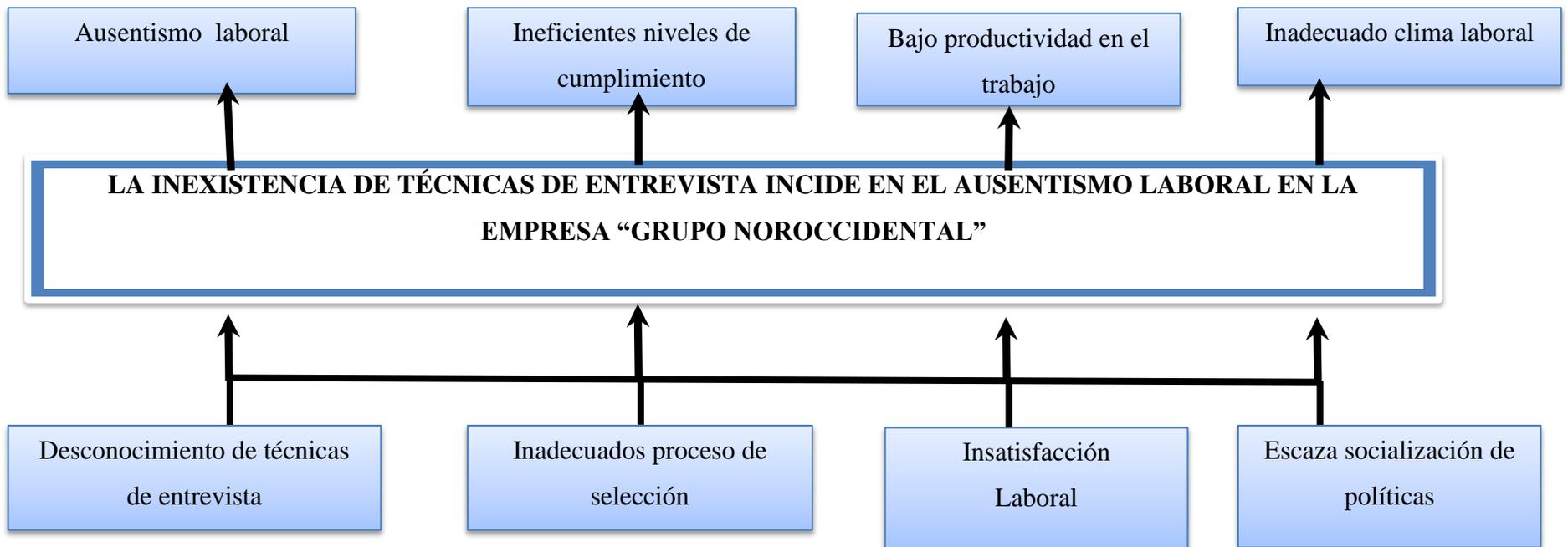
La entrevista es el primer contacto con la persona. Este puede ser a su vez puede ser personal, telefónico o por correo electrónico. Siempre es un momento breve pero debe ser aprovechado para recabar la mayor cantidad de información posible acerca del consultante. Desde datos simples como nombre, edad, hasta observaciones sutiles como su postura corporal, vestimenta, tono de voz, escritura, deben ser tomados en consideración.

En la **empresa “Grupo Noroccidental”** al momento de escoger el personal lo hace sin tomar en cuenta ciertos parámetros que garantizarían un buen desempeño de los trabajadores es por esto que los puestos de trabajo ofrecidos en esta institución son abandonados.

Las técnicas de entrevista no son utilizadas, no existen solamente se contrata personal por llenar puestos vacíos no se toma en cuenta si ciertas personas son idóneas para dichos cargos.

1.2.2. Árbol de problemas

Gráfico N° 1: Árbol de problemas



Elaborador por: Marco Andrés Sánchez

Fuente: Observación directa

1.2.3. Análisis Crítico

El desconocimiento de técnicas de entrevista ha dado lugar a que haya una total inexistencia de técnicas de entrevista y el ausentismo laboral constituyéndose en una desventaja para la empresa y por ende afectando en su funcionamiento como tal en la empresa “grupo noroccidental.

Los inadecuados procesos de selección han surgido por la inexistencia de técnicas de entrevista y el ausentismo laboral razón por la que han ido dando lugar a la presencia de ineficientes niveles de cumplimiento en la empresa “Grupo Noroccidental”.

La insatisfacción laboral se ha producido por un ausentismo laboral marcado lo cual genera un grado de malestar en el empleado y su puesto de trabajo, dando lugar a una baja productividad para la empresa.

La inexistencia de técnicas de entrevista y el ausentismo laboral en la empresa “grupo noroccidental” han dado lugar a una deficiente socialización de las políticas de la institución mismas que han contribuido para la formación de un inadecuado clima laboral.

1.2.4. Prognosis

En la empresa “Grupo Noroccidental” se presenta una importante debilidad como es la inexistencia de técnicas de entrevista y el ausentismo laboral de no dar solución a esta problemática la empresa como tal se enfrentara a una dura realidad como es un pésimo clima laboral dificultando así las relaciones interpersonales entre los colaboradores, lo cual puede acarrear problemas de compañerismo en los mismos.

Llegando a un deficiente desempeño laboral, incluso aumentando el nivel de rotación de personal, generando gastos para la empresa, hay que tomar en cuenta que los gastos se toma en cuenta el tiempo y dinero empleado en la contratación del nuevo colaborador. Y a la larga podría llegar incluso al cierre de la empresa por contrataciones no aptas, generando una mayor tasa de desempleo.

1.2.5. Formulación del problema

¿Cómo incide las técnicas de entrevista en el ausentismo laboral de la empresa “Grupo Noroccidental” de la Provincia Francisco de Orellana Ciudad del Coca?

1.2.6. Preguntas Directrices

- ¿Qué nivel de incidencia tiene la inadecuada técnica de entrevista en el ausentismo laboral en la empresa?
- ¿Qué técnicas de entrevista se aplican en la empresa “Grupo Noroccidental” de la Provincia Francisco de Orellana Ciudad del Coca?
- ¿Cuál es nivel de ausentismo laboral existente en la empresa “Grupo Noroccidental” de la Provincia Francisco de Orellana Ciudad del Coca?
- ¿Cuál es la técnica de entrevista que mejor aplicaría para solucionar el problema de ausentismo laboral?

1.2.7. Delimitación del problema de investigación

1.2.7.1. Delimitación de contenidos

Campo: Psicología Industrial

Área: Selección de Talento Humano

Aspecto: Técnicas de Entrevista – Ausentismo Laboral

1.2.7.2. Delimitación Espacial:

La presente investigación se realizará en la empresa “Grupo Noroccidental” de la Provincia Francisco de Orellana Ciudad del Coca.

1.2.7.3. Delimitación Temporal:

La presente investigación se realizara en el transcurso del 2014

1.2.7.4. Unidades de Observación:

Para este proyecto involucrara al personal administrativo y operativo de la empresa “Grupo Noroccidental”.

1.3. Justificación

Es importante porque este proyecto busca la dinámica entre lo teórico y lo práctico, entre lo que el investigador puede aportar desde los procesos de selección de personal mediante nuevas técnicas de entrevista hasta el punto de poder condicionar la realidad del ausentismo laboral a medida que la alternativa de solución se aplique, de esta forma será medida también la calidad y desempeño eficaz de los trabajadores de la empresa constituyéndose en un aporte positivo a la sociedad.

Es de interés porque, porque el proyecto pretende estudiar en primera instancia el ausentismo laboral para después brindarle una herramienta eficaz como son las técnicas de entrevista, que puede influir positivamente en el desempeño de los trabajadores, lo que le llevaría a crecer además también es de interés para el investigador puesto que la presente investigación servirá como base para futuras investigaciones.

El proyecto es novedoso para los trabajadores, jefes porque les permitirá mejorar mucho más su rendimiento puesto que cada trabajador estará ubicado en su puesto correcto de trabajo donde podrá dar todo de sí, lo que le brindaría ventaja sobre otras empresas.

Los que se benefician del desarrollo de este proyecto son tanto los trabajadores, jefes y compradores porque se pondrán desempeñar labores para lo que son idóneos y los porque disfrutaran de un producto y servicio de calidad.

La investigación es factible porque cuenta con la formación técnico profesional del investigador y el apoyo de los docentes de la Universidad Técnica de Ambato que hace de este proyecto seguro y posible de realizar y aplicar.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar la incidencia de las técnicas de entrevista en el ausentismo laboral de la empresa “Grupo Noroccidental” de la Provincia Francisco de Orellana Ciudad del Coca.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar las técnicas de entrevista que se aplican en la empresa “Grupo Noroccidental” de la Provincia Francisco de Orellana Ciudad del Coca.
- Establecer el nivel de ausentismo laboral existente en la empresa “Grupo Noroccidental” de la Provincia Francisco de Orellana Ciudad del Coca.
- Implementar una propuesta de solución al problema de ausentismo laboral en la empresa “Grupo Noroccidental” de la Provincia Francisco de Orellana Ciudad del Coca.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

En la Universidad Andina Simón Bolívar, se encontró el trabajo: “La entrevista: Aplicación de la Programación Neurolingüística como Alternativa en el Proceso de Selección de Personal. Caso: Servicios Petroleros Ecuador.”

AUTORA: Cristina Elizabeth Reascos Capuz

TUTORA: Dra. Marcela Olmedo R.

Año 2012

Conclusiones:

Una vez concluido el estudio, conjuntamente con el investigador y el equipo que participó en la aplicación del modelo de entrevista con PNL (2 personas de reclutamiento y 2 supervisores) se concluyó no aceptar la hipótesis de investigación que menciona “La aplicación del modelo de entrevista diseñado con principios de la programación neurolingüística optimizará el proceso de selección de personal. La PNL es un tema muy extenso a tratar, e introducirle en nuestros sistemas de selección sería una tarea muy difícil ya que estamos acostumbrados a un modelo ya definido el cual seguir.

En la empresa Servicios Petroleros Ecuador”. Considerando optimización en este estudio como la disminución de rotación del personal por deserción del mismo. Si bien es cierto no se pudo medir este factor debido a que el período de implementación

fue corto si se pudo medir la satisfacción y mejora percibida por parte de quienes aplicaron las entrevistas.

Las herramientas utilizadas para mejorar el modelo de entrevista (rapport, calibración y reformulación de preguntas con PNL) permitieron identificar oportunidades para desarrollar habilidades en el personal que realiza el proceso de selección. El conocimiento teórico de la programación neurolingüística y su aplicación en el proceso de selección fue el punto de partida para comprometer al personal entrevistador. Esto acompañado de la práctica de las diferentes técnicas utilizadas permite mejorar la efectividad de la implementación.

En la Universidad Técnica de Ambato, se encontró el trabajo: “El subsistema de entrevista y selección en la contratación del personal en el Municipio de Pelileo”

AUTORA: Nelly Yolanda Jordán Morales

TUTOR: Ing. Jorge Jordán

Año 2013

Conclusiones

De la investigación realizada podemos concluir que existe falencias en el proceso de selección y contratación del personal del Municipio de Pelileo, las mismas que podemos observar en los cuadros 11 y 12 donde se obtuvo unos resultados de un 70.34% no participo en un concurso de méritos y oposición, y de un 64.41% de encuestados que no tuvo una entrevista de trabajo.

Existe un desconocimiento del reglamento interno, como podemos observar en el cuadro No.5 donde los investigados manifestaron que un 38.14% no conoce en su totalidad el reglamento interno y un 42.37% lo conoce de una forma parcial.

También podemos concluir que, no existen procedimientos de selección y contratación del personal establecido o desarrollados por parte del municipio de Pelileo, por lo que lo realizan de una manera arbitraria y poco técnica.

Concluimos también que al existir un porcentaje elevado de personal contratado, que no siguieron el debido proceso, se debería realizar una evaluación del desempeño laboral del personal del Municipio de Pelileo.

En la Universidad Técnica del Norte, se encontró el trabajo: “Elaboración e implantación de un modelo de entrevistas por competencias para la cooperativa de ahorro y crédito Atuntaqui Ltda.”

AUTORA: Saráuz Estévez Diana Cristina

TUTOR: Phd. Walter Jácome

Año 2010.

Conclusiones

1. La evaluación debe constituir una oportunidad de aprendizaje y utilizarse no para adivinar o seleccionar a quien posee ciertas competencias, sino para promoverlas en todos los trabajadores, siendo indispensable para ello que la gestión de recursos humanos se oriente hacia un cambio integral que involucra enfrentarse a nuevos desafíos, tendientes a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
2. El Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias constituye una herramienta técnica y objetiva que permite a las jefaturas y a la gerencia medir el grado de eficiencia y eficacia del personal y además reconocer méritos o detectar errores en las funciones a tiempo.
3. La capacitación programada y la motivación permanente a los trabajadores, facilita la consecución efectiva de los objetivos propuestos permitiendo así que el personal se

preocupe por forjar su propio desarrollo profesional y contribuya así al éxito institucional.

4. La coordinación y comunicación interdepartamental activa, constituye un eje fundamental para mejorar el ambiente laboral, ya que evita interferencia en las funciones de cada trabajador por tanto contribuirá al ahorro de recursos económicos y materiales.

2.2. Fundamentación Filosófica

El presente proyecto está basado en el paradigma critico-propositivo, debido a que es una alternativa de investigación que le permite al investigador interpretar, comprender y explicar todo lo relacionado a la realidad del problema planteado, una vez allí, procede a plantear una alternativa de solución de forma proactiva con el apoyo de todos los actores involucrados.

2.2.1. Fundamentación Ontológica

Es ontológica porque el investigador busca encontrarlas razones lógicas y concretas que desatan el problema planteado, superando presupuestos que si bien sirven como punto de partida, a medida que avanza la investigación se descartan o se ratifican como ciertos.

La ontología deriva de la filosofía que surgió de la necesidad de las personas por encontrar respuestas acordes a la realidad que vivían, porque ya no les satisfacían las explicaciones de tipo mitológico.

2.2.2. Fundamentación Epistemológica

Es epistemológica porque recoge conocimiento sistematizado que antecede al problema en cuestión, lo que le permite al investigador forjar un marco conceptual,

que permitirá la anexión de los nuevos conocimientos que se van adquiriendo en el proceso de la investigación.

2.2.3. Fundamentación Axiológica

El proyecto en si pretende que no solo se estudie un problema determinado, sino también incentive a todos las personas relacionadas con la empresa a que en el ejercicio de sus labores, mejoren su atención al cliente incluyendo el respeto, la calidez humana, su sabiduría e incluso propendiendo a la empatía, para que así disminuya el ausentismo.

2.3. Fundamentación Legal

CÓDIGO DEL TRABAJO ECUATORIANO

De la Dirección de Empleo y Recursos Humanos

Art. 556.- De sus funciones.- Corresponde a la Dirección de Empleo y Recursos Humanos:

1. Orientar la utilización adecuada de la fuerza laboral del país;
2. Promover y ejecutar la política de empleo, mediante el servicio de colocación;
3. Investigar y atender todo lo relacionado con la selección de las migraciones laborales;
4. Llevar el registro de los trabajadores ocupados y desocupados, siguiendo una catalogación metodizada y completa conforme a las diversas ramas de trabajo, con las especificaciones necesarias; y,
5. Las demás conferidas por la ley.

TÍTULO PRELIMINAR
DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

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.

Art. 56.- Obligaciones y prohibiciones de los trabajadores.- Los trabajadores respecto de la intermediaria laboral y de la usuaria, deberán cumplir con todas las obligaciones y observar las prohibiciones consagradas en la Constitución Política de la República, convenios de la OIT ratificados por el Ecuador, el Código del Trabajo, la Ley de Seguridad Social y demás normas aplicables, considerando la naturaleza de su relación contractual.

Capítulo IV

DE LAS OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR Y DEL TRABAJADOR

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

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que

origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;

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

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

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

g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;

h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;

i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

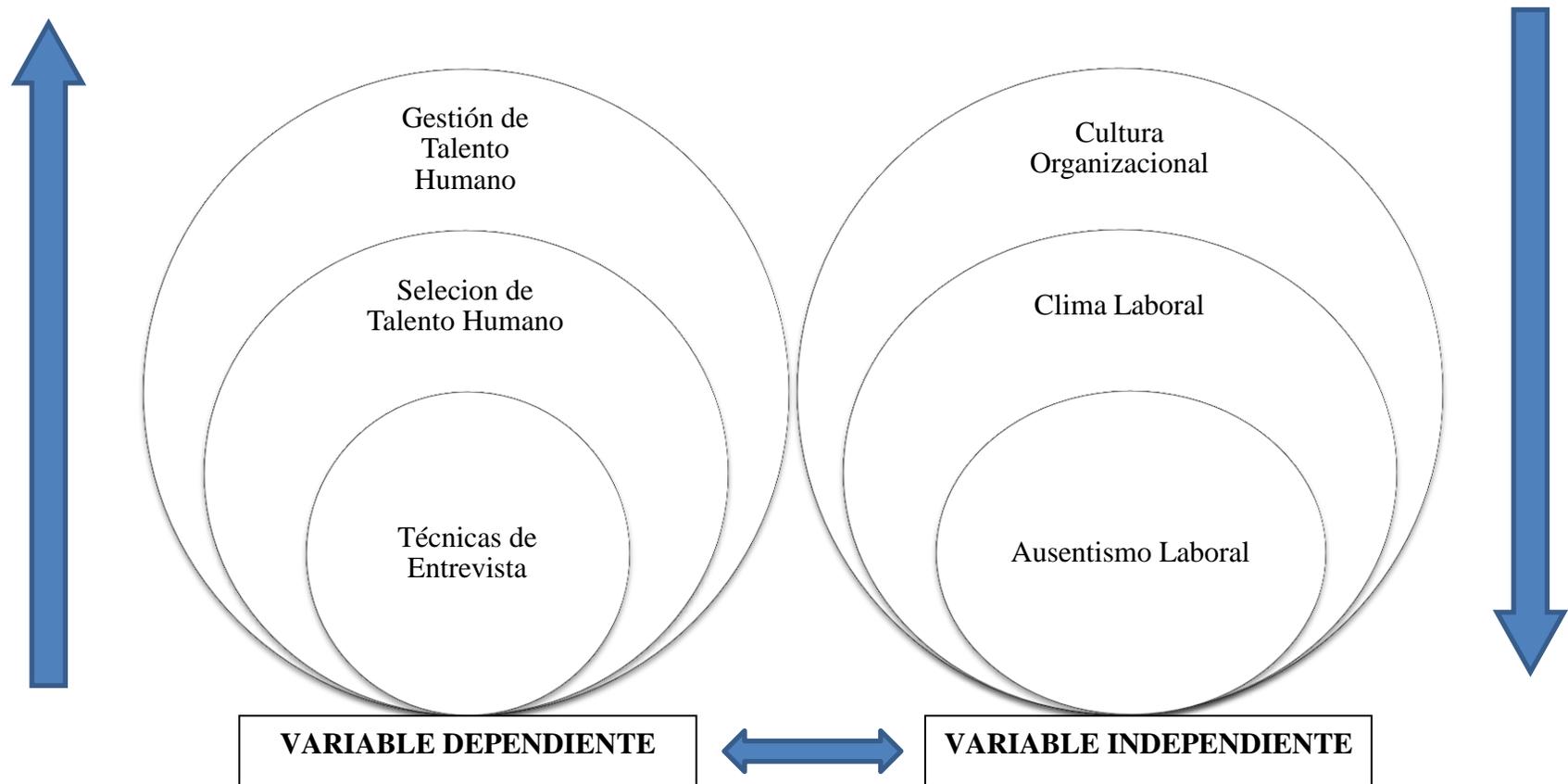
a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;

b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;

- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal.

2.4. Categorías Fundamentales

Gráfico N° 2: Categorías Fundamentales

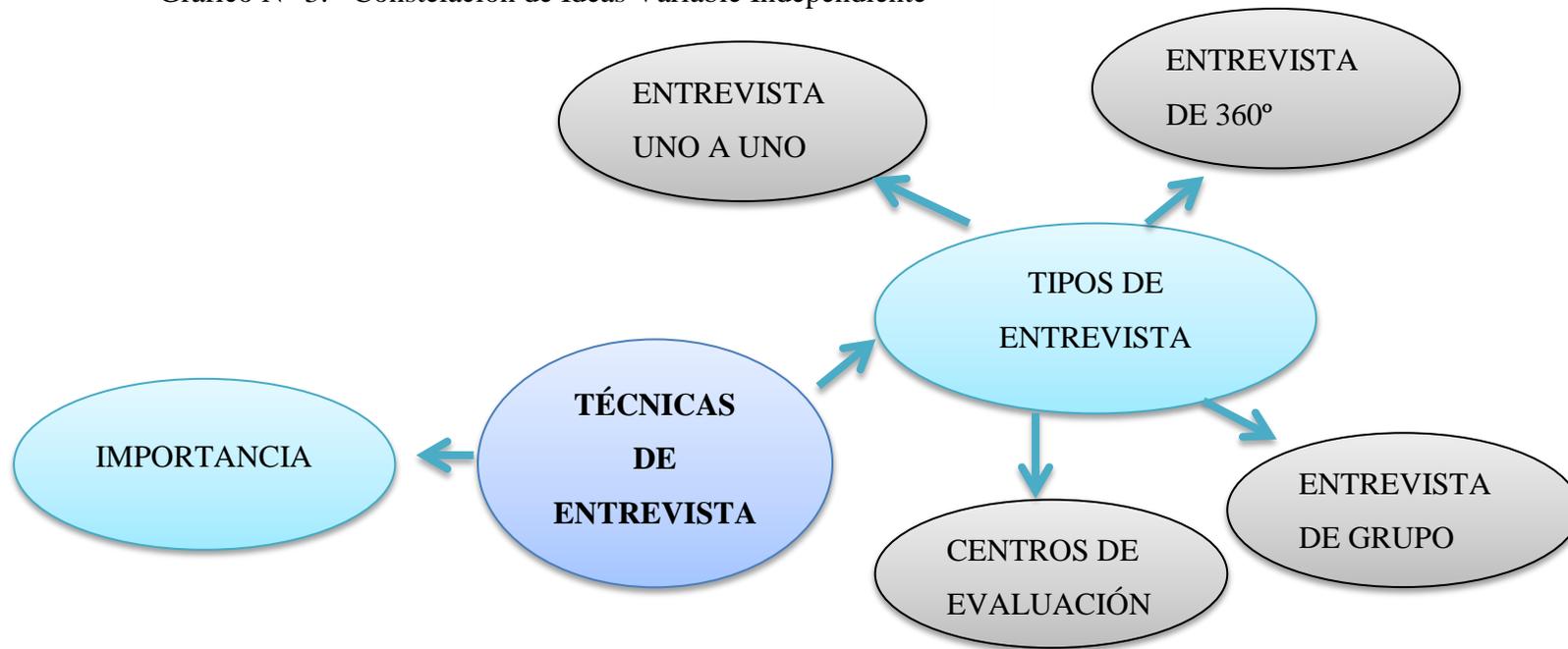


Elaborador por: Marco Andrés Sánchez

Fuente: Observación directa

2.4.1. Constelación de Ideas Variable Independiente

Gráfico N° 3: Constelación de Ideas Variable Independiente

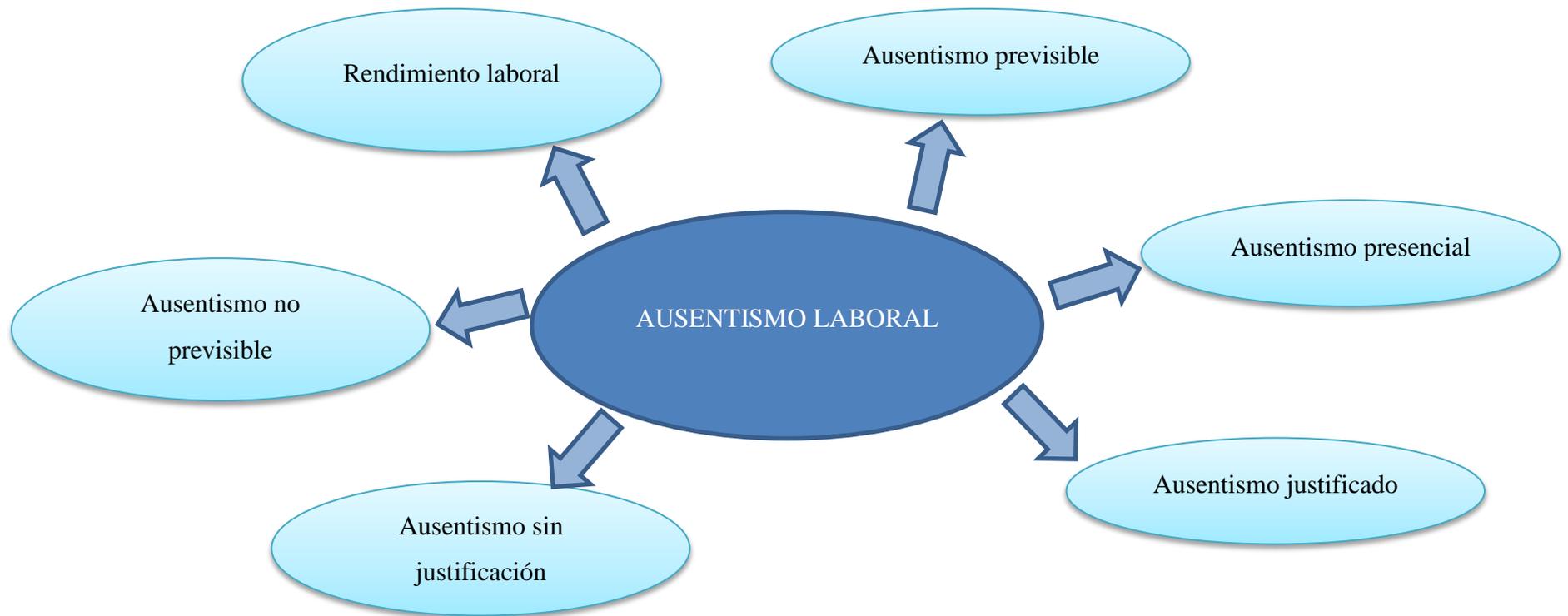


Elaborador por: Marco Andrés Sánchez

Fuente: Observación directa

2.4.2. Constelación de Ideas Variable Dependiente

Gráfico N° 4: Constelación de Ideas Variable Dependiente



Elaborador por: Marco Andrés Sánchez

Fuente: Observación directa

2.4.3. Fundamentación Teórica

2.4.3.1. Variable Independiente

1.- Gestión de Talento Humano

Según (Alles, 2005) *“La gestión del talento humano se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente”*.

La gestión del talento en este contexto, no refiere a la gestión del espectáculo. La Gestión del Talento humano busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una guerra por el talento y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura.

Los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área ha cambiado. En muchas organizaciones, la denominación de administración de Recursos humanos (ARH) está sustituyéndose por gestión de talento humano, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas. El término RH como gestión de personas o gestión del talento humano.

Según (Dunnette Marvin S, 2006) *“La Gestión del Talento Humano implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas”*.

Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea. La aplicación de estas medidas es independiente del sector industrial al que pertenezca la empresa: así, compañías tan distintas.

Cuando la Gestión del Talento Humano funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

2.- Selección de Talento Humano

Según (Stephen, 2006) *“La selección de talento humano es un proceso que integra la vinculación, mantenimiento, remuneración y bienestar social del factor humano”*.

Todo esto en búsqueda de la calidad humana en el trabajo. La selección de personal en la administración está básicamente dirigida a la consecución del talento humano. El proceso de selección consiste en una serie de pasos enfocados a elegir que aspirante se encuentra más apto para ser contratado.

Hay que tener en claro que en este proceso y de acuerdo al cargo y a la empresa los procedimientos pueden o bien ser más resumidos o más extendidos, es decir, podemos encontrar empresas en las que el proceso de selección se hará de una forma más larga y con una serie de pruebas o entrevistas mayor, como es de esperar esto ocurre ya sea por políticas internas o porque el cargo a ocupar así lo requiere.

Se define como la escogencia del aspirante indicado para el cargo a ocupar, es decir, seleccionar entre los candidatos reclutados a los más calificados; que posean habilidades y capacidades para desempeñar el cargo con éxito.

Este paso es el más importante ya que es donde se hace la selección de la persona que comenzará a laborar en la organización. La selección debe ser eficiente ya que todo el proceso de reclutamiento y selección tiene un costo para la empresa.

Según (Blum, 2006) *“La selección del personal se encarga de encontrar trabajadores idóneos con quienes se pretende trabajar en la empresa y satisfacer las necesidades de personal, ya que junto con la maquinaria, el dinero, las instalaciones y los sistemas, procedimientos, gráficas se le da a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo, le da las herramientas necesarias para su formación y de esta forma encamina a la realización de los objetivos de la organización”*.

La selección va referida a un procedimiento de comparación entre las exigencias del cargo y el perfil de cada candidato que se presente. Cuando se presentan varios aspirantes para una sola vacante, las características de cada uno de ellos se comparan y se analizan con los requisitos que el cargo disponible exija, con la finalidad de hacer una selección correcta. Esto puede generar dos opciones aceptación o descarte, de ocurrir lo segundo simplemente sale del proceso, ya que hay diferentes candidatos y solo uno podrá ser seleccionado.

3.- Técnica de entrevista

Según (Bleger J. , 2005) *“Es una técnica de obtención de información mediante el diálogo mantenido en un encuentro formal y planeado, entre una o más personas entrevistadoras y una o más entrevistadas, en el que se transforma y sistematiza la información conocida por éstas, de forma que sea un elemento útil”*.

Para realizar un plan de entrevistas se necesita una toma de contacto inicial seguido de identificar jerarquías de usuarios clave y se debe elaborar un plan de entrevistas

4.- Entrevista uno a uno

Según (Puchol, 2005) *“la técnica de entrevista estándar sigue siendo la técnica más común. En la cual un solicitante se reúne con su supervisor potencial o un representante de recursos humanos uno a uno durante una hora aproximadamente”*.

Durante este tiempo, al solicitante se le hacen preguntas sobre su experiencia, lo que sabe acerca de la organización o la posición, así como algunas preguntas hipotéticas acerca de lo que haría en ciertas situaciones que pueden surgir en el trabajo.

5.- Entrevista de 360 grados

Según (Pereira, 2008) *“Cada vez más empresas están utilizando técnicas de entrevista de 360 grados para determinar si un candidato es adecuado”*.

Una entrevista de 360 grados contiene tres rondas de entrevistas: una ronda con el supervisor potencial del solicitante, una ronda con los compañeros potenciales del solicitante y una ronda con los posibles subordinados del solicitante. Cada ronda se hace por separado. Esta técnica es efectiva para determinar cómo un empleado va a encajar en el entorno existente y para proporcionar a cada nivel del personal la oportunidad de evaluar el conocimiento del solicitante sobre el área con la que va a interactuar con ellos.

6.- Entrevista de grupo

Según (Bleger J. , 2005) *“Una entrevista de grupo, también conocida como una entrevista de panel, está formada por tres o más personas que entrevistan a un solicitante al mismo tiempo”*.

Los entrevistadores son a menudo los mismos que los entrevistadores en una entrevista de 360 grados, pero los entrevistadores consiguen observar las respuestas de los otros solicitantes a las preguntas de los otros entrevistadores.

7.- Centros de evaluación

Según (Salas, 2005) *“El centro de evaluación es un programa de evaluación que puede utilizarse con objetivos de selección y desarrollo. Es un método que integra distintas técnicas de evaluación y permite observar y evaluar competencias”*.

Esta herramienta es usada para evaluar en forma sistemática la conducta y desempeño de un grupo reducido de candidatos. Específicamente, los centros de evaluación están caracterizados por:

- Uso de múltiples técnicas de evaluación (incluidas varias simulaciones)
- Los ejercicios están diseñados para evaluar múltiples competencias,
- Los participantes son observados por varios evaluadores,
- Los evaluadores son capacitados en la observación, registro y evaluación de conductas,
- Se obtiene información sistematizada y objetiva.

8.- Importancia de la entrevista

Según (Morga, 2012) *“la entrevista es el instrumento por excelencia para obtener y recabar datos; se utiliza para obtener información en los procesos de selección de personal, en el diagnóstico clínico y psicopedagógico, en el asesoramiento vocacional, en la investigación psicológica y sociológica y en la valoración del aprendizaje”*.

Saber interrogar, escuchar, encontrar la lógica en las respuestas del otro y hallar la lógica en las preguntas que se harán son aspectos clave para cualquier tipo de entrevista, ya sea para entrevistar un campesino, un vendedor, un niño, un paciente hospitalizado o un profesionalista.

En todas y cada una de estas entrevistas el objetivo de los procedimientos es el mismo: obtener información confiable, válida y pertinente para orientar la toma de decisiones.

9.- Entrevista

Según (Albajari, 2007) *“La entrevista es una técnica que, entre muchas otras, viene a satisfacer los requerimientos de interacción personal que la civilización ha originado”*.

Teniendo como referencia que la entrevista es el paso inicial del proceso terapéutico, es de mucha relevancia afianzar la relación entre terapeuta y paciente por lo que recae en el terapeuta crear una buena relación entre él y su paciente., lo que le corresponde a desarrollar habilidad de escucha, ser espontáneo, flexible, dando lugar a que el paciente pueda expresar sus sentimientos, emociones e ideas y al mismo tiempo establecer rapport y empatía, para poder dar continuidad con ese proceso.

Por medio de este trabajo daremos a conocer algunas pautas de entrevistador, roles y funciones que deben cumplir a la hora de hacer una entrevista Comenzando por hablar de algunos aspectos de un entrevistado y entrevistador.

Según (Gomez, 2005) *“El funcionamiento de una entrevista y pautas, como también roles, tiempo que debe tener una entrevista y daremos a conocer todos los motivos de concurrencia que se presenta en la realidad de por qué una persona va en una entrevista psicológica”*.

El instrumento de trabajo del entrevistador es él mismo, su propia personalidad, que entra si o si en juego en la relación interpersonal; con el agravante de que el objeto que debe estudiar es otro ser humano; el contacto directo con seres humanos enfrenta así al técnico con su propia vida, su propia salud o enfermedad, sus propios conflictos y frustraciones. Si no gradúa este impacto su tarea se hace imposible: o tiene mucha ansiedad y entonces no puede actuar, o bien bloquea la ansiedad y la tarea es estéril.

10.- Métodos de Selección

Estos métodos se utilizan para poder obtener información del aspirante al empleo; le facilitan a la empresa a decidir si las habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante son convenientes para el puesto en cuestión. A continuación mencionaremos algunos de estos métodos:

Según (Ansorena, 1996) “*Entrevistas: es el método de selección más utilizado en las empresas suele tener mucha influencia al momento de tomar la decisión*”.

Estas pueden llegar a determinar la inteligencia del solicitante, su nivel de motivación y sus habilidades interpersonales. Los aspirantes pueden llegar a pasar por varias entrevistas, es decir, primero con la persona encargada del departamento de recursos humanos, que es la que realiza el proceso de reclutamiento y selección, luego con el jefe o encargado del departamento donde se encuentra la vacante.

Pruebas de conocimiento o capacidad: estas pueden ser escritas u orales. Se aplican para cerciorarse del grado de conocimientos y habilidades que posee el aspirante. Dichas pruebas se realizan principalmente cuando el puesto a ocupar es de supervisión, gerencial o afín.

Pruebas Psicométricas: consiste en realizar un análisis sobre la conducta o comportamiento humano, sobre la aptitud del aspirante para observar y evaluar su comportamiento en determinadas situaciones. Miden la objetividad y la destreza que posee el candidato.

2.4.3.2. Variable Dependiente

1.- Cultura Organizacional

Según (Tyson, 2005) *“Es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos”*.

Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes.

Debemos tener presente que este término hoy en día es uno de los más tenidos en cuenta y aplicados, en hospitales o administraciones públicas está siendo muy seguido, por lo que tendremos que darle la atención que se merece.

Según En los primeros párrafos decíamos que la cultura organizacional estaba formada en parte por una serie de normas. Se trata de un sistema que permite que todos los individuos respeten unas determinadas conductas y procedimientos ante las situaciones que se generen. Estas normas están redactadas y aprobadas en los manuales de gestión y organización, por lo que su cumplimiento y respeto es obligatorio para todos.

2.- Clima Laboral

Según (Werther, 2006) *“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”*.

Según Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el clima laboral lo normal es utilizar escalas de evaluación.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionado con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle.

Las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas como escalas de evaluación para medir el clima laboral.

3.- Ausentismo Laboral

Según (Montero, 2006) *“El ausentismo laboral es toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes anejos al mismo, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo”*.

En España, dentro de los acuerdos que se suscriben entre Sindicatos, Patronal y Gobierno se define el ausentismo laboral, como toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo. El ausentismo uno de las cuestiones que más preocupan a las empresas por los problemas organizativos que suscita y los costes que genera.

Tipos de ausentismo:

- Ausentismo previsible y justificado: es aquel que puede ser controlado porque la empresa está informada previamente de la ausencia (permisos legales retribuidos, enfermedades comunes con baja de incapacidad laboral transitoria, accidentes de trabajo con baja laboral, permisos no retribuidos para asuntos personales.
- Ausentismo presencial. Es aquella forma de ausentismo en la que el empleado acude a su trabajo, pero dedica una parte del tiempo a tareas que no son propias de la actividad laboral.
- Ausentismo no previsible y sin justificación que suponen una falta o abandono del puesto de trabajo sin autorización de la empresa.

Principales causas de ausentismo:

- Licencia de maternidad.
- Participación en procesos electorales.
- Falta por enfermedad.

Consecuencias del ausentismo laboral en las empresas.-El ausentismo laboral puede traer graves consecuencias a las empresas, principalmente desorganización y disminución de la producción. Las empresas que mayormente afectadas son aquellas que se dedican a fabricación de bienes.

“El ausentismo laboral es uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas de todo tipo, por esa razón se han implementado múltiples estrategias enfocadas a disminuirlo. Para esto, primero se debe identificar el tipo de absentismo laboral y en base a ello crear la estrategia necesaria para eliminarlo o disminuirlo”. (Maristany, 2006)

Satisfacer necesidades de los empleados. Algunos ejemplos son el establecimiento de elementos que mejoran las condiciones laborales, por ejemplo la mejora o modernización de cafeterías. Pero también se han implementado elementos o áreas que buscan liberar del estrés o tensión a los trabajadores, así como mejorar

la comunicación y cercanía entre compañeros de trabajo, como es el caso de la implementación de reuniones periódicas entre compañeros de distintas áreas. Bonos o premios por asistencia o producción. Otra de las medidas muy usadas hoy en día son los premios por asistencia o producción, los cuales suelen ser entregados en dinero. De esta manera se fomenta la idea de que entre más y mejor se labore, más posibilidades de mejorar el nivel de vida existen.

4.- Rendimiento Laboral

Según (Mendoza, 2007) *“Es la relación entre los objetivos, metas, tareas alcanzadas y el tiempo que se han necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que la variable más importante es las personas; es decir, los recursos humanos, que son los encargados de ejecutar las funciones propias de un cargo o trabajo”*.

Entonces, ¿por qué las empresas no tienen un rendimiento laboral óptimo? Puede ser porque sus recursos no están optimizados, ya sea a nivel de personas o a nivel de ingresos. Sin embargo, aunque el primer factor puede resultar difícil de medir o cuantificar, es el recurso más importante para las empresas y, por extensión, el que más se tiene que cuidar.

Según En base a tres variables: capacidad, foco y estrategia que articulan la capacidad de producción y el modo de optimizar los recursos disponibles. Son esos elementos que, combinados acertadamente, pueden lograr que se obtengan más y mejores resultados.

No hay que perder de vista que, simplificando, el rendimiento laboral es un ratio que relaciona el coste de los recursos y los resultados o producción. Y por eso, el error más frecuente es medir sólo el producto final, la consecución de objetivos, o lo que es lo mismo, medir la producción.

2.5. Hipótesis

¿Las técnicas de entrevista influyen en el ausentismo laboral en la empresa “Grupo Noroccidental” de la provincia Francisco de Orellana ciudad del Coca?

2.6. Señalamiento de Variables

Variable Independiente:

Técnicas de Entrevista

Variable Dependiente:

Ausentismo Laboral

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la Investigación.

El enfoque de la investigación es cualitativo y cuantitativo porque se emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos tales como encuestas realizadas, base de datos de la empresa, y los registros de entradas y salidas de personal para generar conocimientos los dos enfoques constituyen un proceso que a su vez, integra diversos procesos.

El cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población, con lo cual pretendemos tener una idea de el ausentismo laboral presente en la empresa. .

El cualitativo por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones, podemos ayudarnos con la observación directa de nuestro tema de estudios, dado que las entrevistas de trabajo se las realiza de forma directa, sin filtros anteriores.

3.2. Modalidad Básica de la Investigación

Las modalidades de investigación que se emplearan serán: La Investigación de Campo y la Investigación Bibliográfica.

La Investigación de Campo.- se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, encuestas y observaciones, permite poner en contacto con el problema o fenómeno. En el trabajo se empleará la técnica de la encuesta con un cuestionario dirigido al personal administrativo y operativo.

La Investigación Bibliográfica-Documental, ya que permite sustentar las variables de una forma teórica – científica, mediante la consulta en libros, textos, folletos que se encuentran en las diferentes referencias bibliográficas, de tal manera que todo lo referente bibliográfico tenga un sustento, para realizar un trabajo de calidad.

3.3 Niveles o Tipos de Investigación

3.3.1. Exploratorio

Se examina minuciosamente el problema de las deficientes técnicas de entrevista y el ausentismo laboral, se investiga el tema poco estudiado o explorado, a través del dialogo, la entrevista o la observación como instrumentos primarios de información.

3.3.2. Descriptivo

Permite ponerse en contacto con el problema planteado y determinar su comportamiento frente al contexto, tomando en cuenta las deficientes técnicas de entrevista y el ausentismo laboral, este procedimiento se lo realiza valiéndose de instrumentos elaborados técnicamente, como en el presente caso la encuesta con un cuestionario establecido para el personal administrativo y operativo.

3.3.3. Correlacional

Este tipo de investigación pretende medir el grado de relación de las variables de estudio, técnicas de entrevista y el ausentismo laboral, para de esta forma fundamentar teórica-científicamente cada una de las ellas.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población.

La población en el trabajo de investigación, personal administrativo y operativo de la empresa “Grupo Noroccidental”, está conformada de la siguiente forma:

Tabla N° 1 Población

Población	Frecuencia	%
Personal Administrativo	23	100
Personal Operativo	88	100
Total:	111	100

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Fuente: Base de datos Noroccidental

3.4.2. Muestra

Por ser la población pequeña y de fácil manejo, se trabajara con su totalidad, es decir 23 administrativos y 88 del personal de mantenimiento de equipo pesado, un total de 111 personas.

Tamaño de la Población: de acuerdo a un análisis se decidirá que a las 23 personas del área administrativa y 88 del personal de mantenimiento de equipo pesado se los considerara en su totalidad.

3.5. Operacionalización de las variables

Variable Independiente: Técnicas de entrevista

Tabla N° 2 Operacionalización de Variable Independiente

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
Es una herramienta para obtener información acerca de las aptitudes, conocimientos y personalidad del candidato para predecir con cierta certeza si podrá desempeñar con éxito las tareas descritas en el perfil de puesto para la cual se selecciona.	Evaluación	Total Parcial Específica	¿La institución evalúa a los candidatos de forma total, parcial o específica?	Encuestas y Cuestionarios
	Actitud	Personalidad Compromiso Responsabilidad	¿Considera aspectos actitudinales como la personalidad, compromiso y responsabilidad? ¿Considera que evalúa los conocimientos generales y específicos de forma adecuada?	
	Conocimientos	Generales Específicos	¿A determinada si los colaboradores poseen una actitud mecánica para cumplir su trabajo?	
	Aptitudes	Mecánica Social Organizacional	¿Los candidatos cuentan con una actitud social y organizacional?	

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Fuente: Observación directa

Variable Dependiente: Ausentismo Laboral

Tabla N° 3 Operacionalización de Variable Dependiente

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
<p>El ausentismo laboral es toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes limitando su desempeño y compromiso asistencial, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo.</p>	<p>Desempeño</p> <p>Compromiso</p> <p>Asistencia</p>	<p>Descripción</p> <p>Medición</p> <p>Desarrollo</p> <p>Afectivo</p> <p>Normativo</p> <p>Continuo</p> <p>Adecuada</p> <p>Inadecuada</p>	<p>¿En el desempeño del personal se considera la descripción, medición y desarrollo?</p> <p>¿Cree que el personal cuenta con un compromiso afectivo, normativo y continuo?</p> <p>¿El personal cumple con una asistencia adecuada?</p> <p>¿Existen problemas debido al ausentismo laboral de algún compañero en su trabajo?</p>	<p>Encuestas</p> <p>Y</p> <p>Cuestionarios</p>

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Fuente: Observación directa

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

En la recolección de la información del presente trabajo se utilizará la técnica de la Encuesta.

Según (Galtún, 2006) “*La encuesta consiste en la obtención de datos de interés social mediante la interrogación a los miembros de la sociedad*”. (Pág. 200).

Cuestionario, no es otra cosa que un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o su muestra.

3.7. Procesamiento de la Información

Recogida la información los datos fueron transformados bajo los siguientes procedimientos:

- Se limpiará la información de toda contradicción, que no sea incompleta, no pertinente.

- Si se detecta fallas se volverá a repetir la recolección de la información

- Finalmente se tabulará según las variables, en este caso la variable independiente y la variable dependiente, luego se realizará los cuadros de cada variable y el cuadro con cruce de variables y se realizará un estudio estadístico de datos para la presentación de resultados.

3.8. Validez y Confiabilidad

3.8.1. Validez

En el desarrollo de la investigación al tratarse las técnicas de entrevista y el ausentismo laboral determinando la validez de las técnicas en el momento en que se demuestra cuantitativamente la relación de las variables a través de su Operacionalización y la formulación de la hipótesis.

3.8.2. Confiabilidad

Para la aplicación definitiva de los instrumentos en la investigación, la confiabilidad se estipula, abordando, consultando y asesorándose con profesionales especialistas en el campo de las técnicas de entrevista y el ausentismo laboral, o a su vez personas que ya han tratado temas similares al planteado.

3.9. Plan para la Recolección de la Información

Tabla #: 4. Recolección de información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1 -¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
2. ¿De qué personas u objeto	Personal administrativo y operativo
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Matriz de Operacionalización de objetivos específicos
4.- ¿Quién? ¿Quiénes?	El Investigador (Sánchez Marco Andrés, 2014)
5.- ¿Cuándo?	Año 2014
6.- ¿Dónde?	Empresa “Grupo Noroccidental”
7.- ¿Cuántas veces?	Dos siendo la primera un plan piloto

8.- ¿Qué técnicas de recolección	Encuesta
9.- ¿Con qué?	Cuestionario
10.- ¿En qué situación?	Horas laborales

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Fuente: Cuestionario del plan de recolección

3.10. Plan para el Procesamiento de la Información

- Revisión crítica de la información recogida; es decir, limpieza de información defectuosa, contradicción, incompleta, no pertinente.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada objetivo específico: cuadros de una sola variable, cuadro con cruces de variables.
- Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en los análisis)
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados

3.11. Análisis e Interpretación de resultados

- Análisis de resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos
- Interpretación de los resultados, con el apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación estadística de los objetivos específicos
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones
- Elaboración de una solución alternativa al problema

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS
DIRECTIVOS

1. ¿La institución evalúa a los candidatos de forma total, parcial, específica?

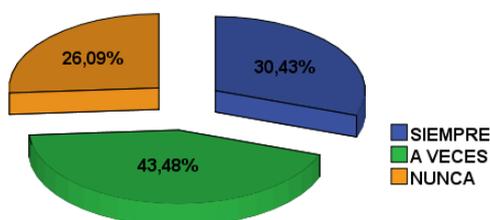
Tabla N° 5 Evaluación de candidatos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	7	30,4 %	30,4	30,4
	A VECES	10	43,5 %	43,5	73,9
	NUNCA	6	26,1 %	26,1	100,0
	Total	23	100,0 %	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado directivos

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Gráfico N° 5 Evaluación de candidatos



Fuente: Cuestionario aplicado directivos

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Análisis e Interpretación

La aplicación del reactivo a los 23 directivos de la empresa determino que la empresa evalúa a sus colaboradores a veces un 43,48%, siempre un 30,43% y nunca un 26,09%.

Es evidente que la evaluación a candidatos que no existe una concordancia entre si los candidatos son evaluados siempre en los procesos de selección de personal.

2. ¿Considera aspectos actitudinales como la personalidad, compromiso y responsabilidad?

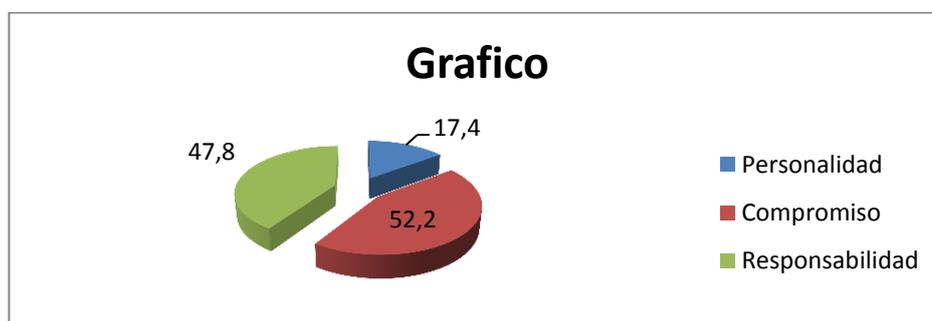
Tabla N° 6 Aspectos actitudinales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	PERSONALIDAD	4	17,4%	17,4	17,4
	COMPROMISO	8	34,8%	34,8	52,2
	RESPONSABILIDAD	11	47,8%	47,8	100,0
	Total	23	100,0%	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado directivos

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Gráfico N° 6 Aspectos actitudinales



Fuente: Cuestionario aplicado directivos

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Análisis e Interpretación

La aplicación del reactivo a los 23 directivos determino que se evalúan aspectos tales como la responsabilidad un 52,2%, compromiso 47,8%, personalidad 17,4%.

En los resultados podemos notar que se toma en cuenta como principal factor el compromiso del aspirante y muy poco la personalidad del mismo. Una mala actitud en el trabajo podría influir en la rotación del puesto.

3. ¿Considera Ud. que se evalúan los conocimientos generales-específicos?

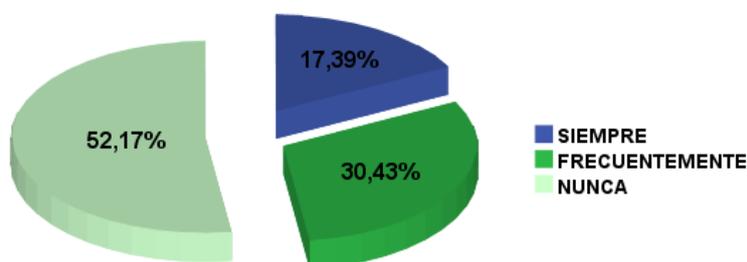
Tabla N° 7 Evaluación de los conocimientos generales-específicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	4	17,4 %	17,4	17,4
	FRECIENTEMENTE	7	30,4 %	30,4	47,8
	NUNCA	12	52,2 %	52,2	100,0
	Total	23	100,0 %	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado directivos

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Gráfico N° 7 Evaluación de los conocimientos generales-específicos



Fuente: Cuestionario aplicado directivos

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Análisis e Interpretación

La aplicación del reactivo a los 23 directivos determino que se evalúan conocimientos generales y específicos en relación a nunca un 52,17%, frecuentemente 30,43%, siempre un 17,39%,

Es importante denotar que no se ha evaluado concretamente a los aspirantes, en la empresa “Grupo Noroccidental” no se ha presentado un adecuado proceso de evaluación a los candidatos.

4. ¿La empresa determina si los colaboradores poseen una aptitud mecánica para cumplir su trabajo?

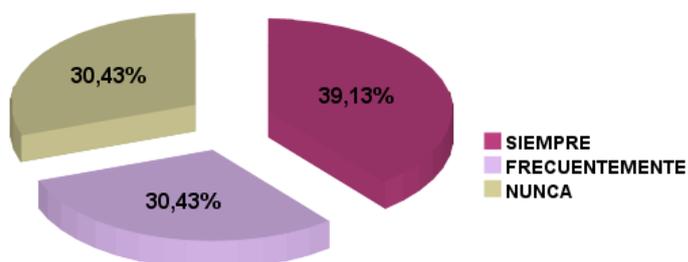
Tabla N° 8 Aptitud para el trabajo

Fuente: Cuestionario aplicado directivos

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	9	39,1%	39,1	39,1
	FRECIENTEMENTE	7	30,4%	30,4	69,6
	NUNCA	7	30,4%	30,4	100,0
	Total	23	100,0%	100,0	

Gráfico N° 8 Aptitud para el trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado directivos

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Análisis e Interpretación

La aplicación del reactivo a los 21 directivos determino que se evalúan actitudes mecánicas siempre un 39,13%, frecuencia un 30,43%, nunca un 30,43%.

La empresa al parecer evalúa a sus candidatos si se encuentra realizando su trabajo con una aptitud mecánica evaluando la capacidad para manejar objetos y para comprender mecanismos.

5. ¿Los candidatos cuentan con una actitud social y organizacional?

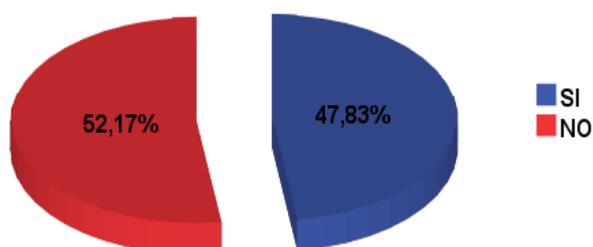
Tabla N° 9 Actitud social y organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	11	47,8%	47,8	47,8
	NO	12	52,2%	52,2	100,0
	Total	23	100,0%	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado directivos

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Gráfico N° 9 Actitud social y organizacional



Fuente: Cuestionario aplicado directivos

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Análisis e Interpretación

La aplicación del reactivo a los 23 directivos determinó que un 52,17% sí cuenta con una actitud social-organizacional y un 47,83% no la tienen.

Se consideró importante conocer la actitud social de los aspirantes, el compañerismo dentro del trabajo es un factor importante, fomenta las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, la cual se debe pulir en la empresa.

Encuesta al cliente interno

1. ¿Se realiza una evaluación por cumplimiento en los colaboradores?

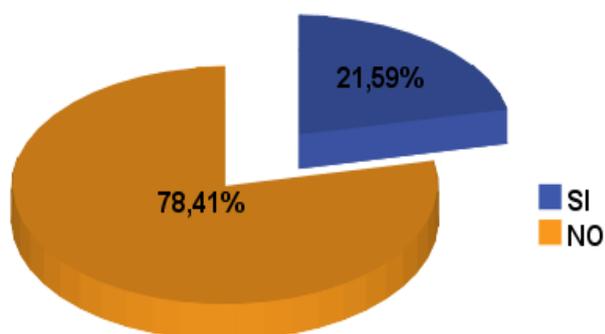
Tabla N° 10 Evaluación por cumplimiento en los colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	19	21,6%	21,6%	21,6
NO	69	78,4%	78,4%	100,0
Total	88	100,0%	100,0%	

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Gráfico N° 10 Evaluación por cumplimiento en los colaboradores



Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Análisis e Interpretación

La aplicación del reactivo al cliente interno determino que un 78,41% afirma que no se evalúa por cumplimiento y un 21,59% afirma que si se lo hace.

Una evaluación a los colaboradores debe ser de manera continua, esto nos ayudara a encontrar las falencias en las que podemos mejorar dentro de los procesos establecidos.

2. ¿En el desempeño del personal se considera la descripción, medición y desarrollo?

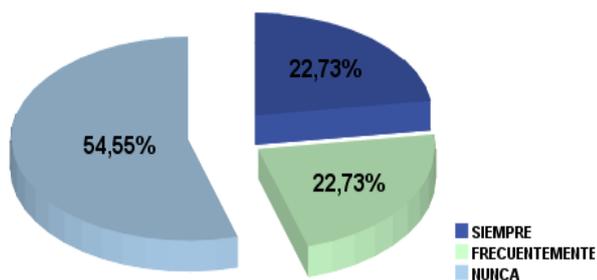
Tabla N° 11 Desempeño del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	20	22,7	22,7	22,7
	Frecuentemente	20	22,7	22,7	45,5
	Nunca	48	54,5	54,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Gráfico N° 11 Desempeño del personal



Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Análisis e Interpretación

La aplicación del reactivo al cliente interno determinó que nunca se considera la descripción, medición, desarrollo un 54,55%, siempre un 22,73%, y nunca un 22,73%.

Una parte fundamental del desempeño del personal es el desarrollo, medición, y descripción de lo que queremos lograr con nuestros colaboradores debe ser explicado en su totalidad para trazarnos metas.

3. ¿Cree que el personal cuenta con un compromiso afectivo, normativo y continuo?

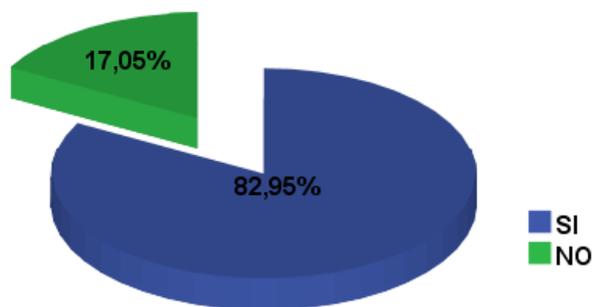
Tabla N° 12 Personal con tipo de compromiso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	73	83,0	83,0	83,0
	NO	15	17,0	17,0	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Fuente: Trabajo de Investigación

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Grafico N° 12 Personal con tipo de compromiso



Fuente: Trabajo de Investigación

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Análisis e Interpretación

La aplicación del reactivo al cliente interno determino que un 82,95% afirma que si se toma en cuenta el compromiso afectivo, normativo, continuo y un 17,05% afirma que no lo hace.

Como anteriormente recalcamos se toma mucho en cuenta el compromiso con la empresa que puede tener el aspirante, probablemente para que se mantengan en el puesto por un tiempo adecuado.

4 ¿El personal cumple con una asistencia adecuada?

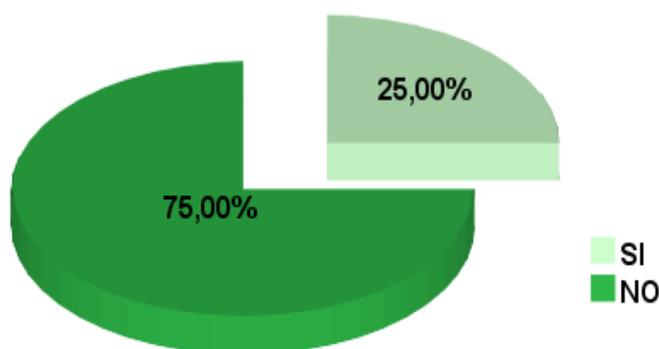
Tabla N° 13 Asistencia del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	22	25,0	25,0	25,0
	NO	66	75,0	75,0	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Gráfico N° 13 Asistencia del personal



Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Análisis e Interpretación

La aplicación del reactivo a los trabajadores determinó que un 75% no asiste de forma adecuada y un 25% si lo hace.

La puntualidad en el trabajo debe venir desde todos los cargos en la empresa. En su mayor concordancia los trabajadores afirman que pocos son los trabajadores que se encuentran en sus puestos de trabajo a la hora indicada.

5. ¿Ud. ha sentido problemas debido al ausentismo laboral de algún compañero en su trabajo?

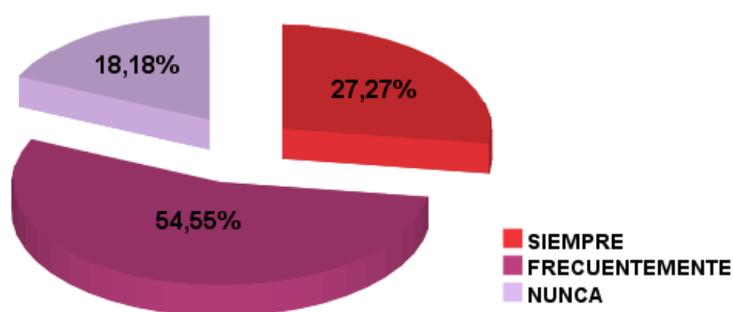
Tabla N° 14 Problemas por ausentismo laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	24	27,3	27,3	27,3
	Frecuentemente	48	54,5	54,5	81,8
	Nunca	16	18,2	18,2	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Gráfico N° 14 Problemas por ausentismo laboral



Fuente: Cuestionario aplicado al cliente interno

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Análisis e Interpretación

La aplicación del reactivo a los trabajadores determino que un 54,55% afirma que frecuentemente se tiene problemas por ausentismo laboral, siempre un 27,27% y un 18,18% afirma que nunca han tenido problemas.

El ausentismo laboral es un problema muy común en muchas empresas ya sea por diversas causas el ausentismo de los trabajadores sea cual sea su función acarrea problemas para sus compañeros de trabajo y para la empresa.

4.1. Análisis de resultados

De la información obtenida mediante la investigación, se recolecto y filtro la de mayor importancia, analizando las falencias de la institución en relación a las técnicas de entrevista por lo cual se ha solicitado la colaboración del personal involucrado en el proceso.

4.2. Interpretación de datos

En la interpretación de los datos, se toma en cuenta las opciones más relevantes del personal operativo y administrativo lo que permite realizar un diagnóstico confiable sobre el manejo y funcionamiento de la empresa.

4.3. Verificación de la hipótesis

Planteamiento de la Hipótesis

La prueba o comprobación de las hipótesis se refiere a la representación de los resultados de una investigación, los cuales no se realizan al total de la población investigada, sino a las muestras seleccionadas, para lo cual se aplica el método chi - cuadrado que es una prueba estadística que permite relacionar datos observados y esperados.

Modelo Lógico

Hipótesis Nula:

H₀= Las técnicas de entrevista no permitirán manejar adecuadamente el ausentismo laboral en la empresa “Grupo Noroccidental” de la provincia Francisco de Orellana ciudad del Coca.

Hipótesis alternativa:

H1 =Las técnicas de entrevista permitirán manejar adecuadamente el ausentismo laboral en la empresa “Grupo Noroccidental” de la provincia Francisco de Orellana ciudad del Coca.

Modelo Matemático

$$H_0 = f_o = f_e$$

$$H_0 = f_o \neq f_e$$

Valor real

Frecuencia esperada

Nivel de confianza; para este alcance se trabajó a un nivel de confianza de 95% por lo tanto el nivel de significancia es de 0.05

Modelo Estadístico

Grados de libertad

Grado de libertad = (Renglones - 1) (columna -1)

$$GL = (r - 1) * (c - 1)$$

$$GL = (4 - 1) * (3 - 1)$$

$$GL = (6)$$

Estimando el chi cuadrado calculado es igual:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} \text{ es igual a } 32,60$$

Tabla N° 15 Tabla de distribución Chi-cuadrado

Tabla de la distribución Chi-cuadrado

g=grados de libertad p=área a la derecha
El valor x de la tabla cumple que para X es chi-cuadrado con g grados de libertad P(X>x)=p

g	p										
	0.001	0.025	0.05	0.1	0.25	0.5	0.75	0.9	0.95	0.975	0.999
1	10.827	5.024	3.841	2.706	1.323	0.455	0.102	0.016	0.004	0.001	0
2	13.815	7.378	5.991	4.605	2.773	1.386	0.575	0.211	0.103	0.051	0.002
3	16.266	9.348	7.815	6.251	4.108	2.366	1.213	0.584	0.352	0.216	0.024
4	18.466	11.143	9.488	7.779	5.385	3.357	1.923	1.064	0.711	0.484	0.091
5	20.515	12.832	11.07	9.236	6.626	4.351	2.675	1.61	1.145	0.831	0.21
6	22.457	14.449	12.592	10.645	7.841	5.348	3.455	2.204	1.635	1.237	0.381
7	24.321	16.013	14.067	12.017	9.037	6.346	4.255	2.833	2.167	1.69	0.599
8	26.124	17.535	15.507	13.362	10.219	7.344	5.071	3.49	2.733	2.18	0.857
9	27.877	19.023	16.919	14.684	11.389	8.343	5.899	4.168	3.325	2.7	1.152
10	29.588	20.483	18.307	15.987	12.549	9.342	6.737	4.865	3.94	3.247	1.479
11	31.264	21.92	19.675	17.275	13.701	10.341	7.584	5.578	4.575	3.816	1.834
12	32.909	23.337	21.026	18.549	14.845	11.34	8.438	6.304	5.226	4.404	2.214
13	34.527	24.736	22.362	19.812	15.984	12.34	9.299	7.041	5.892	5.009	2.617

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Prueba chi cuadrado

Su fórmula es:

$$x^2 = \sum \frac{(fe - fo)^2}{fe}$$

En donde:

x^2 = Chi cuadrado

\sum = Sumatoria

fe = Frecuencias esperadas

fo = Frecuencias observadas

Nivel de significancia de 0,05

Valores reales

Tabla N° 16 Frecuencias Observada

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Excelente	Bueno	Regular	
Pregunta 2	20	20	48	88
Pregunta 3	4	7	12	23
Pregunta 5	24	48	16	88
Pregunta 4	9	7	7	23
TOTAL	57	82	83	222

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ del\ renglon)(Total\ o\ marginal\ de\ la\ columna)}{N}$$

Tabla N° 17 Frecuencia Esperada

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Excelente	Bueno	Regular	
Pregunta 2	22,6	32,5	32,9	88,0
Pregunta 3	5,9	8,5	8,6	23,0
Pregunta 5	22,6	32,5	32,9	88,0
Pregunta 4	5,9	8,5	8,6	23,0

Fuente: Resultados de encuesta

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

Tabla N° 18 Chi Cuadrado

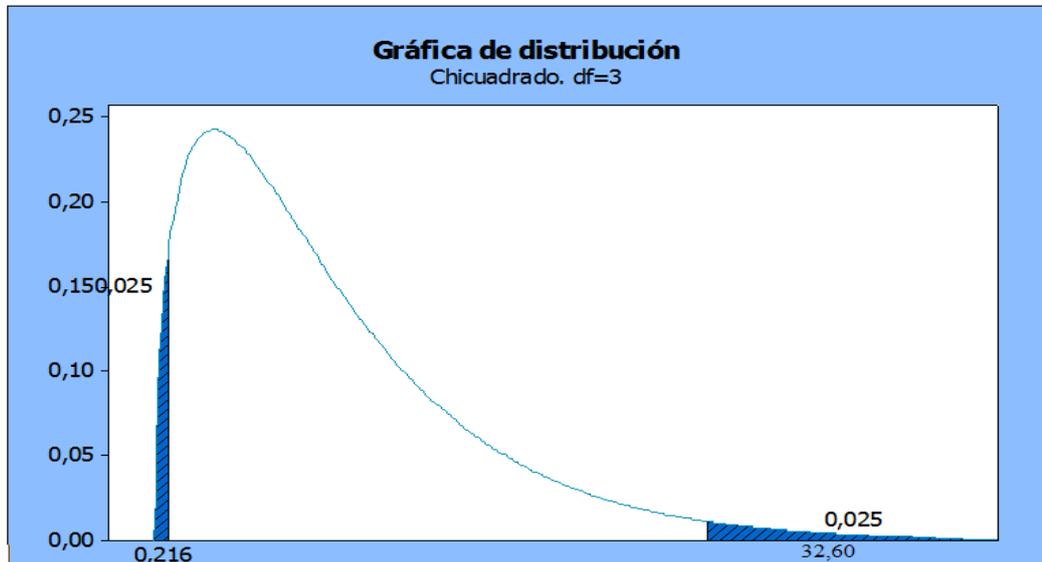
$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

	O	E	O - E	(O - E)²	(O - E)² E
Pregunta 2	20	22,6	-2,6	6,76	0,30
Pregunta 2	20	32,5	-12,5	156,25	4,81
Pregunta 2	48	32,9	15,1	228,01	6,93
Pregunta 3	4	5,9	-1,9	3,61	0,61
Pregunta 3	7	8,5	-1,5	2,25	0,26
Pregunta 3	12	8,6	3,4	11,56	1,34
Pregunta 5	24	22,6	1,4	1,96	0,09
Pregunta 5	48	32,5	15,5	240,25	7,39
Pregunta 5	16	32,9	-16,9	285,61	8,68
Pregunta 4	9	5,9	3,1	9,61	1,63
Pregunta 4	7	8,5	-1,5	2,25	0,26
Pregunta 4	7	8,6	-1,6	2,56	0,30
	222	222,0		x² =	32,60

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Gráfico N° 15 de Chi Cuadrado



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Regla de Decisión

Como $\chi^2_t = 12,59$ es menor a $\chi^2_c = 32,60$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa es decir:

Hipótesis Afirmativa = Las técnicas de entrevista **SI** permitirán manejar adecuadamente el ausentismo laboral en la empresa “Grupo Noroccidental” de la provincia Francisco de Orellana ciudad del Coca.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Existe una relación entre las técnicas de la entrevista y el ausentismo laboral en la empresa investigada, la cual genera una debilidad que genera contratiempos en la institución especialmente en las actividades sistémicas.
- La necesidad de la empresa, y la limitada disponibilidad de mano de obra calificada, hace que se llene vacantes utilizando métodos insipientes que llevan a resultados ineficientes lo que genera incumplimiento en la actividades, un nivel de ausentismo considerable y un inadecuado clima laboral.
- Existen múltiples técnicas que permiten mejorar el proceso de contratación de personal, aplicando estrategias de entrevistas que ayudan a la ejecución de las actividades de manera eficiente, existe un fundamento claro de las variables provenientes de diferentes autores.
- Es una investigación que conjuga claramente el enfoque cuantitativo y cualitativo, por lo que la investigación navega por todos los niveles de investigación. La operacionalización de las variables permitió entender las técnicas e instrumentos para la recolección de información.
- En la empresa se evidencia un trabajo deficiente con las técnicas de entrevistas, se toma el proceso con un conocimiento limitado, que no responde a las necesidades de la empresa, sino a la necesidad del momento.

- El ausentismo laboral es un problema recurrente en la institución, dos terceras partes de los encuestados consideran que en algún momento hubo problemas de ausentismo laboral que conlleva a deficiencia en el logro de resultados planteados en la empresa.
- Una gran mayoría de los miembros de la institución consideran que el ausentismo laboral repercute de manera contundente al desempeño laboral, lo que se ve causado por la inaplicación de técnicas que permitan entrevistar al personal que ingresa a la institución.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda ejecutar un manual que contenga técnicas relacionadas con la entrevista, para disminuir el ausentismo laboral en la empresa investigada, mejorando la condición de la institución, convirtiéndola en una fortaleza para la institución de este elemento.
- La aplicación del manual permitirá captar a personal adecuado, que cumpla con los requerimientos de la institución, conformando una base de datos que apoye el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Emplear un conjunto de técnicas de entrevistas que se conjuguen en un manual fundamentado en el conocimiento científico, estableciendo el apoyo necesario para el aprendizaje en el proceso requerido.
- Es recomendable que la investigación emplee la mayoría de metodología posible que amplíe la gama de herramientas, técnicas, e instrumentos para la ejecución de la investigación de campo y documental.
- La empresa debería incorporar de inmediato el manejo de técnicas de entrevista para seleccionar el personal, estableciendo un conocimiento adecuado de las fortalezas y debilidades de los candidatos a los diferentes puestos.
- Es recomendable emplear personal que responda a una serie de elementos característicos a las necesidades de la institución, enlazando el ámbito personal del personal que permite entender sus necesidades individuales, para aprovechar al máximo sus potencialidades.
- Se recomienda crear un sistema de recompensas que ayude a motivar al empleado a reducir al máximo su nivel de ausentismo, llevando a un estado de motivación en favor de la institución y de las personas.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos informativos

6.1.1. Tema

Manual Técnico para la aplicación de entrevistas en la selección y evaluación de personal en la empresa “Grupo Noroccidental” de la Provincia Francisco de Orellana Ciudad del Coca”.

6.1.2. Institución Ejecutora:

Grupo Noroccidental

6.1.3. Beneficiarios:

Departamento de Talento Humano del Grupo Noroccidental
Clientes Internos de la Empresa

6.1.4. Ubicación:

País: Ecuador

Provincia: Francisco de Orellana

Cantón: Coca

Dirección: Es una empresa mediana con operaciones en todo el país, siendo su base principal Av. De los Shyris y Suecia Esq. Edificio Renazzo Plaza Oficina 1001 Piso 10.

6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución.

Inicio: febrero

Fin: Agosto

6.1.6. Equipo Técnico Responsable

Gerente General: Ing. Edgar Fabian Andrade

Gerente de Talento Humano: Dr. Marco Figueroa

Secretaria: Ing. Katty Alquina

6.1.7. Costo

La elaboración de la propuesta tendrá un costo de \$ 3257,50

6.2. Antecedentes de la propuesta

La presente propuesta es una iniciativa en busca de dar una solución a la alta rotación de personal de la compañía, en donde se ha visto que se llenan vacantes que posteriormente salen por sus altos índices de faltas que presentan.

Este manual permite a las empresas manejar de manera eficiente el tiempo del personal operativo aplicando técnicas de la psicología industrial, concediendo a la entrevista ese eje básico de desarrollo del talento humano.

Grupo Noroccidental, líder en el mercado de transporte de carga pesada y extra pesada, succión y transporte de fluidos, alquiler de maquinaria de izaje y montajes especiales. Somos especialistas en ingeniería de transporte y proyectos integrales de logística para los sectores petrolero, energético e industrial. (Grupo Noroccidental, 2014)

Al ser una empresa mediana, requiere ejecutar acciones que le permitan mantener su competitividad y su desarrollo en el mercado nacional como lo han hecho otras compañías que son un referente de desarrollo.

Un antecedente lo presenta ADDECO, como empresa asesora, se dedica al manejo del talento humano, ha estructurado un “Manual para entrevistas exitosas”, en la cual se encuentra una serie de elementos que ayudan a garantizar condiciones de éxito en el manejo de talento humano.

“Nuestra meta es darle a cada persona relacionada con Adecco la oportunidad de mejorar su situación en el trabajo, en el hogar, en la vida.” (Adecco, 2015).

Nítzan Agro System S.A. (2014) con la aplicación de su manual de funciones, supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.

En el sector público además es muy común tener un manual de funciones que permita un manejo eficiente de las actividades y el control de los recursos, por lo que un antecedente muy interesante es el que se encuentra el Manual técnico de la Planta de Personal de la Administración Central del Municipio de Amalfi-Antioquia con los procesos de selección de personal.

6.3. Justificación de la propuesta

El motivo de la presente investigación es proponer un Manual Técnico para la aplicación de entrevistas en la selección y evaluación de personal en la empresa “Grupo Noroccidental” de la Provincia Francisco de Orellana Ciudad del Coca”, que incorpore modelos para la toma de decisiones acoplados a la realidad de la institución.

En el ámbito empresarial e industrial la empresa, podrá apuntar a ser líder estratégica dentro de un mercado competitivo ya que el manual aportará con datos que disminuyan las dificultades administrativas el momento de la selección del personal-

Este manual está estructurado bajo los contenidos científicos para aprovechar a la técnica de la entrevista en favor de la detección de problemas que se ocasionan al momento de seleccionar y evaluar al personal

Los empleados se verán beneficiados al entender las condiciones para su manejo de incentivos fruto del desempeño y su aporte colaborativo durante la ejecución de sus funciones, como un elemento vital de la compañía.

Es viable este trabajo, ya que se sustenta en los elementos técnicos de la psicología industrial, la cual aporta con las técnicas necesarias para la implementación de contenidos teóricos y prácticos que ayuden a interpretar de manera oportuna las desviaciones que se presentan en la ejecución del trabajo mediante las entrevistas.

Los recursos para la implementación de este trabajo se constituyen en una fortaleza para la institución, por cuanto es una mínima inversión que brindará un beneficio supremamente superior en el corto plazo, considerando que un talento humano que no está motivado o no conoce su trabajo es un perjuicio muy costoso para la organización.

6.4. Objetivos de la propuesta

6.4.1. Objetivo General

Diseñar un Manual Técnico para la aplicación de entrevistas en la selección y evaluación de personal en la empresa “Grupo Noroccidental” de la Provincia Francisco de Orellana Ciudad del Coca”.

6.4.2. Objetivo Especifico

Socializar los elementos técnicos relacionados con la estructuración de un manual técnico para la selección y evaluación del personal.

Planificar los contenidos de manera lógica que permitan la aplicación concreta del manual en la institución de manera independiente.

Evaluar los elementos del manual mediante el análisis de la aplicación de técnicas apropiadas a la realidad administrativa de la institución.

6.5. Estudio de facilidad de la propuesta

6.5.1. Política

El Ecuador vive un proceso de transformación política que está dando frutos de manera acelerada, el cual busca un profundo comprometimiento del talento humano para transformar la matriz productiva como un eje de desarrollo social.

Progresivamente, la producción demanda un menor uso relativo de recursos naturales, mientras se incrementa de forma gradual la participación del conocimiento y talento humano.

Estos conocimientos, que incluyen los tradicionales, los saberes ancestrales, las capacidades profesionales y técnicas y las habilidades adquiridas de experiencias exitosas, además de contribuir a la incorporación de valor agregado en la producción y a la diversificación de exportaciones, generan marcas territoriales, denominaciones de origen, que pueden ser replicadas en otros lugares a nivel nacional para aportar con un mayor grado de especialización productiva y de empleo. (SEMPLEDES, 2013, pág. 73)

6.5.2. Social

La aplicación de un manual técnico permitirá un desempeño eficiente para el talento humano de la compañía, quienes verán un crecimiento profesional como entes productivos que aprenden cada día más, la entrevista se convierte en un elemento de interacción personal que motiva a las personas a comunicar sus necesidades y sus inconformidades en muchos de los casos.

Al mejorar su desempeño individual, serán capaces de aprender como seres humanos y de enseñar a sus seres queridos a ejecutar acciones pertinentes que mejoren la sociedad para un buen vivir.

6.5.3. Económico – Financiero

Para la aplicación del Manual Técnico para la aplicación de entrevistas en la selección y evaluación de personal en la empresa “Grupo Noroccidental” de la Provincia Francisco de Orellana Ciudad del Coca”, se manejará un presupuesto inicial de \$3257.50, costo asumido por la empresa, que invertirá en los costos del estudio en un total del 64%, Insumos y materiales en un 27%, y la diferencia en gastos corrientes.

6.5.5. Medio Ambiente.

La empresa Noroccidental, Brinda un servicio de calidad respetando al ambiente, utilizando insumos de calidad, por lo que este trabajo brinda una oportunidad de mejoramiento al talento humano para encaminar sus acciones en favor de los estándares establecidos por la institución.

La ejecución de las políticas ambientales es responsabilidad de un talento humano seleccionado de la mejor manera, capacitado en función a sus actividades cotidianas, y evaluado de manera oportuna.

6.5.6. Legal

El código de trabajo del Ecuador, enmarca los elementos fundamentales para la ejecución de trabajos de manera responsable, permitiendo una relación justa y equitativa entre empleador y empleado.

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...

Art. 305.- Empleado privado o particular.- Empleado privado o particular es el que se compromete a prestar a un empleador servicios de carácter intelectual o intelectual y material en virtud de sueldo, participación de beneficios o cualquier forma semejante de retribución siempre que tales servicios no sean ocasionales. (Código de Trabajo, 2012, pág. 83)

Un empelado es una persona responsable que asume retos relacionados a una actividad productiva, y que buscan satisfacer sus necesidades a través de una remuneración justa.

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

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;... (Código de Trabajo, 2012, pág. 83)

EL Código de Trabajo, establece una gran cantidad de obligaciones para el empleador, quien deberá preocuparse por el desempeño adecuado de su personal, para obtener el máximo beneficio de una relación que beneficia a las dos partes, por lo que es necesario entender al trabajador como una persona que es capaz de ejecutar tareas en función a sus individualidades.

6.6. Fundamentación teórica de la propuesta

6.6.1. Manual

El Manual es un documento que permite un desempeño eficiente, ya que recoge los elementos para la ejecución de una actividad o conjunto de actividades para alcanzar una finalidad.

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo. (Kellog, 2002).

6.6.2. Características de los manuales

Son de fácil manejo; de hecho, su nombre deriva de esta característica. Los manuales suelen tener un solo volumen, pero es posible encontrar manuales de varios volúmenes;

Están redactados y organizados de manera accesible, incluso al profano en la materia;

Están redactados por especialistas;

Usan gráficos, diagramas, tablas, ilustraciones, ejercicios de autoevaluación, casos prácticos, etc., para ayudar en la comprensión;

Son sintéticos; exponen claramente los conocimientos básicos de la materia.

6.6.3. Clasificación de Manuales Administrativos

Se presentan la clasificación de manuales de aplicación en las organizaciones empresariales, para De Jesús (2008), considera que se deberá clasificar en seis grandes grupos: Manual de Organización, manual de Políticas, manual de procedimientos y normas, manual técnico o del especialista, manual del empleado, y manual de propósito múltiple.

a) Manual de organización:

De Jesús (2008) manifiesta que el Manual de Organización es un documento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad.

Es un instrumento de apoyo para describir las relaciones orgánicas que se presentan entre las diferentes unidades de la estructura organizacional, Este manual define concretamente las funciones encomendadas a cada una de las unidades administrativas que integran la institución, asimismo, explica de forma integral y condensada, todos aquellos aspectos de observancia general en la institución, cuyo fin es lograr que todos sus integrantes logren conocer, familiarizarse e identificarse con la misma.

Un manual organizacional puede ser general en el que se representa a toda la organización, o específico que permite declarar los procedimientos de un departamento específico.

b) Manual de políticas

El Manual de Políticas es el contiene escritas en él las políticas establecidas por una institución, en este documento se indican la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben enmarcarse las actividades tendientes a alcanzar los resultados Institucionales. Toda política debe estar orientada hacia el objetivo primario o razón de ser de la institución. Este Manual puede incluir las políticas generales de la institución, así como de las unidades administrativas de la misma. Un manual de políticas es fundamental para asegurar la uniformidad de acción de una institución.

Los Manuales de Políticas por el alcance de su información se clasifican en:

Manuales Generales de Políticas: abarcan a toda la Institución, incluye como elemento primario todas aquellas disposiciones generales, las cuales las establece cada unidad administrativa a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.

Manuales específicos de Políticas: se ocupan de una función operacional o una unidad administrativa en particular.

c) Manual de procedimientos y normas:

El Manual de Procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades.

Se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas. Al recuperar la información de la forma más adecuada de desempeñar las tareas se logra asegurar su calidad, así como agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las unidades organizativas que la requieran.

Los manuales de procedimientos contienen un conjunto de definiciones operacionales, señalando la secuencia lógica de las acciones o pasos a seguir para la consecución de bienes o servicios determinados. Además, contienen ilustraciones a base de formularios, flujogramas y diagramas, cuyo objetivo es recurrir a la representación gráfica de la secuencia de actividades para hacerla más fácilmente comprensible.

d) Manual Técnico

Es diseñado para representar los procedimientos que se ejecutan en un departamento específico y que permiten tomar decisiones como la selección y evaluación del personal.

Contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

e) Manual del empleado:

Contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, entre otros.

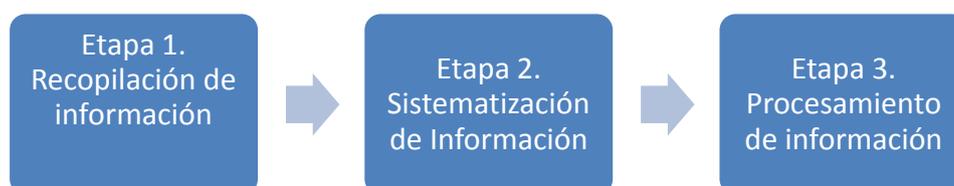
f) Manual de propósitos múltiples:

Reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

6.7. Metodología

La recopilación análisis y sistematización de la información permiten la ejecución de la presente manual, en la que se puede establecer los elementos pertinentes para la posterior aplicación de los elementos prácticos en la compañía. Por lo tanto se proponen tres etapas para la ejecución del manual.

Grafico N° 16 Etapas de la metodología



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Estas etapas permitirán ejecutar las tareas fundamentales en favor de la estructuración de un manual técnico para la aplicación de entrevistas en la selección y evaluación de personal en la empresa “Grupo Noroccidental” de la Provincia Francisco de Orellana Ciudad del Coca”

Una vez ejecutado este trabajo, los resultados obtenidos de la misma son los siguientes:

6.8. Modelo Operativo

Tabla N° 19 Modelo operativo

Fase	Objetivo	Actividad	Recursos	Responsable	Costo	Tiempo
Diagnóstico	Determinar la situación actual de la empresa en el proceso de manejo del talento humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinación de la población 2. Selección de los instrumentos 3. Procesamiento de información 4. Identificación de fortalezas y debilidades 	Computadoras, Software especializado, Fotocopias Impresiones Apoya manos Materiales de oficina	Departamento de talento humano	\$967,00	Del 2 de febrero al 1 de abril de 2015
Planificación	Estructurar los elementos fundamentales del manual recogiendo los elementos del diagnóstico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de fortalezas y debilidades 2. Diseño el manual 3. Revisión de procesos 4. Estructuración del manual 5. Aprobación del manual 	Computadoras, Software especializado, Fotocopias Impresiones Apoya manos Materiales de oficina	Departamento de talento humano	727.50	Del 2 de abril al 2 de mayo de 2015

Ejecución	Ejecutar el manual técnico	1. Análisis de las necesidades de personal 2. Aplicación del manual técnico 3. Evaluación de resultados de selección 4. Toma de decisiones	Computadoras, Software especializado, Fotocopias Impresiones Apoya manos Materiales de oficina	Departamento de Talento Humano	850.00	Del 4 de mayo al 27 de mayo de 2015
Evaluación de resultados	Estructurar las medidas correctivas para el mejoramiento continuo	1. Evaluación de los resultados en la aplicación 2. Medidas correctivas 3. Revisión del manual	Computadoras, Software especializado, Fotocopias Impresiones Apoya manos Materiales de oficina	Departamento de Talento Humano	813.00	Del 28 de mayo al 6 de agosto de 2015

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez



GRUPO NOROCCIDENTAL

MANUAL TÉCNICO PARA LA APLICACIÓN DE ENTREVISTAS EN LA
SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL



Talento Humano
Grupo Noroccidental
Febrero 2015

1. Antecedentes

Transportes Noroccidental nace en el año de 1961. En el inicio de sus actividades la empresa se dedicaba al transporte de pasajeros y encomiendas, en las difíciles carreteras de la región Noroccidental de la Provincia de Pichincha, de donde proviene su nombre.

En 1970 , principios de la actividad hidrocarburífera en el Ecuador, gracias a la visión de su fundador, enfoco todo su esfuerzo y dedicación para brindar el servicio de transporte de materiales, insumos y catering, a las compañías petroleras que empezaban operaciones en la Región Amazónica, convirtiéndose en una las empresas pioneras en el transporte terrestre de carga para esta industria y en poco tiempo alcanzo un reconocido prestigio por la seriedad y puntualidad en la entrega de la carga encomendada .

Su sólido compromiso y su pasión por hacer bien las cosas ha llevado a la empresa a cambiar radicalmente sus actividades, constituyéndose en una empresa que crece cada día más como una institución líder en el mercado nacional.

El personal es un aliado estratégico para la compañía, pues el aporte de cada uno de los empleados es un eje primordial de desarrollo institucional, por lo que establecer elementos para encontrar al personal que sea consciente del liderazgo en el que nos encontramos los miembros de esta organización.

El presente manual por lo tanto es el instrumento técnico que ayudará a todos los involucrados a mejorar sus actividades de manera progresiva, conforme se solidifica los lasos de fraternidad y solidaridad que son los valores fundamentales de esta empresa.

Los usuarios de este manual, por lo tanto, tienen la obligación de entender al talento humano como las personas que tienen capacidad para transformar la sociedad.

2. Objetivo

Estructurar las pautas necesarias para el análisis de las necesidades de personal de la empresa en base a los requerimientos técnicos y normativos de la institución; así como la determinación del perfil en base a las características personales y profesionales de los candidatos/as a valorar para cubrir el/los puesto/s vacantes.

3. Conceptos claves

A continuación se detallan algunos conceptos que permiten una fácil interpretación del manual, los cuales han sido tomados de algunos autores lo que armoniza la interpretación internacional

Admisión

Una vez seleccionado el candidato/a por la empresa, se inicia su incorporación mediante la acogida. Esa fase facilitará la integración con el resto de empleados y la adaptación de cara a alcanzar el ajuste entre las expectativas del candidato/a y las demandas de la empresa. (Dopp Consultores, 2012)

Competencia

Competencia son aquellos factores que distinguen a la persona con un desempeño superior de los que tienen un desempeño "adecuado". Por tanto, las COMPETENCIAS son aquellas características personales del individuo (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permite hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo. (Spencer, 2006)

Entrevista

"Relación directa entre personas por la vía oral, que se plantea unos objetivos claros y prefijados, al menos por parte del entrevistador, con una asignación de papeles diferenciales, entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación asimétrica". (Silva & Pelachano, 1979)

Estrés

El estrés puede ser definido como el proceso que se inicia ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo, a las cuáles debe dar una respuesta adecuada, poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento. Cuando la demanda del ambiente (laboral, social, etc.) es excesiva frente a los recursos de afrontamiento que se poseen, se van a desarrollar una serie de reacciones adaptativas, de movilización de recursos, que implican activación fisiológica. Esta reacción de estrés incluye una serie de reacciones emocionales negativas (desagradables), de las cuáles las más importantes son: la ansiedad, la ira y la depresión. (Cano, 2003).

Formulario

Un formulario es un documento con espacios (campos) en donde se pueden escribir o seleccionar opciones. Cada campo tiene un objetivo, por ejemplo, el campo "Nombre" se espera que sea llenado con un nombre, el campo "año de nacimiento", se espera que sea llenado con un número válido para un año, etc. (Wolman, 2010)

Guión

“El guión de entrevista estuvo conformada de preguntas relacionadas directamente con el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación. (Diaz, 2006)

Perfil Profesional

Conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

Tensión

La palabra tensión se originó en el vocablo latino “tensionis” y alude al estado en que se halla algo, atraído por dos fuerzas que se contraponen, lo que hace que aparezca tirante, forzado hacia ambos extremos, y carente de elasticidad.

Vacante

Vacante es un adjetivo que hace referencia a aquello que está sin ocupar o sin proveer. Puede tratarse de un espacio físico, un puesto laboral o un premio; por ejemplo: “Hay una vacante en el departamento de ventas”, “La renuncia del entrenador dejó vacante uno de los puestos más codiciados del fútbol argentino”, “El premio mayor quedó vacante ya que no hubo apostadores con más de cinco aciertos” (Diccionario Administrativo, 2004)

4. Tipos de entrevista aplicar

a) Directa o dirigida

Objetivo

Recolectar datos del entrevistado a través de la observación de actitudes y del diálogo directo con el candidato.

Procedimiento para su aplicación

1. Elaboración del Guión.

Se inicia con la elaboración de un programa / guión bien definido, con preguntas previamente fijadas que exigen del entrevistado respuestas precisas.

2. Condiciones de entrevista

Establecer condiciones adecuadas para obtener respuestas ideales de los entrevistados.

3. Establecimiento del contacto

Cuando las condiciones son las adecuadas, se procede a citar al entrevistado, para recoger la información pertinente. A esta etapa solo llegarán las personas que reúnen las condiciones necesarias en base a las hojas de vida.

4. Desarrollo de la entrevista

4.1. Formulación de preguntas

En ésta, el entrevistador/a hace preguntas, y el candidato/a responde a las mismas. En este caso, las preguntas que realiza el entrevistador/a resultan semejantes a un examen oral.

4.2. Recolección de datos

El entrevistador llenará la ficha de evaluación para la toma de decisiones, poniendo énfasis en las respuestas y la expresión corporal transmitida.

5. Evaluación de indicadores

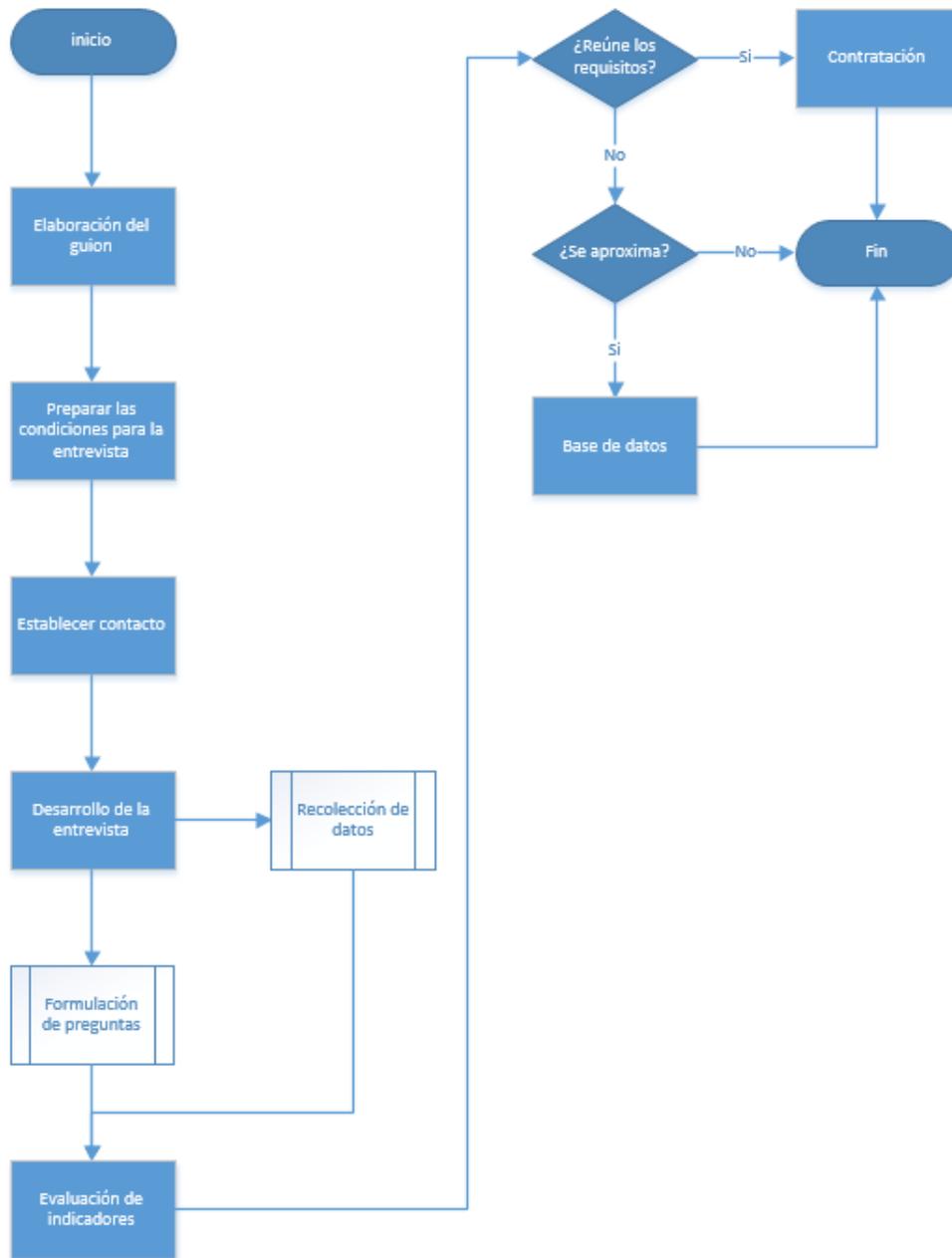
Se procede a dar una valoración cuantitativa en cuanto a los resultados obtenidos, se pondera los resultados en base a los indicadores que exige el cargo en base a sus necesidades.

6. Selección de personal

Una vez que se ha desarrollado los pasos 3 y 4 con todos los candidatos, se procede a comparar los resultados con la finalidad de seleccionar él o los candidatos necesarios para la organización.

Diagrama de flujo

Gráfico N° 17 Diagrama de flujo 1



Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Fuente: Investigación de campo

Guión para la aplicación

1. Datos personales

Entorno familiar: influencia del sector, actividades, cambios de residencia, interacción con las personas, deportes practicados.

Medios socioeconómicos: historial de la situación vivida hasta el momento estableciendo las dificultades y facilidades encontradas.

Desarrollo de valores: Concepto de familia. Tiempo de familia y tiempo de trabajo, valoración de la puntualidad, respeto. Necesidades y situación económica familiar.

2. Datos académicos

Record académico: centros de estudios, cambios de centros causas y efectos de esta situación, sentido de pertenencia a sus instituciones.

Rendimiento: valoración de los resultados académicos como indicador de desempeño, éxitos, fracasos.

Proyección de futuro: carencias en la formación, proyectos de estudios futuros.

Motivación: intereses y objetivos académicos que se marcó o se marcará en un futuro.

3. Datos profesionales

Historial de desempeño: empresas por las que ha pasado, forma de acceso a ellas, afinidad con la necesidad, características.

Cargos desempeñados: responsabilidades asumidas, funciones asignadas, nivel de autonomía en el trabajo, dependencias., logros, éxitos alcanzados, nivel de iniciativa.

Motivos de cambio: Dificultades, conflictos, desarrollo de la trayectoria profesional.

Conocimiento especializado: concepto que el candidato/a tenga del trabajo, de la empresa y de sus funciones, objetivos profesionales a medio – largo plazo.

Tipo y nivel de retribución / salario.

4. Datos actitudinales

Valoración: cómo se siente la persona consigo mismo, desarrollo de valores individuales.

Motivación: Actitud positiva, proactiva, correspondencia con el cargo, percepción personal del candidato/a.

5. Datos complementarios

Afinidad con la empresa, afinidad con el cargo, todos los necesarios

Ejemplo de Guión

Antes de iniciar con las preguntas de la entrevista debemos tomar en cuenta algunos aspectos tales como:

Establece una buena relación: El entendimiento es una relación basada en la confianza mutua. Es importante de considerar cuando se establece y mantiene una relación entre el entrevistador y el entrevistado.

Orienta al entrevistado. Explícale el propósito, duración y la naturaleza de la entrevista, y por qué lo elegiste para entrevistarlo.

-

Establece el propósito de la entrevista. Al establecer el propósito de la entrevista, el entrevistado puede tener un mejor entendimiento de por qué lo elegiste.

Resume el motivo de la entrevista, pero no vayas al fondo. El entrevistador debe evitar entrar al cuerpo de la entrevista, para que no se abrume el entrevistado.

Explica de dónde salió el tema de la entrevista, y quién la solicitó. Esto permite entender al entrevistado cómo llegaste a entrevistarlo.

Consulta cómo se llegó a la elección del entrevistado. Al hacer esto, el entrevistador puede entender por qué está calificado para la entrevista.

También es importante:

- Establecer una atmósfera de comodidad
- Ayudar a la persona entrevistada para que se sienta a gusto e inclinada a hablar
- Saber escuchar
- Formular en un principio, preguntas
- Que no induzcan a negar o afirmar la respuesta
- No provocar actitudes negativas
- Conceder tiempo suficiente

Entrevista para la selección de personal

¿Cuáles son sus objetivos a corto plazo? ¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo?

Respuesta esperada: A corto plazo manejar de forma eficiente las funciones encomendadas, a largo plazo superarme en mi puesto y aportar nuevas ideas para los procesos que se me encarguen.

¿Qué busca en un trabajo?

Respuesta esperada: Principalmente la estabilidad laboral que hoy en día es muy escaso en cualquier trabajo, y segundo una oportunidad para demostrar mis habilidades.

¿Cuál es la diferencia entre un buen puesto y uno excelente?

Respuesta esperada: Un buen pues es aquel que tenemos lo necesario para cumplir objetivos, uno excelente es aquel que lo hemos mejorado continuamente en equipo.

¿Por qué deja su empleo actual? ¿Por qué falló su empresa?

Respuesta esperada: Renuncie a mi empleo anterior por terminación de contrato, la empresa no presto atención a las necesidades de sus colaboradores.

¿Por qué ha elegido entrevistarse con mi empresa?

Respuesta esperada: Es una empresa reconocida por su gente, porque ofrece estabilidad laboral y beneficios de ley.

¿Qué puede hacer por nosotros que no pueda hacer otra persona?

Respuesta esperada: Entregar el 100% de mi trabajo y si puedo aportar en algo más cuente con mi persona.

¿Por qué debería contratarle?

Respuesta esperada: Soy una persona que le gusta trabajar, me gusta aprender y enseñar con actitud positiva.

¿Trabaja bien bajo presión, con fechas límite? ¿Cómo se le dirige mejor?

Respuesta esperada: La presión es buena si se la sabe llevar, así estaremos más atentos a nuestras funciones. Dirigirme de forma educada y cordial.

¿Cómo ha influenciado su pasado o sus inicios profesionales a la progresión y/o estilo de gestión actual?

Respuesta esperada: Tengo afición por lo que hago y la experiencia la he venido acumulando por mucho tiempo.

¿Cómo ha cambiado su estilo de gestión a lo largo de los años?

Respuesta esperada: Me he ido actualizando en conocimientos e informándome de las nuevas metas en mí trabajo.

¿Qué remuneración intenta conseguir y por qué?

Respuesta esperada: Me gustaría empezar con el sueldo básico del puesto de trabajo para luego se me evalúe y se mire una posible alza de sueldo.

b) Abierto o no dirigida

Objetivo

Determinar la capacidad de análisis, argumentación, estructuración y síntesis de los contenidos planteados, evaluando así su habilidad para desenvolverse en un entorno profesional.

Procedimiento para su aplicación

1. Selección de las temáticas.

Se inicia con la selección de las temáticas amplias relacionadas con la vacante para ser desarrolladas por el entrevistado.

2. Condiciones de entrevista

Establecer condiciones adecuadas para obtener respuestas ideales de los entrevistados, en esta etapa se requiere una mayor rigurosidad para que el entrevistado pueda exponer al máximo sus ideas acerca del tema planteado.

En este punto se tomará en cuenta la iluminación, la ventilación, la acústica, el espacio, el clima y otros elementos que pueden influir en el momento de la aplicación de la técnica.

3. Establecimiento del contacto

Cuando las condiciones son las adecuadas, se procede a citar al entrevistado, para recoger la información pertinente. A esta etapa solo llegarán las personas que reúnen las condiciones necesarias en base a las hojas de vida.

4. Desarrollo de la entrevista

4.1. Formulación de temática

En ésta, el entrevistador/a plantea la temática, y el candidato/a responde a las mismas. En este caso, las preguntas que realiza el entrevistador/a resultan semejantes a un examen oral.

4.2.Recolección de datos

El entrevistador llenará la ficha de evaluación para la toma de decisiones, poniendo énfasis en las respuestas y la expresión corporal transmitida.

5. Evaluación de indicadores

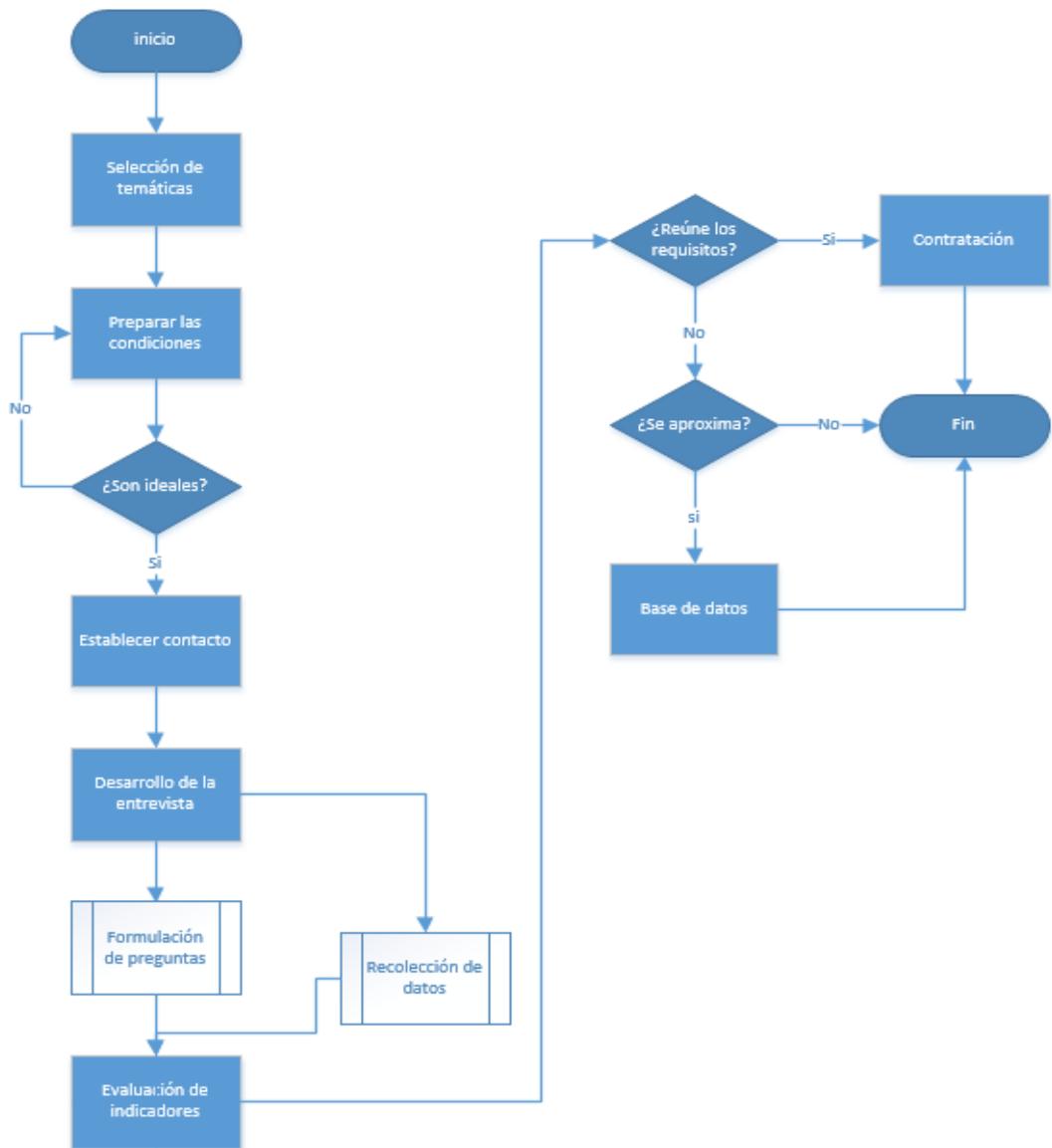
Se procede a dar una valoración cuantitativa en cuanto a los resultados obtenidos, se pondera los resultados en base a los indicadores que exige el cargo en base a sus necesidades.

6. Selección de personal

Una vez que se ha desarrollado los pasos 3 y 4 con todos los candidatos, se procede a comparar los resultados con la finalidad de seleccionar él o los candidatos necesarios para la organización.

Diagrama de flujo

Gráfico N° 18 Diagrama de flujo 2



Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Fuente: Investigación de campo

Ejemplo de Temáticas:

Cuénteme ¿Cuál es su experiencia en funciones similares?.

Por favor coménteme que haría en una situación de succión de crudo sin las medidas adecuadas de seguridad.

¿Cómo usted procedería en este caso? ¿A quién recurriría para notificar esta novedad?

Hábleme acerca del proceso contable aplicado a una empresa de servicios.

c) Mixta o Semi dirigida

Objetivo

Establecer un nivel de confianza con el entrevistado para alcanzar un nivel de profundidad en las respuestas abiertas.

Procedimiento para su aplicación

1. Levantamiento del guión

Se procede a elaborar un guión semiestructurado que convine preguntas específicas con temáticas amplias relacionadas con la vacante para ser desarrolladas por el entrevistado.

2. Selección de la temática

Además del levantamiento del guión, en este tipo de entrevista, también es importante seleccionar una temática que permita comprender el conocimiento del candidato o candidata.

3. Condiciones de entrevista

Establecer condiciones adecuadas para obtener respuestas ideales de los entrevistados.

4. Establecimiento del contacto

Cuando las condiciones son las adecuadas, se procede a citar al entrevistado, para recoger la información pertinente. A esta etapa solo llegarán las personas que reúnen las condiciones necesarias en base a las hojas de vida.

5. Desarrollo de la entrevista

5.1. Formulación de temática

En ésta, el entrevistador/a plantea la temática, y el candidato/a responde a las mismas. En este caso, las preguntas que realiza el entrevistador/a resultan semejantes a un examen oral.

5.2. Recolección de datos

El entrevistador llenará la ficha de evaluación para la toma de decisiones, poniendo énfasis en las respuestas y la expresión corporal transmitida. En este punto hay que tener cuidado de tomar el tiempo necesario para recolectar la información, sin excederse, ya que puede generar una desviación de resultados al utilizar más allá de lo necesario.

6. Evaluación de indicadores

Se procede a dar una valoración cuantitativa en cuanto a los resultados obtenidos, se pondera los resultados en base a los indicadores que exige el cargo en base a sus necesidades.

7. Selección de personal

Una vez que se ha desarrollado los pasos 3 y 4 con todos los candidatos, se procede a comparar los resultados con la finalidad de seleccionar él o los candidatos necesarios para la organización.

Ejemplo de Temáticas:

Cuénteme ¿Cuál es su experiencia en funciones similares?.

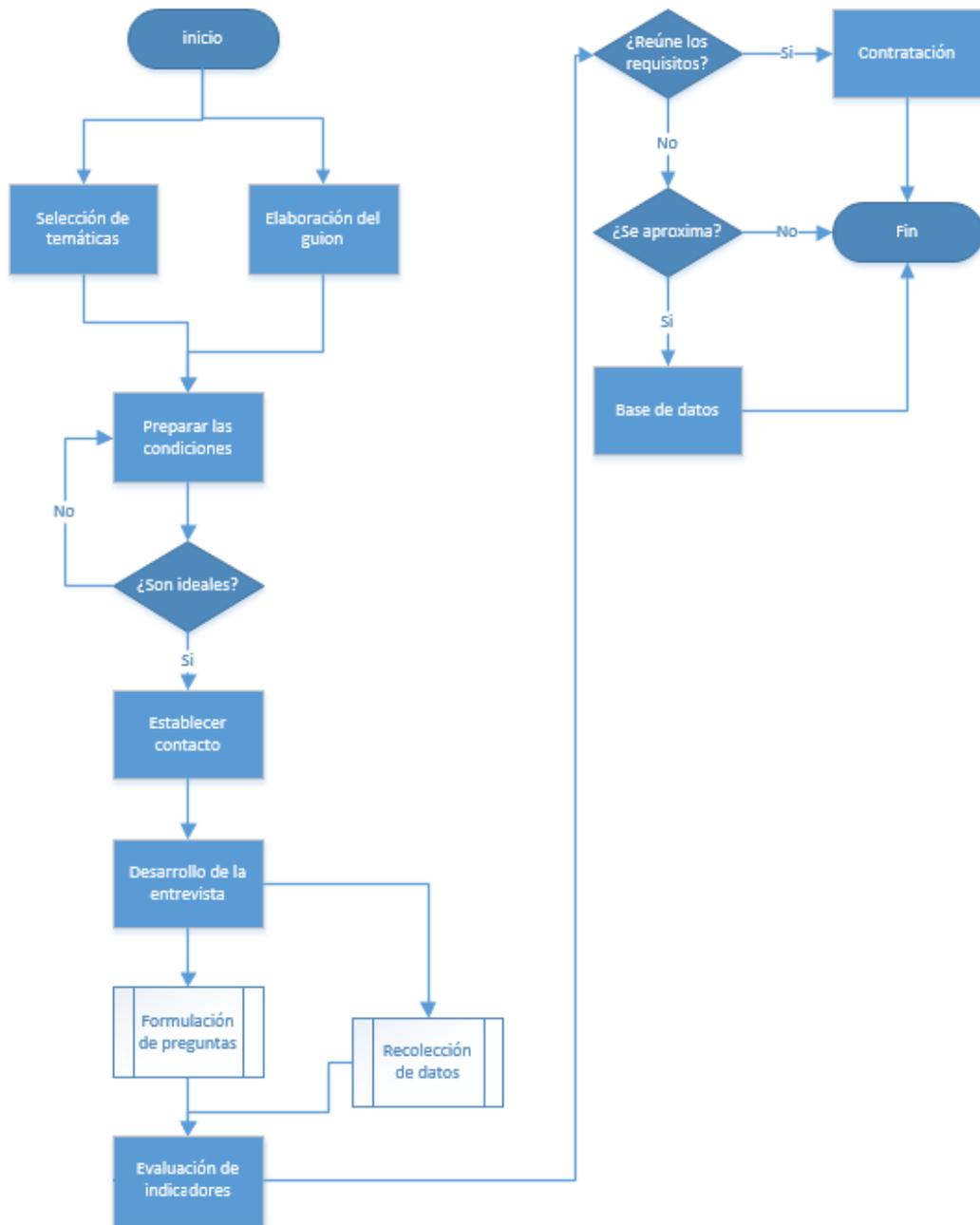
Por favor coménteme que haría en una situación de succión de crudo sin las medidas adecuadas de seguridad.

¿Cómo usted procedería en este caso? ¿A quién recurriría para notificar esta novedad?

Hábleme acerca del proceso contable aplicado a una empresa de servicios.

Diagrama de flujo

Gráfico N° 19 Diagrama de flujo 3



Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Fuente: Investigación de campo

d) Entrevista de tensión

Objetivo

Evaluar si el candidato/a es capaz de reaccionar positivamente ante situaciones de presión estrés o tensión, normalmente porque el puesto de trabajo para el que le está evaluando / valorando requiere de grandes dosis de resistencia al estrés.

Procedimiento para su aplicación

1. Perfil del puesto

Se procede a identificar el perfil del puesto para tomar decisiones para captar al talento humano más adecuado, ya que hay puestos que deben responder a la presión para funcionar idealmente.

2. Planificar la situación de tensión

Una vez que se determinó el perfil del puesto, se procede a la planificación de la situación de tensión buscando una reacción del entrevistado, para el manejo de situaciones de trabajo bajo tensión.

3. Condiciones de entrevista

En este caso es necesario crear un entorno artificial que motive a la generación de conflicto, en el cual se puede desarrollar la situación ficticia para medir la capacidad de reacción de la persona ante dicha situación.

4. Establecimiento del contacto

Cuando las condiciones son las adecuadas, se procede a citar al entrevistado, para recoger la información pertinente. A esta etapa solo llegarán las personas que reúnen las condiciones necesarias en base a las hojas de vida.

5. Desarrollo de la entrevista

5.1. Formulación de preguntas

En ésta, el entrevistador/a hace preguntas, y el candidato/a responde a las mismas. Para la ejecución de esta entrevista, es necesario

5.2. Recolección de datos

El entrevistador llenará la ficha de evaluación para la toma de decisiones, poniendo énfasis en las respuestas y la expresión corporal transmitida.

6. Evaluación de indicadores

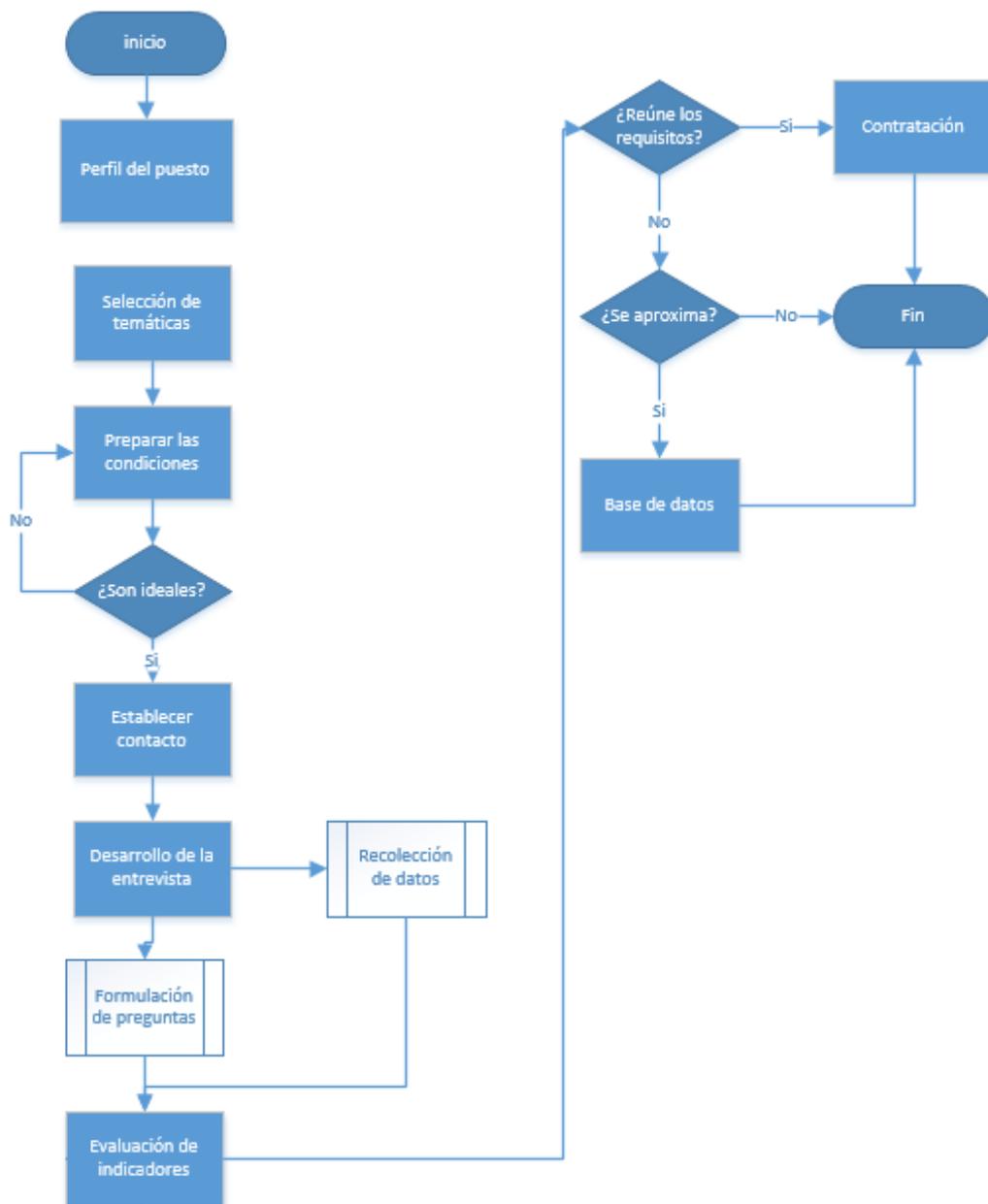
Se procede a dar una valoración cuantitativa en cuanto a los resultados obtenidos, se pondera los resultados en base a los indicadores que exige el cargo en base a sus necesidades.

7. Selección de personal

Una vez que se ha desarrollado los pasos 3 y 4 con todos los candidatos, se procede a comparar los resultados con la finalidad de seleccionar él o los candidatos necesarios para la organización.

Diagrama de Flujo

Gráfico N° 20 Diagrama de flujo 4



Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Fuente: Investigación de campo

Ficha de Evaluación

Todas las entrevistas serán evaluadas con la siguiente ficha, la cual permitirá tomar decisiones en el departamento de Talento Humano, y, reducir los niveles de ausentismo, atrasos y pérdidas en la empresa.

La ficha de evaluación muestra tres niveles para tomar decisiones por lo que se llenará una ficha por cada candidato, en donde se toma la decisión en base a los siguientes datos.

1. Encabezado

En la primera parte se puede apreciar el encabezado con el logotipo de la institución, el nombre de la empresa, y el nombre del documento, en este caso, Ficha de evaluación de la entrevista.

2. Toma de decisiones

En la segunda parte se puede apreciar la sección para la toma de decisiones, en donde se coloca aprecia el total obtenido, que puede ser entre -14 y 14 puntos, ya que esta ficha evalúa situaciones positivas y negativas.

Para tomar decisiones se cuenta con tres niveles: Es ideal para el cargo, Es potencial para este u otros cargos, y No es un buen candidato. Se sumará los puntos positivos y negativos en base a las condiciones observadas y escuchadas.

Es ideal para el Cargo

Un candidato que obtiene entre 11 y 14 puntos reúne muchas condiciones que permitirán aprovechar sus condiciones para captarlo como un personal de trabajo.

Es potencial para este u otros cargos

Un candidato que obtiene entre 7 y 10 puntos el candidato no es el ideal, sin embargo tiene potencialidad para ser contratado para este u otro cargo, por lo que se guardará sus datos en la base de datos para futuras vacantes.

No es un buen candidato

Si el candidato obtiene seis o menos, el candidato no reúne las condiciones necesarias para contratarlo para este u otros puestos, por lo que se desecha al candidato, sin oportunidad de nuevas vacantes.

3. Evaluación de la entrevista

En esta sección, el entrevistador irá registrando oportunamente los datos que aprecia y que escucha durante la entrevista. Es importante ejecutarlo durante la entrevista, para no dejar detalles sueltos que contradigan posteriormente la situación real, perdiendo opciones de captar buen personal

Se pondrá un punto positivo en los indicadores del costado izquierdo y un punto negativo en los indicadores del lado derecho, es importante notar que los indicadores se contradicen unos con otros de tal manera hay que evaluar de manera consiente.

Indicadores positivos

Son los que permiten obtener un punto positivo cada uno para poder ser un candidato potencial a llenar la vacante. Estos indicadores son los siguientes:

Ser desenvuelto. Se presenta como una persona capaz de tomar decisiones con una capacidad de llevar a cabo su trabajo con visión de solución de problemas.

Ser tolerante al exceso de trabajo. La empresa podrá tener momentos de trabajo de horas extra por lo que es indispensable que sea tolerante al trabajo como una cultura de vida.

Ser agradable, simpático, locuaz. El clima laboral es importante, por lo que se debe evidenciar que tan agradable es la persona y su forma de comportamiento el momento de la entrevista.

Ser tolerante a la tensión. Un trabajo es una actividad que tiene momentos tensos por lo que debe tener la capacidad para sobrellevar esto. La entrevista se desarrollará por varias etapas.

La capacidad de organización y planificación. Una persona que es capaz de proyectarse al futuro, es un elemento positivo para la organización, requiere de organización el desarrollo del trabajo.

La capacidad para resolver problemas y situaciones. La creatividad, va de la mano de la solución de problemas, por lo tanto, es importante que demuestre capacidad de resolver problemas.

Tener iniciativa. En la entrevista se podrá apreciar la forma de responder las preguntas, tomando iniciativa para salir de situaciones complicadas.

Tener confianza en uno mismo. La confianza en sí mismo es el punto de partida para la ejecución de buenas decisiones que benefician a la institución.

Capacidad de adaptación. La dinámica laboral requiere de personas que se adapten a los cambios que se dan en cada puesto que se puede presentar en un momento determinado.

Mostrar interés por el empleo. La vacante debe ser afín a la persona y se debe adaptar la persona al puesto, ya que las competencias esperadas del empleado, son las justas para la organización.

Mostrar una actitud positiva y de entusiasmo. Una actitud positiva hace que se ejecuten las actividades de manera adecuada, es primordial mantener entusiasmo a lo largo de las jornadas laborales.

Buen estilo en la conversación. EL lenguaje y la dicción son elementos fundamentales para la comunicación y el entendimiento como un ser que es capaz de compartir el espacio con las personas.

Apariencia de madurez. El trabajo es una situación que requiere tomar decisiones que involucran recursos, los cuales son parte de la compañía, por lo tanto la madurez para valorar los recursos ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos.

Puntualidad y responsabilidad. Son los valores fundamentales de la empresa, os cuales serán medidos antes, y durante la entrevista, esta permitirá visualizar que tanto valora el tiempo como un recurso irrecuperable. Se busca reducir los niveles de ausentismo.

Indicadores Negativos

En la entrevista hay situaciones y respuesta que dejan una mala impresión y por lo tanto, se califica con valores negativos, cada una de ellas obtendrá un punto negativo (-1). Estos son los indicadores:

Ser pasivo e indiferente. Es una condición que limita la capacidad para solucionar problemas, generando muchos más problemas si una persona es indiferente.

Tener una preparación muy por encima o por debajo del nivel que se exige. La preparación debe ser la ideal para el cargo ya que el hecho de no tener la preparación adecuada, causa serios problemas y costos de capacitación; y, si la capacitación es demasiado alta, podría causar problemas de baja autoestima o búsqueda de mejoramiento de estatus.

No saber estar. El saber estar es fundamental para ser parte de un conglomerado, lo que genera pertenencia en la institución.

Ser torpe, prestar poca atención. Una persona distraída o poco prolijo podría causar problemas el momento de desarrollar las actividades

Ser problemático, conflictivo. Una persona con antecedentes conflictivos, es capaz de generar problemas en cuanto al clima laboral, los problemas generan más problemas.

Tener una apariencia descuidada. Una persona poco prolija es alguien que posiblemente se despreocupará por su trabajo, la apariencia es un indicador de un trabajo deficiente, sin ser un hecho contundente de descuido laboral.

Tener aires de arrogancia o excesiva confianza. Alguien que suena arrogante posiblemente tendrá problemas para trabajar en equipo, buscando un trato diferente ante actividades similares.

Presentar nerviosismo, ansiedad, evadirse. Una de estas situaciones demuestra falta de confianza para resolver problemas, generando dependencia en los jefes superiores.

No mirar al interlocutor. La mirada es un medio fundamental para generar confianza, por lo que la evasión de la mirada, es un indicador de falsedad.

Estar a la defensiva. Una entrevista es un momento en el que se debe expresar una relación natural de confianza, alguien a la defensiva muestra poca confianza.

Interesarse más por el sueldo que por el trabajo. EL trabajo es el medio para obtener un sueldo, en relación directa con los ingresos, es primordial que la persona entienda que el trabajo es lo más importante.

Dificultad en la comunicación. Una persona que tiene dificultad para comunicarse, posiblemente tendrá problemas para transmitir sus potencialidades para ejecutar su trabajo.

Motivación poco clara ante el puesto. Una persona que busca un trabajo sin importar el cargo es poco aceptable para la ejecución de las actividades.

Dogmatizar, responder agresivamente. La agresión es un problema muy complejo que genera un ambiente de trabajo inadecuado.

Una vez descritos los tres elementos, se presenta a continuación el ejemplo de la ficha.

Tabla N°20 Ficha de evaluación de entrevista



GRUPO NOROCCIDENTAL

Ficha de evaluación de la entrevista

Nombre del Candidato: _____
 Lugar de residencia: _____
 Teléfono: _____

	Total	10
Decisión	Es ideal para el cargo	
	Es potencial para este u otros cargo	X
	No es un buen candidato	

Indicadores Positivos		Indicadores Negativos	
Ser desenvuelto.	1	Ser pasivo e indiferente.	
Ser tolerante al exceso de trabajo.	1	Tener una preparación muy por encima o por debajo del nivel que se exige.	
Ser agradable, simpático.	1	No saber estar.	
Ser tolerante a la tensión.	1	Ser torpe, prestar poca	
La capacidad de organización y planificación.	1	Ser problemático, conflictivo.	
La capacidad para resolver problemas y situaciones.	1	Tener una apariencia descuidada.	
Tener iniciativa.	1	Tener aires de arrogancia o excesiva confianza.	
Tener confianza en uno mismo.	1	Presentar nerviosismo, ansiedad, evadirse.	
Capacidad de adaptación.	1	No mirar al interlocutor.	
Mostrar interés por el		Estar a la defensiva.	-1
Mostrar una actitud positiva y de entusiasmo.	1	Interesarse más por el sueldo que por el trabajo.	
Buen estilo en la		Dificultad en la comunicación.	-1
Apariencia de madurez.	1	Motivación poco clara ante el puesto.	
Puntualidad y responsabilidad	1	Dogmatizar, responder agresivamente.	

Fuente: Archivos de selección Noroccidental

Elaborado por: Ing. Viviana Hernández - Grupo noroccidental

Esta ficha permite evaluar la entrevista de manera cuantitativa y cualitativa, lo que enriquece a las características de la entrevista en función al manejo integral del talento humano.

Esta técnica se podrá aplicar cada vez que sea necesario evaluar al talento humano, permitiendo un manejo personalizado de las situaciones y condiciones que enfrenta el trabajador que en muchas ocasiones se limita a dar excusas para “justificar” las faltas y atrasos.

Esta ficha a su vez le permite al responsable del talento humano a mantener actualizada la base de datos que le ayude a reclutar de mejor manera al talento humano mejor calificado.

6.9. Administración

El presente manual técnico está estructurado para ejecutarlo desde el departamento de talento humano, por parte del Gerente de Talento Humano Dr. Marco Figueroa, con el apoyo del Jefe de Talento Humano Ing. Patricio Palacios y mi persona Marco Andrés Sánchez debemos manejar un perfil profesional para el análisis, interpretación y toma de decisiones en el proceso de selección y contratación de talento humano en base a las entrevistas.

El conocimiento de psicología industrial se convierte en una necesidad imperante en este departamento, ya que el empleo de técnicas especializadas en la entrevista como un medio de evaluación de personal permitirá superar las expectativas de los auspiciantes de la organización.

6.10. Presupuesto

La ejecución de este trabajo tendrá un costo de \$3257.50, lo cual permitirá la ejecución del presente Manual, una vez implementado, el proceso será una actividad cotidiana para el departamento, por lo que no se incurrirá en más gastos.

Tabla N° 21 Presupuesto

Descripción	Total
Materiales	521.14
Asesoría técnica	800.00
Asesoría Legal	960.00
Comunicación	680.22
Imprevistos	296.14
Total	3257.50

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Estos costos serán cubiertos por la empresa, lo que permite una ejecución inmediata del manual para el beneficio de la institución.

6.11. Etapas de la propuesta y plan de evaluación.

El presente manual tendrá cuatro etapas bien determinadas, en las que se podrá llevar a cabo un proceso que parte del análisis de las necesidades hasta la evaluación que permitirá hacer un mejoramiento continuo.

La etapa de diagnóstico permitirá a la empresa detectar las fortalezas y debilidades, a través de un análisis consiente de la realidad utilizando las técnicas pertinentes dentro de la organización.

La segunda etapa permitirá planificar las necesidades de la organización en relación a la estructuración de un manual que ayude a mejorar las debilidades detectadas en la etapa anterior.

En la tercera etapa, se ejecuta el manual, en la que el departamento de Talento Humano, será capaz de captar el mejor personal para un mejor desempeño de los diferentes departamentos.

Una vez consolidado el proceso, se lo aplicará para la evaluación del talento humano, en la que se detectará los problemas del personal, su forma de ser y de actuar, lo que llevará a mejorar los niveles de ausentismo de las personas que se encuentran trabajando actualmente.

Esto a su vez permitirá obtener una cultura de puntualidad, compromiso y respeto con la institución para la obtención de mejores resultados que beneficien a todos quienes hacen parte de la empresa.

La etapa final busca un mejoramiento continuo, ya que se irá midiendo constantemente los resultados del proceso, para poder elaborar reestructuraciones del proceso como una filosofía de calidad total.

Plan de evaluación de la propuesta:

Es necesario disponer de un plan de monitoreo y evaluación de la propuesta para tomar decisiones oportunas que permitan mejorarlas. El cual estará a cargo del departamento de Talento Humano de la empresa, por lo tanto ellos podrán modificarla, sustituirla, o mantenerla.

Para facilitar el plan de evaluación se sugiere la siguiente matriz:

Tabla N° 22 Plan de evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Qué evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoras en el índice de rotación- - Índice de ausentismo laboral
2. ¿Por qué evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> - Para un adecuado seguimiento del manual. - Mantener actualizado continuamente la base de datos de la empresa.
3. ¿Para qué evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> - Para proponer, suprimir, o sustituir ítems del manual. - Mejorar las temáticas de evaluación.
4. ¿Con que criterios?	<ul style="list-style-type: none"> - Efectividad. - Coherencia. - Eficacia. - Pertinencia
5. Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Cuantitativos mediante la recolección y análisis de datos. - Cualitativos mediante la refinación de preguntas, observación directa.
6. ¿Quién evalúa?	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Talento Humano de la empresa “Grupo Noroccidental”.
7. Cuando evaluar	<ul style="list-style-type: none"> - En periodos semestrales.
8. ¿Cómo evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> - Se evaluara mediante el análisis de la información obtenida, así como el índice de rotación registrado en ese periodo.
9. ¿Fuentes de información?	<ul style="list-style-type: none"> - Base de datos “Grupo Noroccidental”. - Analista encargado de Talento Humano.
10. ¿Con que evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas de satisfacción laboral. - Seguimiento de personas contratadas.

Fuente: Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta Dr. Herrera

Elaborado por: Marco Andrés Sánchez

Bibliografía

- Albajari, V. (2007). *La entrevista en el proceso psicodiagnóstico*. Buenos Aires: Psicoteca.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano*. Argentina: Granica.
- Alles, Martha. (2009). *Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Argentina: Granica.
- Almirall, P. (11 de JULIO de 2001). *Universidad Central de Venezuela*. Recuperado el 12 de Febrero de 2013, de Ergonomía cognitiva: http://bvs.sld.cu/revistas/rst/vol52_04/rts.html
- Anderson, T. &. (2002). *Manual de Enfermedades Laborales*. Londres: Venecia.
- Ansorena, A. d. (1996). *15 pasos para la seleccion de personal con éxito*. Madrid: Paidós.
- Bleger, J. (1995). *Temas de psicología: Entrevistas y grupos*. Buenos Aires: Nueva vision Argentina.
- Bleger, J. (2005). *Técnicas de Entrevista*. Buenos Aires: Paidos.
- Blum, M. L. (2006). *Selección del Talento Humano*. Mexico: Trillas.
- Cabrera Juan. (2009). Seguridad y Salud en el trabajo, la obligación de las empresas. *Revista Líderes, Recursos Humanos*.
- Calero Ana, T. (2011). *Sistema de administración de seguridad y salud en el trabajo*. Universidad Técnica de Ambato , Latacunga.
- Cano, D. (2003). *El estrés laboral en el mundo*. Mexico D.F.: Trillas.
- Carola, C. (2009). *Riesgos Laborales*. México: Trillas .
- Castillo, C. (. (2006). *Administración de Personal* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe.
- Cazar, R. (marzo de 2013). *emagister.com*. Recuperado el 12 de enero de 2013, de preveccion y control de riesgos: <http://www.emagister.com/curso->

prevencion-control-riesgos-industriales/conceptos-basicos-seguridad-industrial

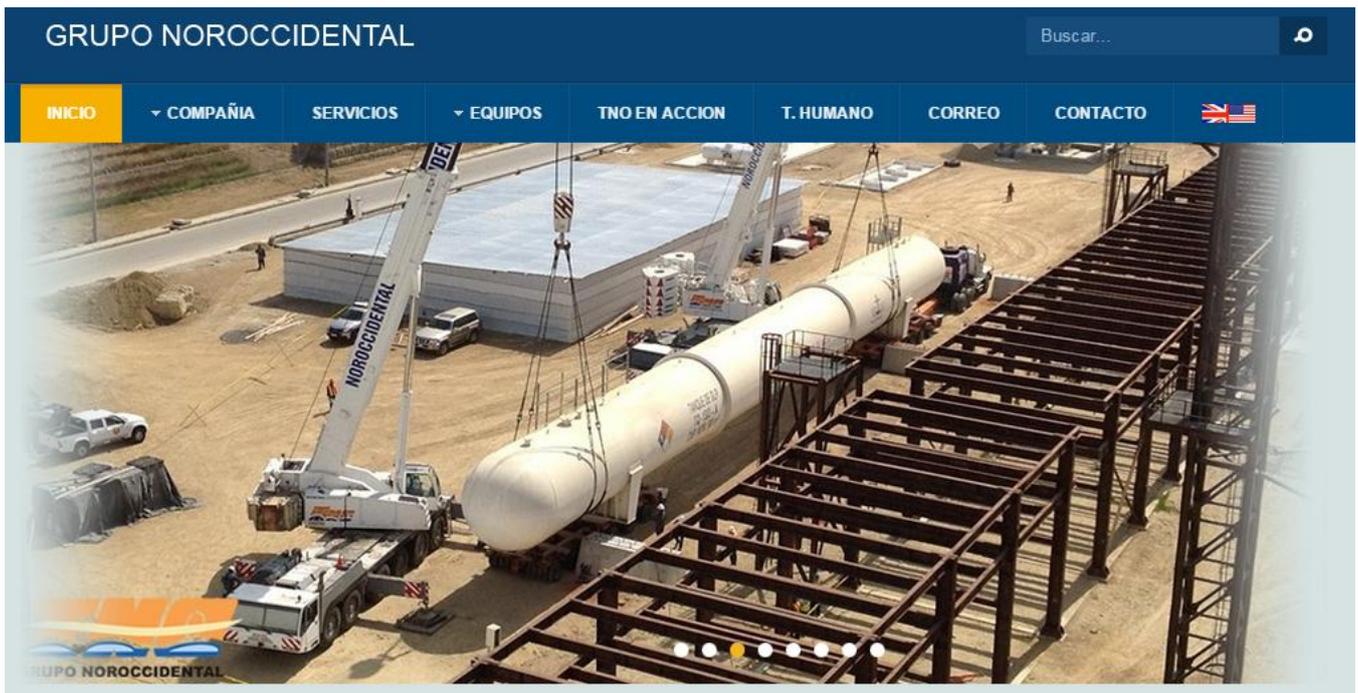
- Chiavenato, I. (2010). *Planeamiento Estratégico* (Segunda ed.). México Df: Mcgrawhill.
- Diaz, A. (2006). *La entrevista y sus partes*. Buenos aires: Paidos.
- Dopp Consultores. (2012). *La entrevista de selección*. Andalucía: Junta de Andalucía.
- Dunnette Marvin S. (2006). *Gestion de Talento Humano*. Mexico: Trillas .
- Galtún, J. (2006). *Teoría y métodos de la investigación social*. Oslo: Eudaba.
- Gomez, L. (2005). *La entrevista*. Madrid: Prentice Hall.
- Gómez, S. (24 de Septiembre de 2011). *Sisman*. Recuperado el 2015 de enero de 25, de Gerencia y gestion empresarial: http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/Facultad%20de%20Ciencias%20Human%C3%8dsticas%20y%20Sociales/Carrera%20de%20secretariado%20ejecutivo/07/Gerencia%20y%20Gesti%C3%93N%20Empresarial/Fund_Gest_Empr-I.pdf
- Grados, J. (2007). *Capacitación y Desarrollo del Personal* (Tercera ed.). México, México Df.: Trillas.
- Guerrero, D. (24 de Diciembre de 2009). *Cynertia Consulting*. Obtenido de Cynertia Consulting: http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia_empresarial-como_formularla_e_implementarla_con_exito.pdf
- H. Congreso Nacional. (26 de septiembre de 2012). *Código de Trabajo*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Ing. Bejarano Byron. (2013). *Ergonomia en oficinas*. Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.
- Jaime Grados. (2006). *Tecnicas de entrevista*. Mexico: Trillas.
- Johnson, S. (2004). *occupational ergonomics* (SEXTA ed.). Arizona: Holcomb Hathway.

- Koonthz, H. (2008). *Administracion una Perspectiva Global y Empresarial* (Decimotercera ed.). Mexico Df: Mcgrawhill.
- Llaneza. Francisco, J. (2004). *Ergonomía y psicología aplicada*. Madrid: Les nova.
- Maristany, J. (2006). *Administracion de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Marmaras N, P. G. (1999). *Ergonomic design in ancient Greece*. Athenas: Vad.
- Mcatamney, L. y. (24 de Noviembre de 1993). *www.ergonautas.com*. Recuperado el 12 de Febrero de 2013, de Metodología Rula.
- Mendoza, A. (2007). *Rendimiento Laboral*. Mexico: Trillas.
- Montero, M. (2006). *Ausentismo Laboral*. Mexico: Paidos.
- Morga, L. (2012). *Teoria y tecnica de la entrevista*. México D.F.: Red tercer milenio.
- Organizacion Mundial de la Salud . (Julio de 2011). *Enfoque Ocupacional* . Recuperado el 19 de Marzo de 2013, de <http://www.enfoqueocupacional.com/2011/07/definicion-de-salud-ocupacional-segun.html>
- Panero, J. Z. (1989). *Las dimensiones humanas en los espacios interiores*. Barcelo: Gustavo Gil.
- Pereira, F. (2008). *Las competencias laborales y su evaluacion mediante el modelo 360º*. Medellin: Administracion de Latinoamerica.
- Pérez Ramos, M. P. (2011). “*Sistema de administración de la seguridad en el trabajo*”. UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO, Ambato.
- Pérez, C. (2001). *Seguridad e Higiene Industrial*. Guatemala: Trillas.
- Puchol, L. (2005). *Direccion y Gestion de Talento Humano*. Madrid: Diaz Santos S.A.
- Ramirez, C. (2003). *Seguridad Industrial*. México D.F.: Limusa.
- Rita, F. (12 de Abril de 2008). */www.prevencionintegral.com*. Recuperado el 22 de Enero de 2013, de Estudio de Puesto de Trabajo como Instrumento de Apoyo en la Calificación de Enfermedad Profesional:

“http://www.prevencionintegral.com/Articulos/@Datos/_ORP2010/1510.pdf”

- Ruiz, C. G. A. (2007). *conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales*. Barcelo: Masson.
- Salas, E. (2005). *Guia metodologica para los procesos de selección*. México D.F.: SGP.
- Sampieri, R. (1991). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Silva, & Pelachano. (1979). *Entrevistas psicologicas*. Madrid: M.g.p.
- Spencer, S. (2006). *Libro de competencias*. Massachusetts: ECT.
- Stephen, R. (2006). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. México D.F.: Paidós.
- Suasnavas, R. (2007). *Diseño e implantación del sistema de gestion de seguridad y salud laboral - Modelo de Ecuador para una identidad financiera*. Quito: Universidad Francisco de Quito.
- Trajano, O. (2007). Evaluación epidemiológica de la invalidez total. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 15-21.
- Tyson, S. (2005). *Cultura Organizacional*. Mexico D.F.: Trillas.
- Waern, J.J. Cañas Y. (2001). *Ergonomia Cognitiva*. Madrid: Medica Panamericana.
- Warr, P. (1993). *Ergonomia Aplicada*. Mexico D.F.: Trillas.
- Werther, W. F. (2006). *Rendimiento Laboral*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Wilson J., C. N. (1991). *Evaluation of human work*. Londres: Taylor & Francis.
- Wolman, B. (2010). *Diccionario de psicologia*. Mexico D.F.: Trillas.

Anexos



MISION

Ofrecer servicios profesionales en logística integral, transporte de carga extra-pesada, alquiler de maquinaria de izaje, transporte y succión de fluidos para los sectores petrolero, energético e industrial con personal calificado, utilizando en todos nuestros servicios equipos de última generación sujetos a estrictos controles de mantenimiento y operatividad.

El Grupo Noroccidental se compromete al mejoramiento continuo en todos sus procesos para maximizar la satisfacción de nuestros clientes externos e internos, cumpliendo con los requisitos legales y reglamentarios del Ecuador.

VISION

Grupo Noroccidental, se proyectara hacia lograr ser el líder en el mercado de transporte de carga pesada y extra pesada, succión y transporte de fluidos, alquiler de maquinaria de izaje y montajes especiales. Somos especialistas en ingeniería de transporte y proyectos integrales de logística para los sectores petrolero, energético e industrial.

LOGOTIPO EMPRESARIAL



NUESTROS SERVICIOS



Transporte de carga pesada y extra-pesada



Equipos de izaje



Transporte y succión de crudo pesado (VACCUM)

DIRECTIVOS

1. ¿La institución evalúa a los candidatos de forma total, parcial, específica?
2. ¿Considera aspectos actitudinales como la personalidad, compromiso y responsabilidad?
3. ¿Considera Ud. que se evalúan los conocimientos generales-específicos?
4. ¿La empresa determina si los colaboradores poseen una aptitud mecánica para cumplir su trabajo?
5. ¿Los candidatos cuentan con una actitud social y organizacional?

Encuesta al cliente interno

1. ¿Se realiza una evaluación por cumplimiento en los colaboradores?
2. ¿En el desempeño del personal se considera la descripción, medición y desarrollo?
3. ¿Cree que el personal cuenta con un compromiso afectivo, normativo y continuo?
4. ¿El personal cumple con una asistencia adecuada?
5. ¿Ud. ha sentido problemas debido al ausentismo laboral de algún compañero en su trabajo?

Ficha de evaluación de la entrevista



GRUPO NOROCCIDENTAL Ficha de evaluación de la entrevista

Nombre del Candidato: _____
 Lugar de residencia: _____
 Teléfono: _____

	Total	10
Decisión	Es ideal para el cargo	<input type="checkbox"/>
	Es potencial para este u otros cargo	<input checked="" type="checkbox"/>
	No es un buen candidato	<input type="checkbox"/>

Indicadores Positivos	1	Indicadores Negativos	
Ser desenvuelto.	1	Ser pasivo e indiferente.	
Ser tolerante al exceso de trabajo.	1	Tener una preparación muy por encima o por debajo del nivel que se exige.	
Ser agradable, simpático,	1	No saber estar.	
Ser tolerante a la tensión.	1	Ser torpe, prestar poca	
La capacidad de organización y planificación.	1	Ser problemático, conflictivo.	
La capacidad para resolver problemas y situaciones.	1	Tener una apariencia descuidada.	
Tener iniciativa.	1	Tener aires de arrogancia o excesiva confianza.	
Tener confianza en uno mismo.	1	Presentar nerviosismo, ansiedad, evadirse.	
Capacidad de adaptación.	1	No mirar al interlocutor.	
Mostrar interés por el	1	Estar a la defensiva.	-1
Mostrar una actitud positiva y de entusiasmo.	1	Interesarse más por el sueldo que por el trabajo.	
Buen estilo en la	1	Dificultad en la comunicación.	-1
Apariencia de madurez.	1	Motivación poco clara ante el puesto.	
Puntualidad y responsabilidad	1	Dogmatizar, responder agresivamente.	

Entrevista para la selección de personal

- ¿Cuáles son sus objetivos a corto plazo? ¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo?
- ¿Qué busca en un trabajo?
- ¿Cuál es la diferencia entre un buen puesto y uno excelente?
- ¿Por qué deja su empleo actual? ¿Por qué falló su empresa?
- ¿Por qué ha elegido entrevistarse con mi empresa?
- ¿Qué puede hacer por nosotros que no pueda hacer otra persona?
- ¿Por qué debería contratarle?
- ¿Trabaja bien bajo presión, con fechas límite? ¿Cómo se le dirige mejor?
- ¿Cómo ha influenciado su pasado o sus inicios profesionales a la progresión y/o estilo de gestión actual?
- ¿Cómo ha cambiado su estilo de gestión a lo largo de los años?
- ¿Qué remuneración intenta conseguir y por qué?