



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

**Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la**  
**Obtención del Título de Psicólogo Industrial,**  
**Mención Psicología Industrial**

**TEMA:**

---

**“LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL**  
**DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA REPREMARVA DE LA**  
**CIUDAD DE AMBATO”**

---

**AUTOR:** Pilatasig Telenchana Mariana Guadalupe.

**TUTOR:** Dra. Psic. Ind. Liger Manzano Tamara.

Ambato – Ecuador

2015

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

### **CERTIFICA:**

Yo, Dra. Psic. Ind. Liger Manzano Tamara con C.I. 180306912-7. En mi calidad de Tutor del trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “**LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA REPREMARVA DE LA CIUDAD DE AMBATO**”, desarrollado por el egresado Pilatasig Telenchana Mariana Guadalupe, de la carrera de Psicología Industrial de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, 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 una evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Conejo Directivo.

---

Dra. Psic. Ind. Liger Manzano Tamara.

**TUTOR**

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

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

.....

Pilatasig Telenchana Mariana Guadalupe

**AUTOR**

## **CESION DE DERECHOS DE AUTOR**

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema; **“LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA REPREMARVA DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, autorizo se reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

.....  
Pilatasig Telenchana Mariana Guadalupe

**AUTOR**

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

**CERTIFICA:**

La Comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA REPREMARVA DE LA CIUDAD DE AMBATO”**. Presentado por la Srta. Pilatasig Telenchana Mariana Guadalupe, egresada de la Carrera de Psicología Industrial promoción Marzo – Agosto 2013, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

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

LA COMISIÓN

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

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

-----  
Lcda. Mónica Narciza López Pazmiño Mg.

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por permitirme alcanzar uno de mis anhelos, muy especial e importante en mi vida, por proporcionarme la sabiduría, paciencia en las situaciones de crisis que lo necesite y por ser mi fortaleza interna que me impulsa a seguir.

A mis amados padres, han pasado muchos años desde que nací, desde ese momento e incluso antes de eso, ya estaban buscando maneras de ofrecerme lo mejor, han trabajado duro y sin importar si llegaran cansados de su trabajo, siempre están a mi lado en los momentos de alegría y tristeza brindándome su apoyo incondicional con una sonrisa.

Gracias a ellos he puesto toda mi confianza en mí y tener fe en llegar a ser un profesional con perseverancia para alcanzar siempre el éxito y superarme como persona y como profesional.

Mariana Guadalupe

## **AGRADECIMIENTO**

A DIOS por darme la salud y la oportunidad de cumplir mis metas.

A mis queridos hermanos por estar siempre pendiente de mis estudios, motivándome a alcanzar los fines propuestos a pesar de mi futura decisión.

A mis familiares, que día a día me impulsan para que cumpla con mis sueños.

A mis verdaderos amigos, compañeros de camino en la perseverancia de alcanzar y continuar este proyecto.

A mis profesores que han sabido compartir sus conocimientos, consejos y tiempo, para hacer de mí un profesional lleno de valores y conocimientos necesarios para la vida.

Y a todas aquellas personas, con la espiritualidad, “ser amor misericordioso donde hay dolor humano”, quienes fueron promotoras de vivir cosas increíbles, como la fortaleza que existe dentro de uno mismo, el compartir conmigo experiencias únicas para la vida y sobretodo la amistad sincera.

Mariana Guadalupe

## INDICE DE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>A. PRELIMINARES</b>	
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	i
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN.....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
INDICE DE GENERAL DE CONTENIDOS .....	vii
INDICE DE GRÁFICOS.....	xi
INDICE DE TABLAS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvi
EXECUTIVE SUMMARY.....	xvii
<b>B. TEXTO</b>	
INTRODUCCIÓN.....	xviii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1. Tema.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.2.1. Contextualización.....	1
1.2.2. Análisis crítico .....	4
1.2.3. Prognosis .....	5
1.2.4. Formulación del problema .....	5
1.2.5. Preguntas directrices.....	6
1.2.6. Delimitación del objetivo de investigación.....	6
1.2.6.1. Delimitación de contenido .....	6
1.2.6.2. Delimitación espacial .....	6



1.2.6.3. Delimitación temporal.....	7
1.3. Justificación.....	7
1.4. Objetivos .....	8
1.4.1. Objetivo General .....	8
1.4.2. Objetivos Específicos.....	8

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos.....	10
2.2. Fundamentación Filosófica .....	14
2.2.1. Fundamentación Epistemologica .....	15
2.2.2. Fundamentación Ontológica .....	15
2.2.3. Fundamentación Axiológica .....	16
2.4. Categorías fundamentales .....	18
2.4.1. Selección del personal.....	21
2.4.2. Descripción y Análisis de puestos .....	35
2.4.3. Competencias de talento humano .....	39
2.4.4. Clima y Cultura organizacional .....	44
2.4.5. Evaluación de desempeño y Capacitación .....	47
2.4.6. Desempeño laboral.....	54
2.5. Hipótesis.....	56
2.6. Señalamiento de Variables.....	56

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la investigación .....	57
3.2. Modalidad Básica de Investigación .....	57
3.2.1. Investigación de Campo.....	57
3.2.2. Investigación Bibliográfica o Documental.....	58
3.3. Nivel o Tipo de Investigación .....	58
3.3.1. Nivel Descriptivo .....	58

3.3.2. Nivel Correlacional .....	58
3.3.3. Nivel Explicativo .....	58
3.4. Población y Muestra.....	59
3.5. Operacionalización de las variables .....	60
3.6. Técnica e Instrumentación .....	62
3.6.1. Técnica .....	62
a) Encuesta .....	62
3.6.2. Instrumento .....	62
b) Cuestionario.....	62
3.7. Plan de recolección de Información.....	63
3.8. Procesamiento y análisis .....	64

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis del Aspecto Cuantitativo.....	65
4.2. Verificación de Hipótesis.....	84
4.2.1. Modelo Lógico .....	84
4.2.2. Modelo Matemático .....	84
4.2.3. Modelo Estadístico.....	85
4.2.4. Conclusión .....	88

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones .....	89
5.2. Recomendaciones.....	90

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

6.1. Datos informativos .....	91
6.2. Antecedentes de propuesta.....	92
6.3. Justificación.....	93

6.4. Objetivos .....	94
6.4.1. Objetivo General .....	94
6.4.2. Objetivos Específicos .....	94
6.5. Análisis de Factibilidad.....	95
6.5.1. Factibilidad Organizacional .....	95
6.5.2. Factibilidad Tecnológica.....	95
6.5.3. Factibilidad Financiera.....	96
6.5.4. Factibilidad de Género .....	96
6.5.5. Factibilidad Técnica .....	96
6.5.6. Factibilidad Legal.....	96
6.6. Fundamentación Teórica .....	97
6.7. Modelo Operativo .....	105
6.8. Administración.....	107
6.9. Previsión de la evaluación.....	108
C. MATERIAL DE REFERENCIA .....	178
Bibliografía .....	178
ANEXOS .....	182

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Gráfico 1: Árbol de Problemas .....	3
Gráfico 2.- Categorías Fundamentales .....	18
Gráfico 3.- Constelación de ideas variable independiente .....	19
Gráfico 4.- Constelación de ideas variable dependiente .....	20
Gráfico 5.- Reclutamiento.....	65
Gráfico 6.- Estructura de proceso de selección.....	66
Gráfico 7.- Contratación.....	67
Gráfico 8.- Entrevista .....	68
Gráfico 9.- Evaluaciones .....	69
Gráfico 10.- Herramientas Psicológicas y cuestionarios.....	70
Gráfico 11.- Seguimiento de actividades. ....	71
Gráfico 12.- Distribución de tareas. ....	72
Gráfico 13.- Imagen profesional .....	73
Gráfico 14.- Apertura al cambio. ....	74
Gráfico 15.- Cambio laboral .....	75
Gráfico 16.- Responsabilidad.....	76
Gráfico 17.- Resolución de conflictos.....	77
Gráfico 18.- Toma de decisión.....	78
Gráfico 19.- Objetivos Organizacionales.....	79
Gráfico 20.- Logro de metas. ....	80

Gráfico 21.- Niveles de desempeño laboral.....	81
Gráfico 22.- Etapas de proceso de selección.....	120
Gráfico 23.- Flujograma análisis y descripción de puesto .....	122
Gráfico 24.- Flujograma de Reclutamiento.....	140
Gráfico 25.- Flujograma de selección.....	151

## INDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1.- Población y muestra.....	59
Tabla 2.- Selección de Personal. ....	60
Tabla 3.- Desempeño Laboral. ....	61
Tabla 4.- Técnica e Instrumentación.....	63
Tabla 5.- Reclutamiento. ....	65
Tabla 6.- Estructura de proceso de selección. ....	66
Tabla 7.- Contratación.....	67
Tabla 8.- Entrevista .....	68
Tabla 9.- Evaluaciones .....	69
Tabla 10.- Herramientas Psicológicas y cuestionarios.....	70
Tabla 11.- Seguimiento de actividades. ....	71
Tabla 12.- Distribución de tareas. ....	72
Tabla 13.- Imagen profesional. ....	73
Tabla 14.- Apertura al cambio. ....	74
Tabla 15.- Cambio laboral.....	75
Tabla 16.- Responsabilidad.....	76
Tabla 17.- Resolución de conflictos.....	77
Tabla 18.- Toma de decisión.....	78
Tabla 19.- Objetivos Organizacionales.....	79
Tabla 20.- Logro de Metas.....	80
Tabla 21.- Niveles de desempeño laboral “Repremarkarva” .....	81
Tabla 22.- Cuadro de Verificación.....	86
Tabla 23.- Frecuencia observadas.....	87
Tabla 24.- Frecuencias esperadas.....	87
Tabla 25.- Chi Cuadrado .....	88
Tabla 26.- Modelo Operativo.....	105

Tabla 27.- Administración de la propuesta. ....	107
Tabla 28.- Evaluación de la propuesta .....	108
Tabla 29.- Símbolos utilizados para la diagramación .....	121
Tabla 30.- Matriz de distribución de actividades: levantamiento de perfiles. ....	123
Tabla 31.- Actividad 1: Análisis del puesto .....	124
Tabla 32.- Actividad 2: Propósito de la posición a ocupar. ....	125
Tabla 33.- Actividad 3: Enlistar las tareas. ....	126
Tabla 34.- Actividad 3: Fijación de conocimientos y destrezas.....	127
Tabla 35.- Actividad 5: Consolidación de competencias del puesto .....	128
Tabla 36.- Formularios de análisis y descripción de cargo .....	129
Tabla 37.- Formulario de análisis y descripción de puesto .....	130
Tabla 38.- Formulario especificación de tareas. ....	133
Tabla 39.- Matriz de escala de valoración de tareas. ....	135
Tabla 40.- Matriz de perfil de conocimientos y destrezas .....	136
Tabla 41.- Matriz de competencias universales y específicas.....	138
Tabla 42.- Matriz de actividades del subproceso de reclutamiento .....	141
Tabla 43.- Actividad 1: Recepción de solicitud de requerimiento.....	142
Tabla 44.- Actividad 2: Difusión de la vacante.....	143
Tabla 45.- Actividad 3: Análisis de carpetas y preselección .....	144
Tabla 46.- Formularios del proceso de reclutamiento.....	145
Tabla 47.- Formulario de requisición de personal .....	146
Tabla 48.- Formulario de verificación de documentos. ....	149
Tabla 49.- Formulario de análisis de carpetas.....	150
Tabla 50.- Matriz de actividades del subproceso de selección de personal. ....	152
Tabla 51.- Actividad 1: Solicitud de empleo .....	153
Tabla 52.- Actividad 2: Referencias laborales .....	154
Tabla 53.- Actividad 3: Entrevista. ....	155
Tabla 54.- Actividad 4: Aplicación de pruebas.....	156
Tabla 55.- Actividad 5: Revisión de resultados de la pruebas. ....	157
Tabla 56.- Actividad 6: Decisión y contratación .....	158
Tabla 57.- Formulario de proceso de selección .....	159

Tabla 58.- Formulario de solicitud de empleo .....	160
Tabla 59.- Formulario de verificación de referencias .....	167
Tabla 60.- Formulario de guía de entrevista .....	169
Tabla 61.- Matriz de pruebas psicométricas .....	171
Tabla 62.- Formulario de reportes de pruebas psicológicas.....	173
Tabla 63.- Formulario de acta de selección. ....	174
Tabla 64.- Actividad 1: Inducción .....	175
Tabla 65.- Formularios del proceso de inducción.....	176
Tabla 66.- Formato de guía de inducción.....	177



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

## FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

### CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

**Tema:** “LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA REPREMARVA DE LA CIUDAD DE AMBATO”.

**AUTOR:** Pilatasig Telenchana Mariana Guadalupe.

**TUTOR:** Dra. Psic. Ind. Liger Manzano Tamara.

### RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación comienza con el origen de la problemática, el desenlace de procesos no estructurados puesto en práctica en la empresa REPREMARVA, ha tenido una enorme falencia con alto nivel de crecimiento; la organización carece de una administración de personal. El cambio que las empresas viven en esta época competitiva, se ha convertido en un tema demasiado importante para el planeta, por el cual poner énfasis en lograr capital humano calificado e idóneo brinda resultados esperados, ganancias económicas provechosas a las entidades, sobretodo que sea beneficioso para las dos partes. La investigación ayuda a la construcción de un nuevo proceso de elección, es esencial en el momento de contratar colaboradores. Disponer de un subsistema de selección de personal debidamente estructurado tiene como finalidad fortalecer el desempeño del talento humano basado en la descripción de las actividades a seguir; se presenta el enfoque cualitativo, cuantitativo; la modalidad en esta investigación será de campo, bibliográfica o documental; involucra además el nivel descriptivo, nivel correlacional, nivel explicativo en las variables. Con una población y muestra de 48 personas, los cuales se dividen en 38 personas que trabajan en el área operativa; 10 que trabajan en el área administrativa. El procesamiento de la información abarca el análisis e interpretación detenida de las preguntas planteadas en las encuesta ejecutada, aplicándose para la verificación de la hipótesis la fórmula de los grados de libertad y Chi cuadrado; obteniendo como resultado: proponer el diseño del proceso de selección de personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa Repremarva.

**Descriptor:** Análisis y Descripción de puesto, Actividades, Aptitudes, Contratación, Competencias, Decisión, Desempeño, Desempeño laboral, Destrezas, Entrevista, Habilidades, Inducción, Procesos, Reclutamiento, Selección de personal y Tareas.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**Tema:** LE RECRUTEMENT ET SON IMPACT SUR LE RENDEMENT AU TRAVAIL DANS LA VILLE COMPAGNIE REPREMARVA DE AMBATO.

**AUTOR:** Pilatasig Telenchana Mariana Guadalupe.

**TUTOR:** Dra. Psic. Ind. Liger Manzano Tamara.

**EXECUTIVE SUMMARY**

This research begins with the origin of the problem, the outcome of unstructured processes implemented in the company REPREMARVA, has had a huge flaw with high growth; the organization lacks a personnel management. The change that companies live in this competitive era, has become too important an issue for the planet, which put emphasis on getting skilled human capital and suitable offers expected results, profitable economic profit entities, especially to be beneficial for both parties. Research helps build a new election process, it is essential when hiring employees. Having a staff selection subsystem properly structured aims to strengthen the development of human talent based on the description of the activities to follow; qualitative, quantitative approach is presented; mode in this research field is, bibliographic and documentary; also it involves the descriptive level, correlational level, level explanatory variables. With a population sample of 48 people, which are divided into 38 people working in the operating area; 10 they are working in the administrative area. The information processing includes the analysis and careful interpretation of the questions posed in the survey carried out, applying for the verification of the hypothesis the formula of the degrees of freedom and Chi square; resulting in: propose the design of the process of recruitment to improve work performance in the company Repreparva.

**Descriptors:** Analysis and Job Description, Activities, Skills, Recruitment, skills, decision, performance, work performance, Skills, Interview Skills, Induction, Processes, Recruitment, Recruitment and Tasks.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito dar solución al problema: “LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA REPREMARVA DE LA CIUDAD DE AMBATO”, se establece los parámetros y procedimientos de investigación, logrando establecer las consecuencias y efectos del problema.

El presente trabajo investigativo consta de seis capítulos, desarrollados de acuerdo las normas y lineamientos establecidos en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, para la modalidad de tesis.

**CAPÍTULO I** El Problema: Está enfocado en la contextualización del problema desde una visión macro, meso y micro, el análisis crítico por medio de las causas y consecuencias, el establecimiento de la prognosis y formulación del problema con sus interrogantes; las delimitaciones del problema tanto cognitivo, espacial, temporal; posteriormente la justificación y objetivos de la investigación.

**CAPÍTULO II** El Marco Teórico: Contiene antecedentes investigativos, la Fundamentación Filosófica, Sociológica, y Legal; comprende las categorías fundamentales con una constelación de ideas con sus respectivas variables dando lugar la hipótesis y señalamiento de variables.

**CAPÍTULO III** La Metodología: Desde sus enfoques: cualitativo, cuantitativo, la modalidad básica de campo, aplicada y bibliográfica documental; sus niveles descriptivo, correlación, explicativa; población y muestra a investigar es de 48 personas de la empresa REPREMARVA, la operacionalización de variables, planteándose las técnicas e instrumentos, el plan de recolección de la muestra y el plan para el procesamiento y análisis de la información.

**CAPÍTULO IV** Análisis e interpretación de resultados: Incluye tablas, gráficos, análisis e interpretación; las interrogantes planteadas en los diferentes cuestionarios, verificación de la hipótesis; planteamiento y la aplicación de la fórmula del Chi cuadrado, finalmente se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

**CAPÍTULO V** Conclusiones y recomendaciones: Conforme al estudio estadístico de los datos de la investigación, se establece los principales fundamentos para la realización de la propuesta.

**CAPÍTULO VI** La propuesta: Se elaboró la propuesta, que contiene: datos informativos, antecedentes de la respuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, y descripción del plan operativo con su respectivo proceso.

En conclusión se perfecciona con la bibliografía, anexos y la guía de encuesta para la ejecución de la misma; especificando el fundamento documental a utilizarse en el desarrollo del trabajo y referentes al trabajo.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Tema**

“LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA REPREMARVA DE LA CIUDAD DE AMBATO”

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

#### **1.2.1. Contextualización**

En **Ecuador** los primeros pilares en la contratación de personal, es el proceso de selección, una de las etapas es la preselección. Tiene como meta conocer las fortalezas entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados, esa información se consigue en base a su hoja de vida o carta de presentación. Se trata de comprobar que los candidatos reúnan los requisitos que se exige.

Los procesos efectivamente estructurados en las empresas dan mayor credibilidad en una sociedad competitiva, en la actualidad algunos gestores de selección no coinciden en la idea de llevar un camino legalmente limpio, aún sueñan con el dominio en el poder. Qué bueno que es sentir una nueva transformación ideológica y una nueva cultura de selección. Según (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2007). “Manifiesta que hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado”.

Las empresas distribuidoras de consumo masivo no gestionan un procedimiento científico que garantice la compensación de colaboradores idóneos, el aumento de

capital humano incapaz de desempeñar tareas asignadas a su puesto de trabajo afectan al cumplimiento de los objetivos organizacionales y eficiencia en la obtención de la misión y visión.

En la provincia de **Tungurahua** no todas las empresas que se dedican a la distribución de productos de consumo masivo cuentan con una estructura estratégica, pues el departamento de recursos humanos está afectado por una administración desorganizada, el gerente de esa área suele adecuar al nuevo trabajador con funciones que cree convenientes.

A medida que una organización aumenta su producción más complejo es el proceso de selección de personal, la información del aspirante es fundamental. Presentar una terna a los directivos de la organización se basa en la indagación mediante pruebas psicométricas, entrevista o análisis de puestos, que consiste en la evaluación y planificación sobre el puesto vacante.

La empresa distribuidora **Repremarva** brinda los mejores productos tanto nacional como importado de una gran gama de productos. Es una compañía con ventajas competitivas que satisfacen a su cliente externo, pero el talón de Aquiles es la inexistencia de un departamento de Talento Humano, por consiguiente no existe subsistemas debidamente estructurados que garantice el logro de los objetivos.

Uno de los sistemas bases en la administración de personal, es el proceso de reclutamiento y selección de personal, viene a ser la cabeza de una vida laboral organizada a largo plazo, lo importante aquí es el cumplimiento de metas en ventas. La problemática de esta investigación se fundamenta en la ausencia de procedimientos técnicos para la elección de posibles candidatos e ubicarlos en los puestos vacantes. La escasa experiencia en la gestión de talento humano a futuro traerá conflictos empresariales muy serios, por ende la organización y su gremio humano se verá afectado con dificultades en la economía, comercialización y producción.

### Árbol de problemas.

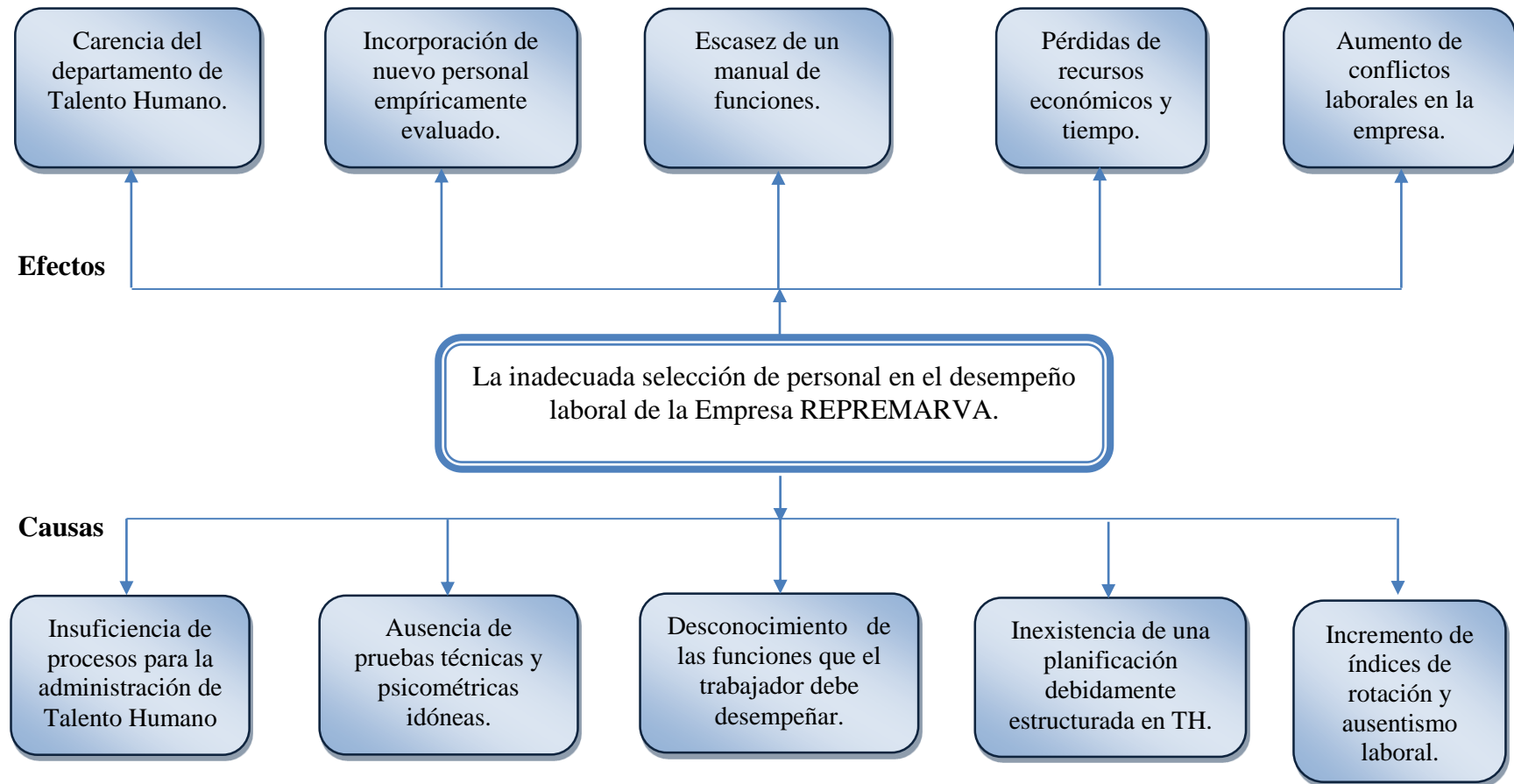


Gráfico 1: Árbol de Problemas  
Elaborado por: La investigadora

### **1.2.2. Análisis crítico**

En la empresa REPREMARVA la administración del TH es relativamente inadmisibles por la carencia de procesos (Análisis y descripción de puesto, Reclutamiento, Selección e inducción, etc.), debido a la inexistencia de un departamento responsable capaz de coordinar, direccionar, ejecutar y controlar eficazmente el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la eficiente tarea de elegir nuevos colaboradores de alto nivel para la compañía.

De la misma manera la ausencia de pruebas técnicas y psicométricas altamente confiables para la deliberación de un posible candidato, proporcionará como consecuencia la inclusión de personas empíricamente evaluadas, repercutiendo en lo que la empresa fructuosamente necesita de su lugar de trabajo, afectando el desempeño y acarreando múltiples conflictos laborales que a la larga serán insostenibles tanto para el trabajador y la empresa.

El desconocimiento de funciones en la empresa se da por la carencia de un manual de funciones, esto acarrea funestos desenlaces tales como: bajo rendimiento, excesiva carga laboral, incompatibilidad con el ambiente de trabajo, incorrecta evaluación de competencias para el desarrollo eficaz del puesto, considerando que es una herramienta de apoyo para informar al trabajador las responsabilidades a desempeñar, además permite la comparación del perfil del candidato con el perfil requerido en la elección de un nuevo colaborador.

La realidad de las empresas en elegir caminos fáciles para su administración es verse inmersos en planificaciones mal estructuradas u desorganizadas, generando múltiples pérdidas tanto en lo económico, humano y de tiempo, esto descarta la posibilidad de conseguir un candidato idóneo en el menor tiempo posible, garantizando un buen desenvolvimiento laboral y contribuir a la eliminación en la torpeza del desarrollo productivo.



Debido al incremento de índices de rotación de personal, ausentismos y atrasos de trabajo en las organizaciones, suscita el aumento de conflictos con su entorno laboral, repercutiendo en el progreso de la organización, pues si un colaborador no se ajusta en su lugar de trabajo indica que no es el candidato idóneo para desempeñar esa vacante.

### **1.2.3. Prognosis**

De no solucionarse el problema en forma real y profunda, en un futuro en la empresa REPREMARVA continuará siendo inexistente el departamento de talento humano, seguirá la incorporación de nuevo personal empíricamente evaluado con conocimientos triviales sin motivación para trabajar y permanecerá la ausencia de un manual de funciones.

Es decir que en la empresa persistirá las pérdidas en lo económico, tiempo provocando conflictos organizacionales, entorno laboral desagradable, atrasos, ausentismos, rotación, preocupaciones, dificultad para la toma de decisiones, incapacidad para efectuar sus funciones, resentimiento por falta de control, olvidos frecuentes, bloqueos mentales, hipersensibilidad a la crítica, bajos niveles de producción, incumplimiento de metas y objetivos, entre otros problemas.

Todas estas consecuencias se verán reflejado en los trabajadores de la compañía con escasa productividad, relaciones laborales inapropiadas, clima laboral negativo y resistencia a la mejora organizacional.

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

¿De qué manera incide la selección de personal en el desempeño laboral en la Empresa REPREMARVA de la ciudad de Ambato?

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

¿Cuál es el proceso de selección de personal en la Empresa REPREMARVA de la ciudad de Ambato?

¿Cuál es el nivel de desempeño laboral en la Empresa REPREMARVA de la ciudad de Ambato?

¿Existe una alternativa de solución a la problemática de la inadecuada selección de personal y el desempeño laboral en la Empresa REPREMARVA de la ciudad de Ambato?

### **1.2.6. Delimitación del objetivo de investigación**

#### **1.2.6.1. Delimitación de contenido**

**Campo:** Psicología Industrial

**Área:** Gestión de Talento Humano

**Aspecto:** Selección de personal – Desempeño laboral

#### **1.2.6.2. Delimitación espacial**

La investigación se desarrollará en los espacios físicos de la Empresa de REPREMARVA.

**Parroquia:** Huachi Chico.

**Cantón:** Ambato.

**Provincia:** Tungurahua.

### 1.2.6.3. Delimitación temporal

La investigación tendrá lugar durante el período de octubre 2014 a febrero 2015.

### 1.3. Justificación

La presente investigación es de **interés** puesto que no se ha llevado a cabo una investigación similar en la empresa REPREMARVA, por lo tanto la información obtenida fortalecerá a tan prestigiosa distribuidora de productos de consumo masivo pues contará con personal idóneo.

Esta investigación es de gran importancia **teórica práctica** porque se pretende conocer falencias del proceso de selección de personal buscando de manera inmediata mejoras para una efectiva elección de candidatos, enfocados a obtener un futuro halagador en rendimiento e producción. Considerando que un personal adecuado es la garantía de un proceso valioso en la empresa, pues de lo contrario se pone en riesgo las utilidades y si una persona no posee cualidades, conocimientos, aptitudes o actitudes requeridas posteriormente generará altos costos a la organización.

Lo **novedoso** de esta indagación es reconocer las fallas en la contratación de nuevo capital, planificación, conducción de candidatos calificados y la ligereza del proceso de selección. Recalcando que no cuenta con procesos altamente estructurados, herramientas de apreciación técnica/psicológica. Viéndose en la necesidad de reforzar los métodos de selección empleadas para conseguir a los trabajadores adecuados.

Será de gran **utilidad teórica**, el presente proyecto ya que mediante los resultados permitirá no pecar de ignorancia en la deliberación de un candidato ideal para el puesto adecuado, así fortalecer su gremio humano, ésta sin lugar a dudas edifica un éxito sólido, perdurable, que beneficia a todas las partes involucradas, donde

tanto los clientes internos y externos ganan.

Este trabajo de investigación es de **impacto** positivo para la empresa REPREMARVA porque alienta a los trabajadores a ser competentes entre sí, logrando mejores resultados hasta convertirse en un cambio transformador, como primer punto la sistematización de la información que genere el proceso de selección para entender en su plenitud las funciones, aporte que determina el mejoramiento del resto de procesos de forma directa o indirecta buscando la perfección de vida laboral.

Es **factible** realizar esta investigación porque existe el apoyo de la empresa, colaboración de los directivos, trabajadores, recursos económicos, tecnológicos, tiempo y bibliografía necesaria.

Es **original** porque las ideas, pensamientos, expresiones son exclusivamente responsabilidad de la autora, además se mantiene en la bibliografía la autoría de trabajos e investigaciones citados.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Investigar la incidencia de la selección de personal en el desempeño laboral en la Empresa REPREMARVA de la ciudad de Ambato

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

Determinar el proceso de selección de personal en la Empresa REPREMARVA de la ciudad de Ambato

Analizar el nivel de desempeño laboral en la Empresa REPREMARVA de la ciudad de Ambato

Proponer una alternativa de solución a la problemática de la inadecuada selección de personal y el desempeño laboral en la Empresa REPREMARVA

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes Investigativos**

En la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato dentro de la carrera de Psicología Industrial, una vez revisado en la biblioteca se encontraron las siguientes tesis, las mismas que están relacionadas con las variables a investigarse.

**Tema:** “Los procesos de reclutamiento y selección y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de la empresa “GAMO’S” en el periodo Febrero Junio del 2009.”

**Autor:** Ponce Chacón Enrique Fabricio.

**Tutor:** Dr. Cevallos Luis.

**Año:** 2009.

#### **Conclusiones:**

El proceso de reclutamiento de personal no es el más adecuado a los fines de la organización, tampoco posee un archivo de personal elegible, que le permita recurrir a éste en el momento en el cual se requiera.

En el proceso de selección, al personal no se le aplica ningún tipo de prueba psicotécnica, o de cualquier otra índole, mostrando de esta manera una debilidad en el proceso de selección de personal.

La empresa no cuenta con un Manual de Reclutamiento y Selección de personal lo cual repercute en la inducción del candidato más idóneo para ocupar el puesto o cargo de trabajo.

## **Recomendaciones**

La Empresa debe crear un Manual de funciones de cargo con la finalidad de obtener la información necesaria del puesto o cargo para realizar el reclutamiento de personal de una forma adecuada.

La Empresa debe crear un Manual de Reclutamiento y Selección de personal con la finalidad de elegir al individuo más idóneo para el trabajo, utilizando técnicas e instrumentos específicos como: anuncios en la prensa o en cualquier medio de información, recepción de carpetas, análisis y selección de carpetas, test psicológicos, pruebas técnicas, entrevistas y por último la inducción del nuevo personal.

La Empresa debe tener una persona especializada en Recursos Humanos para seguir correctamente los procesos de reclutamiento y selección y así obtener resultados favorables para la organización.

La organización se le considera vital estudio por su magnitud de acogida como principal su gremio humano, la proyección a futuro de no corregir el problema se convertirá en causales severamente difíciles de enmendar, el proceso de selección manifiesta ser un ente significativo para la sociedad porque busca llenar vacíos institucionales que se presentan a lo largo del tiempo y caminar de la empresa.

**Tema:** “El reclutamiento y su incidencia en la selección de personal de la empresa “DISMOR” de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”

**Autor:** Valle Moncayo Andrés Alejandro.

**Tutor:** Psic. Educ. Mg Cesar Oswaldo Yamberla

**Año:** 2013

### **Conclusiones:**

En la organización DISMOR no se realiza la Selección de Personal mediante una asignación de funciones a un trabajador de la misma empresa, ya que el mismo no está capacitado para cumplir con las funciones del cargo que le asignen.

El que no haya un sistema de ascensos impide que dentro de la organización no haya un plan de carrera y una superación profesional del trabajador, y de igual manera impide un crecimiento de la organización en el mercado actual y contra la competencia.

Las principales dificultades al momento de Reclutar personal se dan a la falta de avisos, volantes, difusión de medios de comunicación sobre la vacante o puesto que la empresa este solicitando.

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

### **Recomendaciones**

Implementar un proceso de capacitación previo para designar funciones de otro cargo a un trabajador, lo cual beneficiara por una parte a la empresa y por otra 54 ocupara recursos económicos, pero dispondrá de un talento humano ya conocido y Capacitado de excelente manera para desempeñar las funciones que el cargo así lo requiera

Ejecutar un sistema de ascensos que puedan beneficiar tanto al colaborador como a la organización, ya que con una capacitación adecuada se desempeñaría mejor en un nuevo cargo de mayor rango, esto crearía una mejor relación y comunicación entre el empleador y el trabajador, y por lo tanto un trabajador motivado es un trabajador eficiente.



Ejecutar campañas mediante volantes, paleógrafos, medios de comunicación que notifiquen al público en general que en la Organización se solicita aspirantes para desempeñar un determinado cargo.

Las empresas buscan mantener o aumentar su eficacia en todos los procesos administrativos, pues brinda una ventaja positiva con las demás colocándose en pioneras en la ejecución de sus procesos, repercutiendo en el desempeño laboral de sus colaboradores, aportando de esta manera en el logro eficiente de los objetivos estratégicos y el desempeño laboral. Contar con personal grande y bien calificado permite proporcionar a la organización de conocimientos sólidos, bien estructurados en todos los aspectos necesarios que demande la institución y a sus consumidores.

**Tema:** “Análisis y descripción de puestos de trabajo y su incidencia en el desempeño laboral del personal del gobierno municipal del cantón Tisaleo de la provincia de Tungurahua”

**Autor:** Ruiz Paredes Mayra Alejandra

**Tutor:** Psc. Educ. Mg. Luis R. Indacochea Mendoza

**Año:** 2013.

### **Conclusiones:**

Dentro de las conclusiones que considero relevante es el hecho de que existe un gran número de trabajadores que no cumple con el perfil idóneo para poder desempeñarse de manera efectiva en el cargo que le corresponde, provocando frustraciones, deseos de ausentismo y en ciertos casos conformismo y apatía por la labor que desempeñan.

Es necesario que el personal cuente con todos los implementos que amerita el puesto de trabajo para que de esta manera se sientan satisfechos y puedan desenvolverse en las actividades encomendadas y en el tiempo acordado para las mismas.

En la organización no existe un ambiente de trabajo proactivo ya que existen muchos conflictos entre los compañeros debido a que hay subgrupos lo que genera una comunicación deficiente y por ende individualismo.

### **Recomendaciones**

Se recomienda socializar con los colaboradores del Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo el manual de funciones, y tecnificar el Proceso de selección en base a la aplicación de Pruebas Psicotécnicas lo cual permitirá conocer las Destrezas del Personal y reasignar si el caso lo amerita a la función que mayor aptitud presente.

Efectuar un inventario de las cosas que hay y de las cosas que hacen falta para cada puesto de trabajo para de tal forma optimizar el tiempo y mejorar la calidad de servicio que brinda la empresa.

Realizar evaluaciones de desempeño laboral al personal cada mes para saber cuáles son las necesidades del mismo y poder capacitar de manera correcta para luego evaluar los conocimientos adquiridos .

El éxito que toda organización es fortalecer su administración, producción, aspirar a la creación de un departamento con pilares bien sementados permite lograr satisfacción laboral y el conocimiento de futuras consecuencias por causa de conflictos no solucionados a tiempo, además la búsqueda de una solución a los distintos inconvenientes brinda mayor eficiencia.

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

Según (Morales, 2009) A través de la selección de personal se fortalece el desempeño laboral generando estabilidad en el ambiente, sobre todo en lo económico, integrándose así como un sistema los conocimientos, habilidades, experiencia que apoyan en el alcance de resultados, llevando a un trabajo con calidad y productividad.

En el campo empresarial es esencial el cumplimiento de normas de conducta y disciplina que apoye la selección de personal, promoviendo la realización en el desempeño de sus funciones apoyando en el desarrollo de habilidades construyendo en los propósitos de la investigación.

### **2.2.1. Fundamentación Epistemologica**

Según (Sluchevsk, 1980) dice que el conocimiento del ser humano apoya en el cumplimiento de metas empresariales, sobresaliendo la aplicación de conocimientos para un mejor desarrollo de funciones, comprometiéndose en el trabajo con el presente, futuro empresarial, favoreciendo la construcción libre del pensamiento en el aporte equitativo y efectivo en la satisfacción, mejoramiento de calidad de vida.

El avance tecnológico humano el desarrollo cognitivo, a través de diversas capacitaciones que fortalece el pensamiento crítico, lógico, creativo promoviendo demostración de habilidades y capacitación adquirida en el desempeño de funciones donde cada trabajador mantiene su calidad de vida.

### **2.2.2. Fundamentación Ontológica**

Según (Ferrater, 2003) la ontología se relaciona al ser humano con el comportamiento organizacional influyendo en el desempeño en la creatividad, desarrollando una actitud de seguridad proporcionando una estructura de contenido que parten de la realidad promoviendo a la combinación de términos que mejoran las relaciones dentro de la organización, fomentando el liderazgo, alcanzando la motivación y el entusiasmo en el capital humano, incrementando el pensamiento a nivel corporativo p. 56.

La ontología estudia al ser humano dentro de la realidad aportando para el cumplimiento con responsabilidad en el desarrollo de funciones, promoviendo en el campo organizacional en el proceso de selección de acuerdo al cumplimiento de políticas básicas con la finalidad de reducir la rotación de personal, logrando su estabilidad y permanencia en la empresa.

### **2.2.3. Fundamentación Axiológica**

Según (Aguilar, 2012) partiendo que la axiología no solo trata de valores sino también del análisis de principios que apoyan en la estabilidad, promueve la observación en la selección de personal en las capacidades del trabajador, así como la responsabilidad, respeto, compañerismo, trabajo en equipo, verificando para la contratación del individuo por sus capacidades como la imaginación, percepción, memoria, habilidad mental factores que influyen en la capacidad de liderazgo para un mejor desempeño laboral.

En el desempeño laboral la aplicación de valores es trascendental, sobresaliendo la capacidad de liderazgo, gestión de tiempo, habilidades organizativas teniendo relevancia la aplicación especial de la ética profesional, constituyéndose en una clave para fortalecer el clima laboral.

### **2.2.4. Fundamentación Legal**

Una de las herramientas que ampara al trabajador en nuestro país es la Constitución de la República del Ecuador y el Código de trabajo.

## **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

Formas de trabajo y su retribución: Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

Nº5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

## **CÓDIGO DE TRABAJO**

Disposiciones Fundamentales. Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

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.

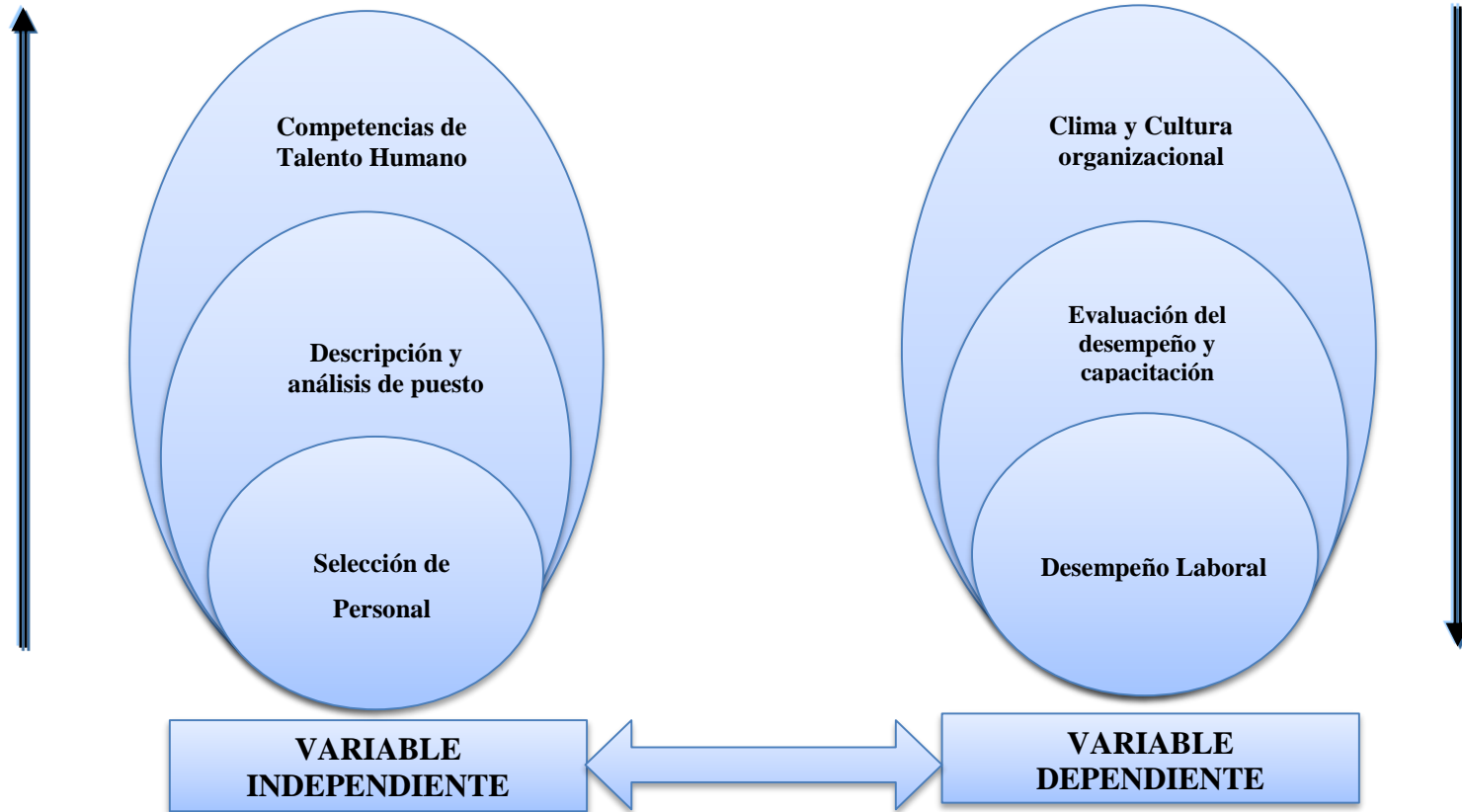
Capitulo IV. Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- 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;

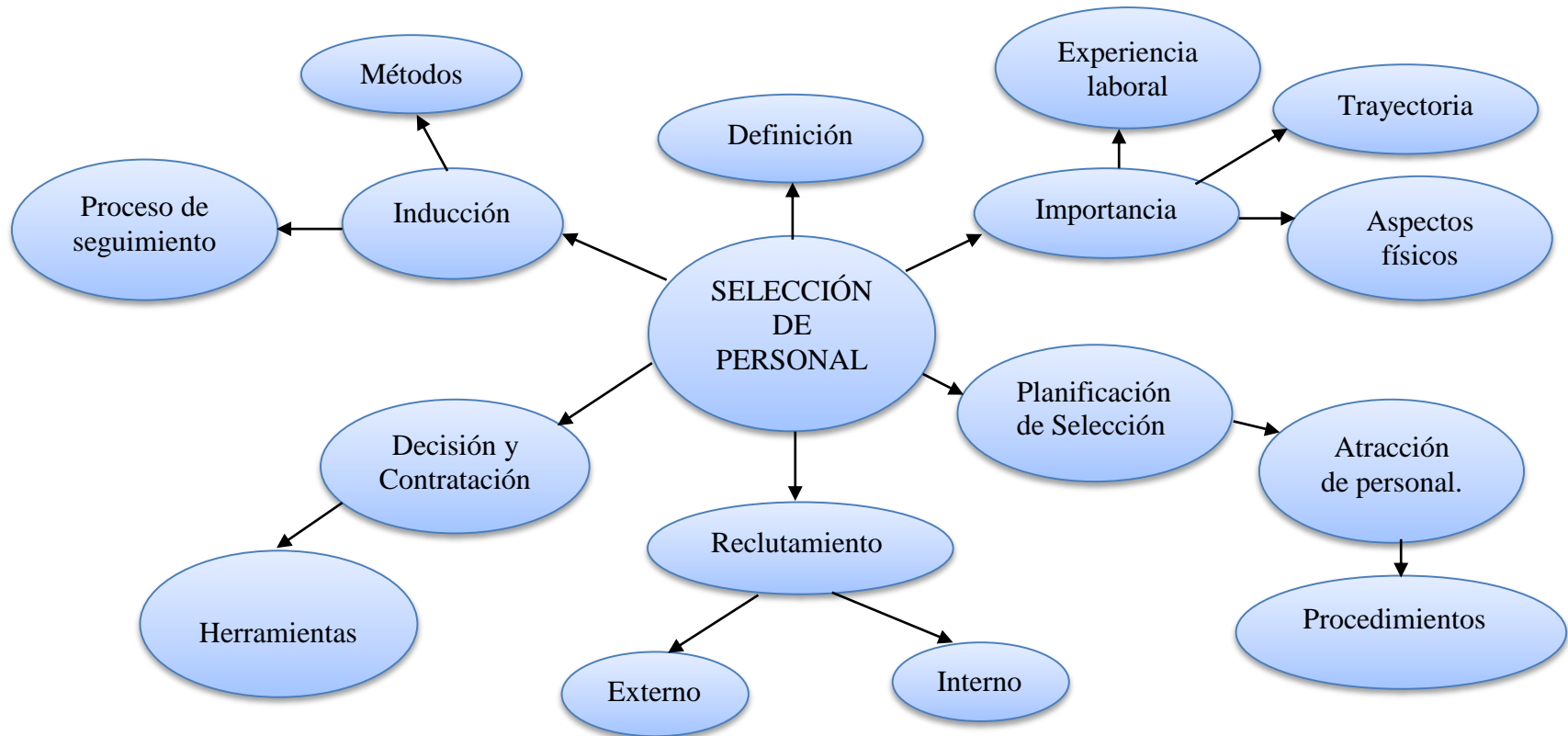
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;

## 2.4. Categorías fundamentales



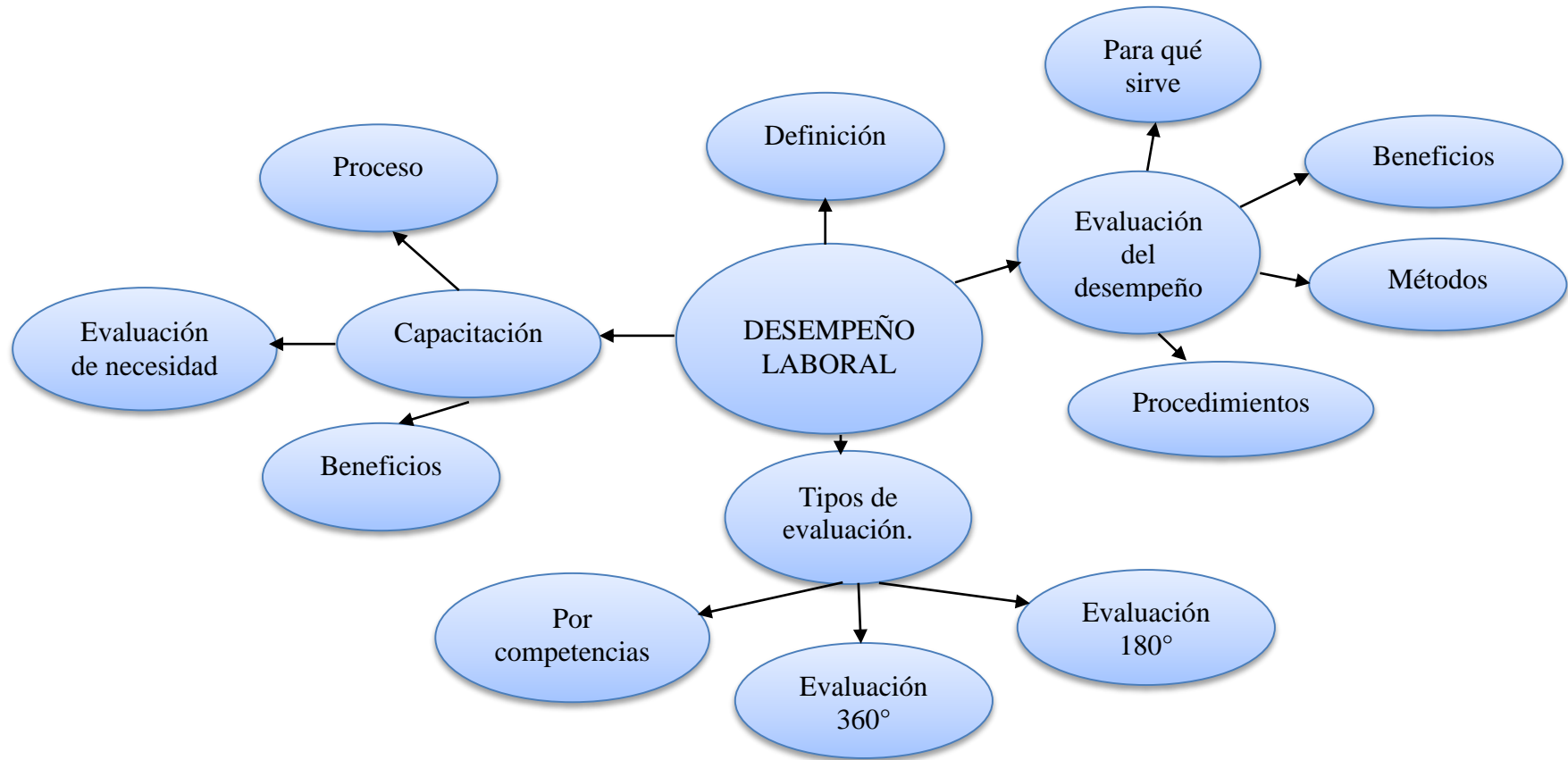
**Gráfico 2.-** Categorías Fundamentales  
**Elaborado por:** La investigadora

### Constelación de ideas



**Gráfico 3.-** Constelación de ideas variable independiente  
**Elaborado por:** La investigadora

### Constelación de ideas



**Gráfico 4.-** Constelación de ideas variable dependiente  
**Elaborado por:** La investigadora



## **2.4.1. Desarrollo: Variable independiente**

### **2.4.1. Selección del personal**

Hoy en día ninguna empresa debe quedarse fuera de una efectiva administración de talento humano, por el simple hecho de querer obtener una mayor ventaja competitiva, esto presiona a generar nuevas ideas y sobre todo a la adquisición de nuevos colaboradores capaces de responder con autonomía, de ahí la clave fundamental de una exigente selección de personal, pues con este proceso no solo queremos cubrir una vacante existente, sino al contrario intentamos seleccionar a la persona idónea para que encaje en un puesto con todo lo que eso implica, satisfacción, talento y producción.

Por eso se recomienda a los gerentes de personal que cumplan y gestionen todos los subsistemas de su área brindando las herramientas necesarias a sus colaboradores ya que eso nos garantiza actitudes de pertenencia y aptitudes voluntarias a la fuerza laboral con altos niveles de efectividad, eliminando por completo las insatisfacciones.

#### **a) Definición de Selección**

Según (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2007). Manifiesta que hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. p.169

Selección de personal es el inicio y la base de los demás subsistemas, pues la misma tiene como finalidad filtrar y elegir al candidato más óptimo para un puesto de acuerdo a las características establecidas en la organización, además al cometer errores por más mínimos que estos sean en este sistema, daremos paso a un sin fin de conflictos laborales como ausentismo, atrasos, bajo nivel de productividad y

problemas con el ambiente en q se desarrolla su trabajo, de aquí la importancia de saber elegir al candidato idóneo para el puesto adecuado con métodos y técnicas muy bien cimentadas.

Se puede decir que un gerente encargado de dicho departamento debe tener grandes expectativas de su colaborador para de esta manera incentivarlo al desarrollo dentro de la misma.

También considera que la selección de personas actúa como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización”. (Chiavenato I. , Gestion de Talento Humano, 2002), manifiesta que: “Cuando un proceso se realiza de forma ordenada y sistemáticamente elaborada se puede obtener filtros confiables de los candidatos a llegar a una elección final”. p.111.

## **b) Importancia de una buena Selección**

(Grados, 2013), La importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria academica
- Aspectos psicologicos.

Estos son componentes básicos de la personalidad de un individuo que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y específicamente en su ámbito laboral, por lo que deberán analizarse usando técnicas confiables. Por consiguiente, puede decirse que la selección es la aplicación de una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado. p.p. 225-226.

Cuando la organización clarifica lo que desea en un nuevo colaborador, poseer las habilidades, destrezas y competencias es la mejor expectativa que se debe ambicionar en las labores futuras del candidato a elegir, cada una de estas se van dando de acuerdo a su hoja de vida y sus avances académicos obtenidos en su

recorrido estudiantil que formarán parte esencial para el porcentaje a cumplir y alcanzar la meta propuesta de ser el seleccionado para cubrir una vacante existente.

### **c) Planificación en selección**

Significa identificar los pasos adecuados en cada caso, precisar tiempos aproximados y estudiar costos teniendo en cuenta los siguientes pasos.

- Definición del perfil.
- Identificación de los distintos “caminos de búsqueda” o fuentes de reclutamiento.
- Instancias de evaluación e la etapa de preselección.
- Entrevistas: cuantas y de qué tipo.
- Evaluaciones: cuantas, cuales.
- Presentación de finalistas.

Según (Alles M. , Selección por Competencias, 2008), nos dice que al momento de planificar una búsqueda o un conjunto de ellas se debe tener en cuenta que disminuirá el riesgo si se aumenta los pasos para la selección, pero cada etapa que se incorpore significara tiempo y costos; por lo tanto, los pasos deberán ser los que permitan al cliente interno tomar una buena decisión (y al especialista de Recursos Humanos dar una buen asesoramiento), y no demasiados, de modo que la selección no sea muy lenta y por ende muy costosa. p. 174.

Dentro de la empresa es primordial una planificación antes de ejecutar los procesos, es parte de la organización saber lo que se va emprender los objetivos, el camino que va recorrer y lo que se quiere conseguir con estas actividades.

### **Atracción de personal**

Es hacer que una persona con capacidades específicas, idóneas y necesarias se interese por ocupar una posición que ofrece la empresa, dando como resultado la atracción de personas altamente calificadas para incorporarlas la misma.

## **Procedimientos de Atracción de personal**

Sin duda alguna se necesita conocer el proceso que nos ayudara para atraer al candidato adecuado, les presento información sobre el procedimiento y sus primeras necesidades para dar inicio a este proceso:

### **Necesidad de cubrir una vacante**

Según (Alles M. , Seleccin por Competencias, 2008), “Un proceso de selección se inicia con la necesidad de un nuevo colaborador. Las organizaciones formalizan esa necesidad en algún tipo de documento que genéricamente hemos denominado Solicitud de personal”. p. 100.

### **Como recolectar la información del perfil**

Según (Alles M. A., 2006), nos dice que “es un detallado formulario-guía para recolectar información del perfil. Es importante destacar algunos aspectos: la persona que toma nota del perfil debe comprenderlo” p. 163. Sera necesario preguntar y repreguntar hasta una correcta comprensión del perfil a buscar.

#### **Primera etapa**

- Datos objetivos como edad, sexo, educación y experiencia laboral.
- Competencias o características personales y las relaciones dentro de la organización es conveniente primero revisar el organigrama, analizar su vigencia y, de ser necesario, proponer las modificaciones necesarias.
- Es fundamental detectar las relaciones informales, las denominadas líneas de puntos en el organigrama. Definir correctamente: de quien depende, a quien supervisa y quiénes son sus pares.
- Rasgos de Personalidad.

## **Segunda Etapa**

- Es imprescindible analizar las competencias o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto y la influencia que esto tenga en la definición del perfil.
- Con estos elementos se está en condiciones de definir las competencias o características personales que realmente se requieren.
- Como un último punto e idealmente, definir o esbozar el plan de carrera del candidato a seleccionar.
- Un completo asesoramiento al cliente interno finaliza con el análisis de las posibilidades de encontrar lo requerido.

## **Reclutamiento**

Es una de las primeras etapas que fortalecen el inicio del proceso de selección, ya que esto dependerá la publicación de la vacante en lugares donde demande mayor personal altamente calificado para ocupar el puesto.

Según (Alles M. , Selección por Competencias, 2008) “Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, a fin de seleccionar a alguno de ellos para que reciba en el ofrecimiento de empleo”. p. 168.

### **a) Reclutamiento interno**

Ocurre cuando, existiendo determinado puesto, la empresa trata de cubrirlo mediante la promoción de sus empleados movimiento vertical o transferirlos movimiento horizontal o aún transferidos con promoción movimiento diagonal. Su uso eficaz requiere un sistema para localizar a los candidatos cualificados y permitir que quienes se consideran cualificados soliciten la vacante.

Entre sus limitaciones, está el hecho que a veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben cubrir desde el exterior.

(Alles M. , Selección por Competencias, 2008), Nos anuncia que para que pueda existir este tipo de reclutamiento deben cumplirse ciertos pasos para que no siempre, por uno u otro motivo, las organizaciones estén dispuestas a realizar:

- Colocar avisos de empleo en carteleras u otros medios internos (Job posting).
- Llevar un eficiente inventario del personal, con un banco de datos indicando habilidades o aptitudes.
- Planificar reemplazos y sucesiones.

### **Ventajas**

- Más económico
- Más rápido
- Más seguro en cuanto a los resultados finales.
- Motiva a los empleados.
- Es un retorno de la inversión de la organización en formación de personal.

### **Desventajas**

- Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso.
- Puede generar conflictos de interés.
- Puede elevar a empleados a su máximo de incompetencia.
- Evita la renovación que la gente nueva aporta (statu quo).

## **b) Reclutamiento Externo**

Es externo cuando, habiendo determinada vacante, se pretende cubrirla con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones.

### **Ventajas**

- Renueva los recursos humanos de la empresa.
- Aprovecha inversiones en formación y desarrollo profesional efectuadas por otras organizaciones o por los propios postulantes.

### **Desventajas**

- Tardamos que el reclutamiento interno.
- Es más costoso.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos.
- Puede traer aparejado problemas salariales a la organización (por ejemplo cuando un candidato externo pretende más de lo previsto inicialmente).

## **c) Herramientas**

Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas extrañas. El proceso implica una o más de las siguientes herramientas:

### **Base de datos**

Según (Alles M. , Selección por Competencias, 2008), Simplemente revisando los archivos de personas de la compañía, también es muy posible que alguien haya solicitado un puesto parecido no hace mucho tiempo, por el cual podemos hacer uso de la misma para así seleccionar.

El aspirante que se encuentra en la base de datos es el que no fue contratado en aquella oportunidad, esto no quiere decir que no sea idóneo; bien pudo haber sucedido que había varios bien calificados, entre los cuales solamente podía elegirse a uno. O tal vez no había una vacante apropiada cuando el individuo presento su solicitud. p. 1843.

### **Fuentes de referencia externa**

Según (Alles M. , Selección por Competencias, 2008), comenta que: las empresas compiten por seleccionar, preparar y desarrollar a los recién graduados de las mejores instituciones educativas del país. Muchas organizaciones llevan a cabo presentaciones destinadas a estos jóvenes, para dar a conocer los beneficios y ventajas que ofrecen a quienes trabajan con ellos. Las fuentes más frecuentes de referencia de personas, además de las universidades, son:

- Institutos técnicos y vocacionales.
- Escuela de segunda enseñanza y de comercio.
- Asociaciones profesionales.
- Sindicatos.

### **Internet**

Un sitio laboral en internet es una bolsa de trabajo virtual cuyo objetivo principal es brindar la posibilidad de encontrar empleo a postulantes y ayudar a las empresas a encontrar a la persona adecuada frente a una búsqueda, con un método fácil.

#### **Ventajas de este método:**

- Resulta sencillo.



- Brinda información segmentada por género, edad y nivel de educación.
- Se extiende del servicio a otros países permitiendo acceder a una base de datos regional.
- Recibir solo las postulaciones deseadas.
- Los tiempos de respuesta son más cortos
- No se requiere personal para recibir postulaciones.

(Alles M. , Selección por Competencias, 2008), manifiesta que las bolsas de trabajo digitales, sitios laborales, o portales de empleo acortan el periodo de reclutamiento y facilitan los primeros tramos del proceso de selección, que no es reemplazado por la magnitud y el grado de responsabilidad que exige.

### **El anuncio**

Es solo una fuente de reclutamiento, entre muchas otras. La redacción de un anuncio comunicado una búsqueda laboral debe ser siempre directa y clara; debe evitar las expresiones ingeniosas o no profesionales.

Es preciso recordar que por su presentación y contenido. (Alles M. , Selección por Competencias, 2008), manifiesta que: "El anuncio es un reflejo de la organización que lo ubica, y por consiguiente se deberá pensar en la imagen que se quiere proyectar" p. 197.

Puede ser diseñado por una agencia de publicidad. Lo más aconsejable será un diseño experto, pero el texto debe ser redactado por el responsable de selección, que conoce los requerimientos del puesto a cubrir.

### **Dimensiones esenciales:**

- Interna: definir el perfil completo del candidato.

- Externo: armar la publicación, con información sobre la organización, el contenido del trabajo y el título, las aspiraciones y el tipo de respuesta requerida.
- Cada documento que se envié a un medio de comunicación para su publicación debería seguir este criterio. Se sugiere tener en cuenta:
  - Elección de un medio de publicación económicamente eficaz;
  - Uso adecuado del espacio;
  - Elección del medio que brinde la mayor certeza sobre los posibles resultados.

#### **d) Decisión y Contratación**

Una parte esencial en el proceso de elegir al candidato idóneo para un puesto de trabajo es la adecuada elección del candidato y la toma de decisión como parte final para dar inicio a un nuevo proceso.

#### **Herramientas de Decisión**

##### **Entrevista**

Es la herramienta por excelencia en la selección de personal: es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto vacante.

Según (Alles M. , Selección por Competencias, 2008), nos dice “Es un dialogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar”. (p. 234). Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua, y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. La palabra, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista.

Durante la situación de entrevista, ambos participantes entrevistador y entrevistado deben actuar dentro de él, estableciendo un canal de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar.

### **Entrevista como elemento clave en el proceso de selección**

Nuestra propuesta en materia de selección es y será siempre el trato amable y considerado hacia el participante.

Según (Alles M. A., 2006) Al preparar la entrevista, tener en cuenta el lugar donde se desarrollara. Un lugar privado, con poco ruido y lo más cómodo posible le hará sentir al postulante que es “una visita” en su lugar de trabajo, y usted obtendrá un mejor resultado de la entrevista si el postulante se siente bien en el transcurso de la reunión.

### **Evaluaciones**

Una vez definido el colectivo de candidatos de entre los cuales se seleccionará el que más se adecue al perfil del puesto a cubrir, iniciamos las distintas pruebas que habrán de determinar dicha adecuación.

### **Tipos de evaluaciones**

Las evaluaciones pueden ser de distinto tipo

- Psicológicas de administración individual o grupal;
- De potencial (es una variante de la evaluación psicológica);
- Assessment center,
- Técnicas;
- De idioma.

## **Evaluaciones psicológicas**

Según (Alles M. A., 2006), nos dice: "El carácter de las pruebas psicológicas a aplicar no será eliminatorio en proceso de selección, salvo en aquellos casos en los que sean detectados posibles estados patológicos de los candidatos" p. 190.

En todos los demás casos, las pruebas psicológicas serán un elemento informativo más a considerar para la candidatura final. "Se utilizarán como elemento de contraste de las impresiones generadas en las entrevistas y se tomarán en cuenta como información "técnicamente afinada" sobre el candidato".

La administración de la evaluación psicológica laboral, si bien se realiza en un lapso corto, permite que las personas puedan mostrar distintas facetas.

## **Las pruebas técnicas**

Según (Alles M. A., 2006), nos comenta que "En esta fase del proceso de selección tiene por finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y experiencia que el candidato posee" p. 192.

La ubicación de la prueba técnica varía según el proceso de selección. En ocasiones es la primera instancia del proceso y en otros estará en "la mitad". Cuáles de ellas se practicarán y cuál será su profundidad, también dependerá de cada caso.

## **Los medios que se pueden utilizar son**

- Exámenes escritos.
- Exámenes escritos a libro abierto: son para evaluar a profesionales, por ejemplo abogados, donde se les presenta la redacción de una demanda de un caso real con la biblioteca especializada en temas legales a su disposición.

- Exámenes escritos domiciliarios: se presenta un caso y el evaluado lo devuelve en un plazo convenido.
- Entrevistas estructuradas: preguntas y respuestas.
- Entrevistas abiertas sobre temas técnicos.
- Pruebas de conocimientos específicos, como utilización de determinado software.
- Evaluaciones de idioma.

### **Assessment Center Method (ACM)**

Como criterio general, en selección es factible aplicar assessment cuando se trata de búsquedas de jóvenes, profesionales o no. Según (Alles M. A., 2006), esta opinión es de tipo personal: "Se fundamenta en la conveniencia de no exponer a una situación de entrevista grupal a personas con trayectoria laboral que puedan ser reconocidas por otros, ya que de ese modo no se podría garantizar la confidencialidad del proceso de selección" p. 191.

### **e) Inducción**

Es un subproceso que permitirá al nuevo colaborador conocer de manera rápida parte de la organización y de las actividades futuras a desempeñar. El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y debe fijarse una política. (Alles M. A., 2006), "Cada compañía puede hacer lo en forma diferente, según su estilo, más o menos sofisticado, más o menos extenso. Pero debe existir esa es la clave" p. 208.

El proceso de selección no termina simplemente en la elección de un nuevo empleado para la organización, va más allá, pues un sistema de inducción satisfactoriamente implementada en la empresa fortalece al colaborador en todas las responsabilidades que implica un puesto laboral. Cada compañía busca desplegar sus propias estrategias, procesos y sistemas de acuerdo a las necesidades que amerite, la búsqueda incesante de nuevos planes técnicos, brinda mayor ventaja competitiva dentro del ámbito comercial.

### **Los métodos más frecuentemente utilizados:**

- una carpeta;

- un curso;
- un video, un CD
- la página web.

### **¿Qué debe contener como mínimo un manual de inducción?**

- Información sobre la empresa:
- Visión y Misión.
- Organigrama.
- Operaciones: productos/volúmenes/cifras en general.
- Aspectos geográficos.
- Aspectos mundiales si es una corporación.
- Políticas, normas internas, beneficios, sistemas.
- Comunicaciones, costumbres de la compañía: horarios, feriados especiales.

Si bien no es usual que figure por escrito en los programas de inducción, es interesante acompañarlos con algún procedimiento especial de seguimiento del ingresante como llamadas o reuniones periódicas para saber cómo se siente, si se han cumplido sus expectativas al ingresar a la empresa.

### **Seguimiento del candidato ingresado**

Según (Alles M. A., 2006), El seguimiento de las incorporaciones realizadas es una buena práctica, y puede realizarse en diferentes momentos.

Más allá de si se utilizan o no indicadores de gestión, es aconsejable realizar un seguimiento de los nuevos colaboradores entrevistando a estos y a sus jefes. La mutua satisfacción será un indicador útil y sencillo de cómo funciona el área de Empleos.

En relación con el seguimiento de las personas que se incorporan a una organización, es recomendable la entrevista de salida como una forma de “hacer seguimiento” al averiguar sobre los verdaderos motivos por los cuales una persona deja su puesto de trabajo. p. 208.

El proceso de selección no se termina únicamente con la contratación del candidato, pues también va más allá que una simple firma en un contrato por las dos partes, significa ayudar al nuevo colaborador a que se acople y se adapte de manera rápida. Estar dentro de una organización él empieza desde cero a conocer y por ende es mundo diferente, es su nuevo hogar y eso dependerá del seguimiento por parte del personal de talento humano.

#### **2.4.2. Descripción y Análisis de puestos**

La selección de personal se complementa con cada uno de los subprocesos que se lleva a cabo conjuntamente con los trabajadores, es así el caso de descripción y análisis de puestos, este nos permitirá dar pautas esenciales en el momento de elegir a un nuevo colaborador, ya que nos brindará información primordial para la toma de decisión y elección, por el simple hecho de ser un documento que contiene la descripción general y específica de los puestos existentes en la empresa nos encamina hacia una efectiva selección, además también nos da a saber las funciones y tareas que el nuevo colaborador deberá desempeñar en su lugar de trabajo.

##### **a) Definición**

Según (Mondy & Noe, 2005), nos dice que la descripción de puesto es un documento que nos proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las competencias mínimas aceptables que debe tener una persona para desempeñar un trabajo en particular están contenidas en la especificación de puesto. p. 86.

Una empresa que emplee este importante documento podrá obtener un alto porcentaje en desempeño laboral, pero cabe recalcar que no es una camisa de fuerza, al contrario es un complemento para dar integración a los procesos de personal, las organizaciones hoy en día buscan implementar de manera eficaz cada uno de ellos.

## **b) Métodos para la descripción y el análisis**

Según (Chiavenato I. , 2011), menciona que describir y analizar los puestos Constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es solo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos. De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del staff, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que se va a describir y analizar, e incluso el propio ocupante del puesto. Eso depende del grado de calificación de los interesados. p. 121.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

- Observación directa.
- Cuestionario
- Entrevista directa
- Métodos mixtos.

## **c) Estructura de análisis y descripción de puestos**

La descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades de su ocupante.

(Chiavenato I. , 2011), comenta que: El análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias que imponen esas tareas o responsabilidades, es decir cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuales son las responsabilidades que puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse. p. 192.

Cada una de los requisitos tanto intelectuales y físicos, sus tareas y responsabilidades son las constancias en este proceso de ayuda para los siguientes procesos que dependen de ellos.



#### **d) Etapas en el análisis de puestos**

De manera resumida un programa de análisis comprende tres fases o etapas: planeación, preparación y realización.

##### **Etapa de planeación**

“Es la etapa en la que se planea todo el trabajo, es una etapa de escritorio y de laboratorio tomando en cuenta el organigrama de la empresa, elaborar un cronograma de trabajos para la recopilación de información, elegir métodos y seleccionar los factores de análisis.

##### **Etapa de preparación**

Es la etapa en la que los analistas entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajo, a saber.

##### **Etapa de realización**

Es la fase en la que obtienen los datos de los puestos que se van a realizar y en la que se redacta el análisis

#### **e) Diseño del puesto**

(Mondy & Noe, 2005), nos menciona que: “Es el proceso que consiste en determinar las tareas específicas que se llevarana cabo, los metodos utilizados para desempeñar estas tareas y como se relaciona el puesto con otros trabajadores de la organización” p. 121.

##### **Enriquecimiento del puesto**

(Mondy & Noe, 2005), consiste en cambios basicos en el contenido y el nivel de responsabilidad de un puesto con el fin de plantear un reto mayor al trabajador.

El enriquecimiento del puesto proporciona una expansión vertical de responsabilidades. El trabajador puede tener una sensacion de logro, reconocimiento, responsabilidad y crecimiento personal al desempeñar el trabajo. Aunque los programas de enriquecimiento del puesto no siempre logran resultados positivos.

Se deben seguir cinco principios al implementar el enriquecimiento del puesto:

- 1.- Aumentar las demandas del puesto.
- 2.- Aumentar la responsabilidad del trabajador.
- 3.- Proporcionar libertad para programar el trabajo.
- 4.- Proporcionar retroalimentación.
- 5.- Proporcionar nuevas experiencias de aprendizaje.

### **Crecimiento del puesto**

Se define como el incremento del número de tareas que realiza un trabajador; con todas las tareas al mismo nivel de responsabilidad. El crecimiento del puesto implica proporcionar mayor variedad al trabajador.

### **Reingeniería**

(Mondy & Noe, 2005), también comenta que reingeniería: Es la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoramientos drásticos de las medidas decisivas y contemporáneas de desempeño, como el costo, la calidad, el servicio y la velocidad. Implica básicamente la reconcepción y el rediseño del sistema de negocios de la empresa para que esta se a más competitiva. p. 124.

La reingeniería destaca el rediseño radical del trabajo en el que las empresas se organizan alrededor de procesos en vez de hacerlo alrededor de departamentos funcionales. No se desean cambios progresivos; más bien, se desea cambios radicales que modifiquen todas las operaciones al mismo tiempo. Se concentra en los aspectos generales de los diseños de puesto, las estructuras organizacionales y los sistemas de administración. El trabajo se debe organizar alrededor de resultados y no alrededor de tareas o funciones. La reingeniería no debe confundirse con el recorte de personal.

## **Manual de Funciones**

(Ayora & Simbaina, 2013) en su tesis menciona que un manual de funciones: Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos con lleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

Una empresa que desea que sus colaboradores sean altamente calificados para desempeñar, debe incentivar a sus gerentes a implementar un manual de funciones pues este ayudará en el conocimiento total y específico de las tareas que un trabajador debe realizar de esta forma se evitará pérdidas económicas y de tiempo, al contrario se ganará a largo plazo un miembro de la empresa satisfecho y con unas metas que beneficien a la entidad.

### **2.4.3. Competencias de talento humano**

En la actualidad el talento humano de las distintas organizaciones cada vez va rigiéndose en pasos secuenciales por competencias, esta palabra a medida que pasa el tiempo va convirtiéndose en una política organizacional, pues domina a todos los procesos incluyendo el comportamiento del colaborador reflejando en el resultado el éxito de su talento aplicado al realizar las funciones asignadas en su puesto de trabajo.

### a) ¿Cómo definir una competencia?

Según (Alles M. , Selección por Competencias, 2008), nos comenta en su libro de gestión por competencias que el autor Spencer y Spencer afirma que: “Competencia es una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” p.149. Tener la habilidad, destreza y competencia necesaria para ocupar un puesto, valoriza su talento en el desempeño.

El hombre es competente desde que nace, descubrirlo y potencializarlo es un trabajo que debe hacer por sí solo, obteniendo en definitiva un desempeño continuo y sostenido que beneficia al trabajador en la parte personal como laboral logrando así el objetivo de su desarrollo.

Según (Fernandez Lopez, 2005), nos manifiesta que una competencia es “Cuando decimos que alguien es competente solemos referirnos a una persona que desarrolla su actividad profesional en forma eficaz y eficiente, pero que significa esto. Ser leal y cumplidor y conseguir un desempeño óptimo de forma sostenida y continua” p. 33.

### b) Clasificación de Competencias

Según (Alles M. , Gestión de Competencias: el diccionario., 2007), nos da a conocer que “Las competencias son en definitiva características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo” p. 22.

Una vez que conocemos la definición de una competencia, podemos decir que es necesario pasar a un nuevo nivel.

Según (Alles M. A., 2006), nos dice que existen cinco principales tipos de competencias:

1. **Motivación.** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, con llevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.

2. **Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones información.
3. **Concepto propio o concepto de uno mismo:** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte del concepto de sí mismo.
4. **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas. Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.
5. **Habilidad:** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

### c) Pasos de un sistema de Gestión por competencias

Según (Alles M. A., 2006) para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir o revisar la Visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetivos y la Misión: qué hacemos”, y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos:

- Definir Visión y Misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

#### **d) Para implantar gestión por competencias se requiere**

- Definición de las competencias.
- Definición de grados o niveles.
- Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados. Análisis (evaluación) de las competencias del personal.
- Implantación del sistema.

#### **Mejora Continua**

La mejora continua es la esencia de la calidad, refleja lo que la empresa necesita hacer si quiere ser competitiva a largo plazo, todos los colaboradores de la entidad deben formar parte de una estrategia la cual sera destinada en mejorar los niveles de calidad y productividad, lo que nos permitira reducir costos y tiempos de respuestas logrando que mejoraremos los indices y los rendimientos de satisfaccion y participacion de la empresa en el mercado.

#### **a) Definición: Mejora continua**

Según (Lefcovich, 2009), manifiesta claramente que la mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistematica los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los indices de satisfaccion de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversion y la participacion de la empresa en el mercado. p. 4.

El objetivo de una buena selección de personal implica también obtener una mejora continua en los procesos de administración del personal, en si es tomar un plan de contingencia para una futura necesidad dando solución inmediata a la causante con estrategias que involucran directamente al recurso humano y tener una respuesta positiva del mismo.

Para conseguir la mejora continua de la empresa todos los empleados deberán trabajar con empeño y dedicación, en si laborar cumpliendo con sus funciones en u puesto de trabajo. Ya se terminó la hora enla que unos trabajaban y otros descansaban, todos deben trabajar con igualdad para conseguir los objetivos empresariales y asi desarrollar algo nuevo que no solo sorprenda al cliente sino que también funcione como atracción a sus consumidores en un mercado general.

### **b) Plan de mejora para una empresa**

Un plan de mejora requiere que se desarrolle en la empresa un sistema que permite:

- Según (F, 2009) dice que: contar con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras.
- Contar con empleados con disposiciones al cambio, capaces y dispuestas a adaptarse a nuevas situaciones en la organización. p. 5.

Por lo tanto se cuncluye que la mejora continua implica tanto la implatacion de un sistema, como asi tambien el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestion, y la participacion activa de todo el personal. Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todo su personal.

Ha finalizado la hora en que unos pensaban y otros trabajaban. Como producto de los cambios sociales y culturales, en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de si para el éxito de la corporacion. Si incluimos dentro de la cultura organizacional, la coexistencia controlada de la mejora continua, tenemos garantizado el camino a la competitividad y por supuesto, al logro de los objetivos.

#### 2.4.4. Desarrollo: Variable dependiente

#### 2.4.4. Clima y Cultura organizacional

##### Clima organizacional

(Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009), comenta que: "Implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización".

**Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

**Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.

**Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.

**Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas.

**Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

##### Cultura organizacional

Estudiar las culturas de las organizaciones implica adentrarnos en un mundo multi diverso porque cada una de ellas, trae consigo infinidad de costumbres, historia, filosofía, políticas, reglamentos y más, buscar una metodología de acogida para un nuevo colaborador también es parte de la cultura de la empresa, la forma que se emplea, sus técnicas, sus procesos, etc., son medios que una entidad utiliza como ritos organizaciones.



(Chiavenato I. , Gestion de Talento Humano, 2002) menciona que: Es un conjunto de temas básicos compartidos por un grupo que aprendió la manera de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser considerada valida y deseable para ser transmitida a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a los problemas. p. 261.

El ser humano busca adaptarse a una cultura que no es implantada por él, pero que la organización lleva ejecutándolo de muchos años atrás.

(Chiavenato I. , Gestion de Talento Humano, 2002), dice que: "Es la manera tradicional de pensar y cumplir las tareas compartidas por todos los miembros de la organización la cual deben aprender los nuevos y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en el servicio de la organización". p. 143.

### **Que es cultura organizacional**

La cultura representa la manera como la organización ve el ambiente y se ve a sí misma. Los elementos principales de la cultura son:

- 1.- Lo cotidiano del comportamiento observable
- 2.- Las normas o reglas que influyen en los grupos y su comportamiento
- 3.- Los valores dominantes defendidos por una organización como la ética, el respeto, la calidad de sus productos y sus precios
- 4.- La filosofía administrativa que guía y orienta las políticas de la organización
- 5.- Las reglas de juego, cómo funcionan las cosas.
- 6.- El clima organizacional que son los sentimientos de las personas y la manera cómo interactúan entre sí.

Los elementos son la descripción genérica de una organización, brinda originalidad, distinción y estilo, lo hace diferente a los demás, cada uno de ellos tiene su propia filosofía, la empresa desarrolla sus políticas hasta conseguir una particularidad inigualable.

## **Las funciones de la cultura organizacional**

(Perozo, 2003), dice que: La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización. Primero; crea diferencias entre una organización y las demás. Segundo; conlleva un sentido de identidad para los miembros de una organización. Tercero; facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. Cuarto; ayuda a mantener la unidad en la organización y por último la cultura sirve de guía, mecanismo de control, modela a las actitudes y el comportamiento de los empleados. p.p. 5-6.

Es importante visualizar varias formas en la cual los administradores utilizan la cultura de acuerdo a lo que plantea Gordon, 1997:

- Apoyar la estrategia comercial o institucional de la organización
- Disponer de medios aceptables para que los administradores interactúen con públicos externos, como los accionistas, el gobierno, el cliente, o la comunidad en general
- Tomar decisiones de personal
- Establecer criterios para el desempeño. Los gerentes y otros empleados pueden ser evaluados con base a su capacidad para ajustarse a parámetros congruentes con la cultura
- Guiar el carácter de las relaciones interpersonales dentro de la institución.
- Elegir estilos gerenciales correctos.

En general, se considera que la cultura brinda consistencia a la organización. (Perozo, 2003), argumenta que: "Integra diversos elementos para formar una serie congruente de creencias, valores, supuestos y comportamiento consecuentes".

Establece que la fuerza y la consistencia de la cultura de una organización, la claridad de su misión, la importancia que conceda a la participación de los empleados en la toma de decisiones y su capacidad para propiciar una respuesta positiva ante el cambio organizacional sirve para pronosticar la esencia de una larga vida laboral dentro de las organizaciones.

#### **2.4.5. Evaluación de desempeño y Capacitación**

Es un proceso clave para organizar y perfeccionar al recurso humano. El procedimiento confeccionado constituye una guía metodológica que permite a los jefes de cada área ir adquiriendo herramientas para promover una cultura de Gestión de talento humano.

Nos permite diagnosticar e influir sobre los atributos relacionados con el trabajo el cual el resultado definirá la medida en la que son productivos los empleados.

##### **a) Definición: Evaluación del desempeño**

Según (Cuesta Santos, 2010), considera que la evaluación del desempeño es el proceso o actividad clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto, la evaluación del desempeño por competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño. p. 341.

Según (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007), concluye diciendo que la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo en empleado, y si podrá mejorar su rendimiento a futuro. Identifica cuales son los elementos relevantes del trabajo o actividad de la persona, para poder emitir sobre ellos un juicio y utilizar la información obtenida en beneficio de la persona y de la organización. p. 229.

Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.

Es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, se lo realiza con la existencia o no de un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores están

siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su aporte relativo para la organización.

Según (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2007), nos comenta que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. En resumen la evaluación del desempeño es un concepto dinámico por que las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. p. 243-244.

Toda evaluación estimula o juzga el valor agregado, la excelencia, en si las cualidades que posee una persona, para detectar las fallas que se presenten en el seno de las organizaciones, con el fin de lograr cambios favorables en su estructura y funcionamiento, ya que a través de ella se puede determinar cuál es el personal más competente para ejercer las actividades inherentes a los cargos.

#### **b) ¿Para qué sirve la evaluación de desempeño?**

Según (Alles M. , Selecccion por Competencias, 2008), en su libro de evaluación por competencias nos comenta que el análisis del desempeño de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización con el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. La información que obtenemos en la evaluación nos permitirá tener conocimiento amplio del desempeño y satisfacción al ejecutar las funciones asignadas y cómo está el personal psicológicamente laboral. p. 52.

#### **c) La evaluación del desempeño brinda beneficios como**

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas clave.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Encontrar una persona para un puesto.
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación)

- Es una ocasión para que jefes y empleados analicen cómo se están haciendo las cosas.
- Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.

#### **d) Métodos de evaluación de desempeño**

Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos, con la finalidad de obtener el adecuado al tipo y a las características de los evaluados. Muchos autores hacen referencia a los distintos métodos de evaluación de desempeño. No obstante se hará una pequeña referencia a la distinta clasificación existente para tener un panorama más completo sobre la temática.

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden:

- Características,
- Conductas y
- Resultados.

#### **Características**

Este método por características sirve para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo. Este método se divide por cuatro escalas:

**Por escalas gráficas de calificación:** Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

**Por escalas mixtas:** Es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

**Por distribución forzada:** El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables. De todos modos es algo en desuso.

**Por formas narrativas:** El método de forma narrativa requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado.

### **Comportamiento**

Permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían o no exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

**Incidente crítico:** Se pueden facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Incidente crítico: suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.

### **Resultados**

Evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad.

### **e) Procedimiento de una evaluación de desempeño**

- Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación sólo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
- Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

### **f) Tipos de Evaluación**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa; ocurre ya sea que exista uno o ningún programa formal de evaluación en la organización.

Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

- **Evaluación por competencias**

(Alles M. , Selección por Competencias, 2008), para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo. La principal ventaja de adoptar un enfoque basado en conductas para medir el rendimiento reside en que los criterios o las pautas de rendimiento utilizados son concretos. Para evaluar el desempeño por competencias la empresa debe haber definido previamente qué son las competencias.

Como saben todos los que de un modo u otro han trabajado en organizaciones, usualmente se contrata a una persona por sus conocimientos y se la despide por su comportamiento. La evaluación por competencias hace referencia justamente a eso, al comportamiento.

### **Evaluación de 180°**

La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes.

Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados.

### **Evaluación de 360°**

Según (Alles M. , Selección por Competencias, 2008) Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. p. 45.

## **Capacitación**

Según (Torres, 2010) en su tesis menciona que el autor Roberto Pinto Villatoro dice que: la capacitación forma parte de la educación y formación integral de las personas, resaltando también que la capacitación involucra un aprendizaje, y que el resultado del aprendizaje es un cambio de conducta; por lo tanto los cambios que se generen en los empleados deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas, transferidas y reforzadas en la organización. Los programas de capacitación deben necesariamente formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que puedan enlazar esos cambios (de estructura, sistemas, procedimientos, filosofía, etc.), logrando un progreso en los resultados de la organización.

### **Proceso de capacitación**

(Chiavenato I. , Gestión de talento Humano, 2009), menciona que: La capacitación es un proceso y continuo que pasa por cuatro etapas:



- El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas.
- Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- La evaluación consiste en realizar los resultados obtenidos en la capacitación.

### **Evaluación de las necesidades**

(Werther & Davis, 2008) “Detecta los actuales problemas de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. La empresa debe enfrentar a las realidades de una nueva revolución tecnológica para capacitar a sus integrantes” p. 257.

### **Capacitación de instrucción sobre el puesto**

(French, 1991), El propósito de capacitación en las tareas es lograr la preparación de personas hasta alcanzar estándares deseados para asignaciones actuales o potenciales. Proporciona los conocimientos y habilidades básicas que se requieren para llevar a cabo diversas partes especializadas de la tarea general de la empresa. p. 371

Se imparte durante las horas de trabajo, se emplea básicamente para enseñar a personal operativo o de primera línea a desempeñar su puesto actual. En primer lugar se hace una descripción general del puesto su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación. En segundo lugar el facilitador muestra cómo realizarlo.

### **Contenido del programa:**

(Werther & Davis, 2008), nos comenta que el contenido del programa se diseña de acuerdo a la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Puede incluir la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes actuales. Independientemente del contenido el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. p. 261.

### **Beneficios**

- Mantiene la competitividad de la organización
- Incrementa la rentabilidad mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles
- Eleva la moral
- Promueve la identificación con los objetivos de la organización
- Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Proporciona información con respecto a necesidades futuras
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Mejora la calidad de habitad en la empresa
  
- Pasos de la capacitación
  - Evaluación de necesidades
  - Objetivos de capacitación y desarrollo
  - Contenido del programa
  - Principios pedagógicos de aprendizaje

### **2.4.6. Desempeño laboral**

La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional.

Las condiciones del individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad.

El desempeño laboral es todo en una organización, es la forma que los empleados realizan su trabajo de manera dependiente e independiente dentro y fuera de la empresa, por eso existe la evaluación, se lo realiza anualmente con el fin de detectar a personas que estén listo para ser promovido de puestos o incluso llegando a la fatal decisión de ser despedido, que son medidas necesarias para una buena administración del personal.

#### **a) Definición: Desempeño**

Según (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010), en un estudio de conceptos encontro que Palaci (2005: 155), plantea que: El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

Constituye una estrategia personal que permitirá lograr los objetivos deseados. Se enfoca mayormente en el empleado el desempeño, el cargo asignado por un gerente de alto mando, resulta importante que la empresa brinde estabilidad laboral a los empleados cuando ingresen a laborar y poner en práctica sus conocimientos sobre el puesto dependiendo como se relacione con su ámbito laboral será su desarrollo en la misma.

(Pedraza, Amaya, & Conde, 2010) dicen que según Robbins, 2004 anuncia que el desempeño laboral es un complemento, es uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. p. 496.

Según (Queipo & Useche, 2002), en la revista Chiavenato plantea que: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los

objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

Es el valor que da un empleado a la empresa cumpliendo sus funciones en un determinado periodo de tiempo. Uno de los principales fundamentos del departamento de talento humano es la fijación de metas activas para la mejora o aumento del desempeño, el cual ayuda a la persona a clarificar y fortalecer su sentido de producción desde un punto de vista difícil.

(Pedraza, Amaya, & Conde, 2010), manifiestan que el autor Faria, 1995 considera que el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. p. 495.

En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización.

## **2.5. Hipótesis**

La selección de personal incide en el desempeño laboral en la Empresa REPREMARVA de la ciudad de Ambato.

## **2.6. Señalamiento de Variables**

### **Variable Independiente**

Selección de Personal

### **Variable Dependiente**

Desempeño Laboral

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Enfoque de la investigación**

El presente trabajo de investigación se fundamenta en el enfoque cualitativo y cuantitativo, porque brinda datos veraces, imparciales, claros para la posterior interpretación que servirá para analizar la problemática, dando como resultado la solución de la misma.

##### **3.1.1. Enfoque Cualitativo**

Se enfoca cualitativamente por el hecho de investigar una situación socio – productiva, la misma que nos permitirá obtener una amplia visión de las causas y consecuencias de la problemática.

##### **3.1.2. Enfoque Cuantitativo**

La presente investigación se centra en el enfoque cuantitativo porque una vez recolectado los datos necesarios, se obtendrán datos numéricos para ser procesados estadísticamente y así poder abarcar una parte de la realidad de los patrones a investigarse.

#### **3.2. Modalidad Básica de Investigación**

##### **3.2.1. Investigación de Campo**

La presente investigación se aplica en las instalaciones de la empresa REPREMARVA dado que es el lugar donde se producen los hechos, fenómenos,

acontecimientos naturales y sociales, de misma forma esta nos permitirá empaparnos minuciosamente de la realidad a la que deseamos alcanzar.

### **3.2.2. Investigación Bibliográfica o Documental**

Se fundamenta en la revisión de libros, documentos, revistas, Internet, tesis, para lograr obtener amplios y diferentes conocimientos, que nos proporcionará una información completa de las variables que ayude a la investigación.

### **3.3. Nivel o Tipo de Investigación**

#### **3.3.1. Nivel Descriptivo**

El propósito de esta investigación es describir situaciones y eventos, es decir como es, y cómo se manifiesta determinados fenómenos del proceso de selección de personal, con la finalidad de que la información este centrada en la comprensión y en el realismo permitiendo de esta manera que el investigador pueda conceptualizar las variables.

#### **3.3.2. Nivel Correlacional**

Esta investigación se trabajará con el método correlacional porque tiene como objetivo medir el grado de incidencia entre las variables que se manipulan en el problema, con el fin de determinar la causa, efecto y conceptualizar una solución para brindar una propuesta factible acorde a las necesidades de la empresa.

#### **3.3.3. Nivel Explicativo**

El trabajo de investigación se enmarca dentro del método explicativo porque busca la comprensión de los fenómenos sociales (trabajo), sumando una realidad dinámica y que los datos obtenidos en la investigación sean procesados estadísticamente, para así conocer la realidad entre el uno y el otro.

### 3.4. Población y Muestra

Delimitación.- el universo de estudio de la presente investigación está conformada por la totalidad de su población, participando el área directiva y operativa de la empresa “REPREMARVA” que se encuentra detallado en el siguiente cuadro.

Población	Muestra	Porcentaje
<b>Trabajadores</b>	38	<b>79%</b>
<b>Directivos</b>	10	<b>21%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100 %</b>

**Tabla 1.-** Población y muestra.  
**Elaborado por:** La investigadora.

**Nota:** Debido a que la población es finita toda ella se constituye en la muestra según los extractos.

### 3.5. Operacionalización de las variables

#### 3.5.1. Operacionalización de la variable independiente: Selección de Personal.

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS
El proceso de selección busca entre los candidatos reclutados los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. (Chiavenato, 2007).	Procesos.	Reclutamiento.	¿Cómo considera usted que es el proceso de reclutamiento para cubrir una vacante en la empresa REPREMARVA?	Técnica: Encuesta  Instrumento: Cuestionario estructurado
		Selección.	¿Cómo calificaría usted a la estructura establecida por la empresa para el proceso de selección de personal?	
		Contratación.	¿La empresa REPREMARVA notifica adecuadamente la decisión de contratación a los solicitantes?	
	Candidatos reclutados	Entrevista	¿Qué tan satisfactoria considera que es la estructura que aplica la empresa para evaluar al candidato en la entrevista?	
		Evaluaciones.	¿Cómo considera usted que son las evaluaciones teórica y práctica ejecutadas a los candidatos para medir su nivel de formación?	
		Herramientas Psicológicas y cuestionarios	¿Cómo califica a las herramientas psicológicas como test, cuestionarios y otras valuaciones de este tipo empleadas en la empresa?	
	Mantener o Aumentar eficiencia	Seguimiento de actividades.	¿En la empresa se realiza seguimientos a todas las actividades realizadas con el fin de fortalecer el proceso de selección?	
		Distribución de tareas.	¿Qué calificación daría usted a la distribución de tareas asignadas a su puesto de trabajo?	

**Tabla 2.-** Selección de Personal.

**Elaborado por:** La investigadora.



3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente: El desempeño laboral.

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS
<p>“El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”. Según (Chiavenato, 2004).</p>	Comportamientos	Transparencia	¿Mantiene una imagen profesional, digna y confiable en todo lo que hace?	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario estructurado</p>
		Apertura al cambio.	¿Muestra buena disposición para cambiar las formas de trabajo y las actividades de manera rápida para responder a elementos exteriores?	
			¿Percibe los cambios como un crecimiento y los acepta de buen agrado?	
	Estrategia Individual.	Responsabilidad.	¿Acepta su responsabilidad antes sus acciones y decisiones?	
		Iniciativa	¿Brinda soluciones rápidas y oportunas ante posibles problemas en su lugar de trabajo?	
			¿Actúa de manera independiente para solucionar aquello que está a su alcance y propone alternativas de solución en caso no esté autorizado para tomar la decisión?	
	Logro de objetivos.	Orientación hacia resultados	¿Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados?	
			¿Persiste hasta lograr sus metas / objetivos?	

**Tabla 3.-** Desempeño Laboral.

**Elaborado por:** La investigadora.

### **3.6. Técnica e Instrumentación**

Para esta investigación se utilizará como técnica a la encuesta, como instrumento aplicaremos un cuestionario que será ejecutada con todos los colaboradores de la empresa REPREMARVA.

#### **3.6.1. Técnica**

##### **a) Encuesta**

Es una técnica de recogida de datos mediante la realización de una serie de preguntas sobre uno o varias dimensiones a una muestra de individuos. A través de esta se podrá conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los colaboradores.

#### **3.6.2. Instrumento**

##### **b) Cuestionario**

Según (García Cordova, 2002), el cuestionario es un sistema de preguntas ordenadas con coherencia, con sentido lógico y psicológico, expresado con lenguaje sencillo y claro. Permite la recolección de datos a partir de las fuentes primarias. Es el instrumento que vincula el planteamiento del problema con las respuestas que se obtienen de la muestra. El tipo y características del cuestionario se determinan a partir de las necesidades de la investigación. p. 7.

Después de aplicar el cuestionario de forma individual se procederá a la correspondiente tabulación con el método CHI CUADRADO para el respectivo análisis del mismo.

### 3.7. Plan de recolección de Información

PREGUNTAS BÁSICAS	INFORMACIÓN
1.- ¿Para qué?	Para comprobar los objetivos de la investigación y la hipótesis.
2.- ¿De qué personas u objeto?	10 personas administrativos y 38 operativos de la empresa “REPREMARVA”
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Sobre el proceso de Selección del personal, la necesidad de mejorarlo y el desempeño laboral
4.- ¿Quién o quiénes?	Mariana Guadalupe Pilatasig Telenchana
5.- ¿Cuándo?	Diciembre. Febrero.
6.- ¿Dónde?	En la empresa distribuidora de productos de consumo masivo REPREMARVA en la provincia de Tungurahua Cantón Ambato Parroquia Huachi Chico.
7.- ¿Qué técnicas de recolección?	A través de una encuestas con preguntas cerradas para analizar el tema.
8.- ¿Con qué?	A través de cuestionarios (papel y lápiz)
9.- ¿En qué situación?	Ambiente favorable

**Tabla 4.-** Técnica e Instrumentación.  
**Elaborado por:** La investigadora.

### **3.8. Procesamiento y análisis**

#### **Procedimiento**

Una vez levantada la información por medio de la encuesta se procederá a la limpieza de datos es decir ordenar de manera sistemática para enseguida poder codificar y así facilitar el procesos de tabulación. Posteriormente se procederá a la categorización de las preguntas con la finalidad de que cada interrogación sea analizada e interpretada.

El método estadístico que se utilizara para la verificación de hipótesis una vez ya tabulado los datos recolectados por medio de la encuesta al personal de la empresa REPREMARVA de la ciudad de Ambato será el método del chi cuadrado y lograr la interpretación con mayor luminosidad la investigación a ejecutarse.

Por ultimo comparar el resultado del chi cuadrado de la tabla con el calculado y dar paso a la propuesta que se debe dar, a la empresa REPREMARVA y facilitar la exposición de las conclusiones y recomendaciones

#### **Análisis**

Se analizará de manera cuantitativa que es de mayor precisión numérica la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa REPREMARVA, se recaudará información que ayude interpretar la situación de la misma.

Enseguida se procede inmediatamente a analizar e interpretar los resultados de la encuesta que comprende dos dimensiones como el proceso de selección, y el desempeño laboral por competencias que se va a investigar, luego realizar los respectivos cuadros tablas y gráficos, así como las conclusiones y recomendaciones que a continuación se detallan.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis del Aspecto Cuantitativo

**Pregunta N° 1. ¿El proceso de reclutamiento para cubrir una vacante en la empresa es?**

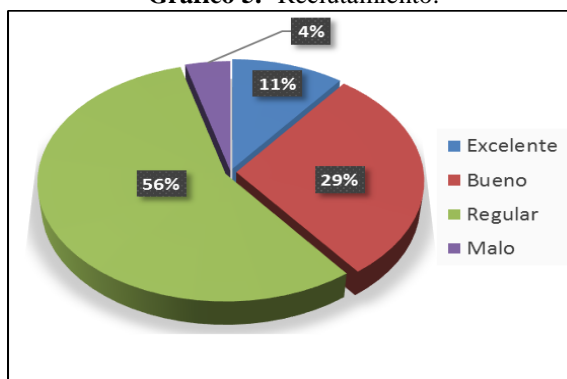
**Tabla 5.- Reclutamiento.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	10,42
Bueno	14	29,17
Regular	27	56,25
Malo	2	4,17
TOTAL	48	100

**Fuente:** Análisis estadístico de la investigación.

**Elaborado por:** La investigadora.

**Gráfico 5.- Reclutamiento.**



**Fuente:** Análisis estadístico.

**Elaborado por:** La investigadora.

#### **Análisis**

De las encuestas realizadas el 11% respondió que el proceso de reclutamiento es excelente, el 29% manifiesta que es bueno, el 56% es regular y el 4% menciona que es malo.

#### **Interpretación**

El personal da a conocer que el proceso de reclutamiento no es el adecuado, por ende la organización llena sus vacíos con personas no calificadas en conocimientos, habilidades y necesita la organización buscar medios confiables para atraer personal que cubran las expectativas de la empresa.

**Pregunta N° 2. ¿La estructura establecida por la empresa para el proceso de selección de personal es?**

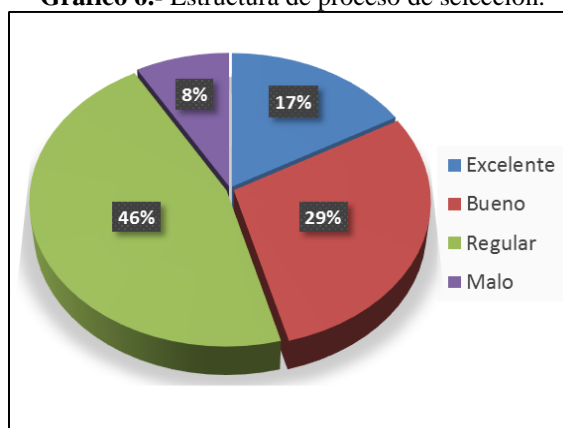
**Tabla 6.-** Estructura de proceso de selección.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	16,67
Bueno	14	29,17
Regular	22	45,83
Malo	4	8,33
TOTAL	48	100

**Fuente:** Análisis estadístico de la investigación.

**Elaborado por:** La investigadora.

**Gráfico 6.-** Estructura de proceso de selección.



**Fuente:** Análisis estadístico.

**Elaborado por:** La investigadora.

**Análisis**

Del 100% de personas encuestadas, el 17% de personal manifiesta que la estructura establecida por la empresa para el proceso de selección es excelente, el 29% menciona que es bueno, el 46% que es regular y el 8% que es malo.

**Interpretación**

Uno de los procesos que garantiza la satisfacción del colaborador con su puesto de trabajo, es sin duda la elección de un empleado, cubriendo el perfil requerido, si no se hace de manera objetiva, la empresa seguirá incorporando a personas sin formación; todo el personal sin ninguna excepción debe pasar por un proceso de selección estructurado y organizado, el 46% de personas en la encuesta manifiesta que no se ejecuta correctamente el proceso, permitiendo deducir el futuro de la organización tendrá que enfrentar un sin número de conflictos laborales.

**Pregunta N° 3. ¿La notificación de la decisión de contratación a los solicitantes en la empresa es?**

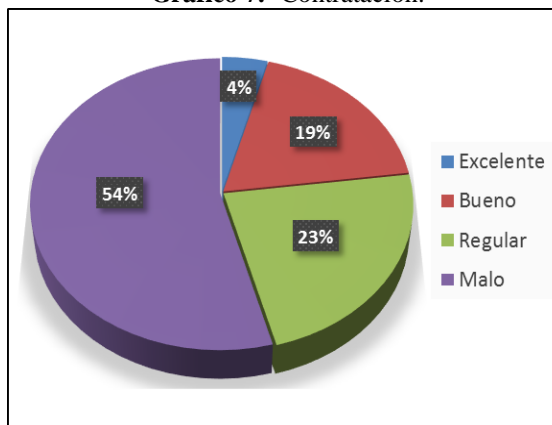
**Tabla 7.- Contratación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	4,17
Bueno	9	18,75
Regular	11	22,92
Malo	26	54,17
TOTAL	48	100

Fuente: Análisis estadístico de la investigación

Elaborado por: La investigadora

**Gráfico 7.- Contratación.**



Fuente: Análisis estadístico

Elaborado por: La investigadora

### **Análisis**

Del total de los encuestados un 4% respondieron que es excelente la notificación que la empresa realiza a los solicitantes de un puesto en la decisión de una contratación, el 19% dice que es bueno, el 23% merece un regular y el 54% que es malo.

### **Interpretación**

Una empresa competente cuenta con un conjunto de procesos perfectamente definidos. Dar a conocer la decisión de una nueva contratación a los colaboradores y a los solicitantes del puesto, crea una excelente imagen corporativa para el consumidor, pero más de la mitad de sus colaboradores manifiestan negativamente las notificaciones, quiere decir que la empresa no brinda confianza en la bolsa de empleo para atraer candidatos altamente calificados en futuras vacantes.

**Pregunta N° 4. ¿La estructura definida que aplica la empresa para evaluar al candidato en la entrevista es?**

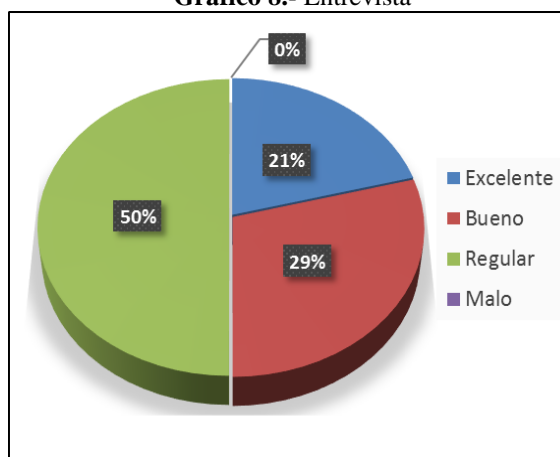
**Tabla 8.- Entrevista**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	20,83
Bueno	14	29,17
Regular	24	50,00
Malo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Análisis estadístico de la investigación.

**Elaborado por:** La investigadora.

**Gráfico 8.- Entrevista**



**Fuente:** Análisis estadístico

**Elaborado por:** La investigadora

### **Análisis**

Del 100% de personas encuestadas, indica un 21% de personal que es excelente la estructura que la empresa aplica en la entrevista, un 29% menciona que es bueno y el 50% manifiesta que es regular la aplicación de esta técnica de selección.

### **Interpretación**

Para elegir a un nuevo trabajador una de las técnicas para conocer al candidato es la entrevista, todo el personal sin ninguna excepción debe haber pasado por una entrevista, el 50% de personas en la encuesta manifiesta regularidad en la calidad hacia la ejecución de esta herramienta, pues el resultado será tener personal insatisfecho con las tareas designadas porque no cuenta con la estructura idónea, lo que permite concluir gozarán de bajo desempeño laboral.



**Pregunta N° 5. ¿Cómo califica usted a las evaluaciones teórica y práctica que la empresa ejecuta a los candidatos para medir su nivel de formación?**

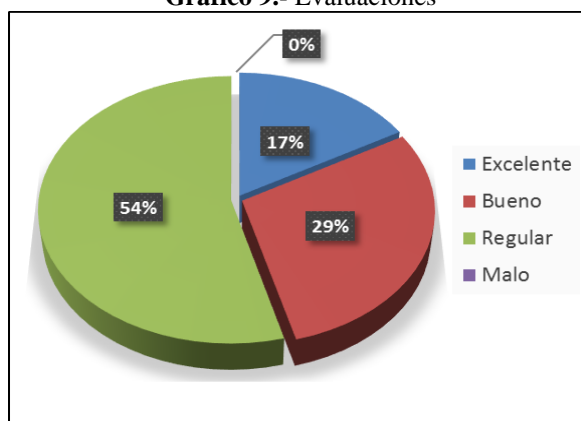
**Tabla 9.- Evaluaciones**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	16,67
Bueno	14	29,17
Regular	26	54,17
Malo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Análisis estadístico de la investigación.

**Elaborado por:** La investigadora.

**Gráfico 9.- Evaluaciones**



**Fuente:** Análisis estadístico

**Elaborado por:** La investigadora

### **Análisis**

De las encuesta realizada se obtuvo que el 17% de personal manifiesta que es excelente las evaluaciones teóricas - prácticas de la empresa aplicadas a los candidatos para un puesto, el 29% dice que es bueno, el 54% indica que es regular y el 0% que es malo.

### **Interpretación**

La mayoría de los encuestados sostiene que es regular las evaluaciones que aplica REPREMARVA a los candidatos, tomando en cuenta que esta formalidad ayuda al seleccionador a tener una visión clara de la capacidad intelectual y destrezas técnicas que el posible nuevo colaborador debe poseer, tanto para el desarrollo personal e organizacional, porque tendremos laborando al capital humano debidamente seleccionado y adecuado para los puestos que demanden.

**Pregunta N° 6. ¿Cómo califica a las herramientas psicológicas como test, cuestionarios y otras valuaciones de este tipo empleadas en la empresa?**

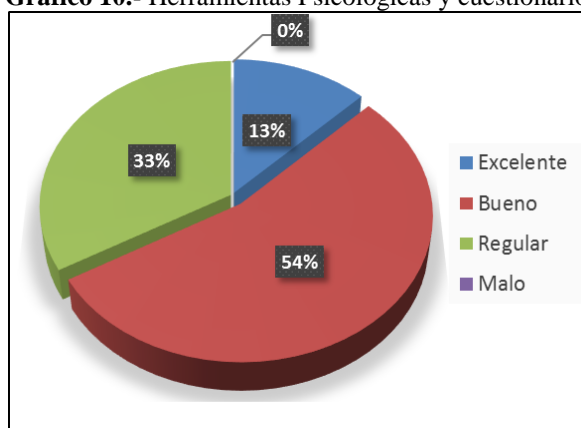
**Tabla 10.-** Herramientas Psicológicas y cuestionarios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	12,50
Bueno	26	54,17
Regular	16	33,33
Malo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Análisis estadístico de la investigación.

**Elaborado por:** La investigadora.

**Gráfico 10.-** Herramientas Psicológicas y cuestionarios



**Fuente:** Análisis estadístico

**Elaborado por:** La investigadora

### **Análisis**

De los encuestados 13% han señalado que son excelentes las evaluaciones psicológicas del proceso de selección en la empresa, el 54% dice que son buenas y el 33% menciona que las evaluaciones de este tipo son regular.

### **Interpretación**

La apreciación psicológica y actitudinal que aplica a los candidatos ayuda a evaluar las competencias que el aspirante debe tener. De acuerdo a las respuestas obtenidas, el 54% de los encuestados manifiestan sentirse preocupados, ya que consideran que no cuentan con un buen proceso de selección donde se establezca eficientes pruebas psicométricas que complemente la decisión de elegir la fuerza laboral, ya que la parte esencial en el personal y no tener múltiples conflictos de adaptación en sus futuras actividades a realizar.

**Pregunta N° 7. ¿El seguimiento de las actividades desempeñadas en la empresa con el fin de fortalecer el proceso de selección es?**

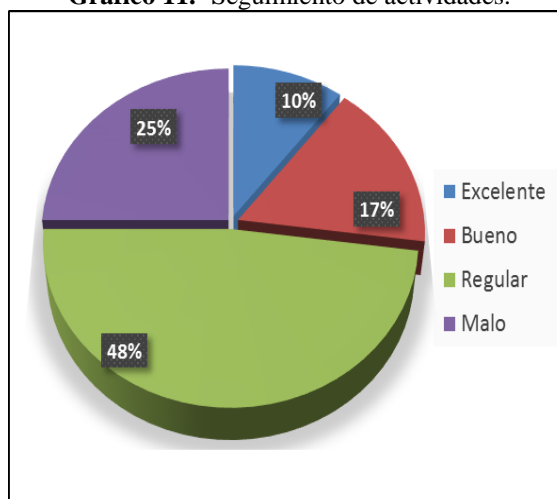
**Tabla 11.- Seguimiento de actividades.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	10,42
Bueno	8	16,67
Regular	23	47,92
Malo	12	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Análisis estadístico de la investigación.

**Elaborado por:** La investigadora.

**Gráfico 11.- Seguimiento de actividades.**



**Fuente:** Análisis estadístico

**Elaborado por:** La investigadora

### **Análisis**

El 10% de personal opina que es excelente el seguimiento que se realiza a las actividades desempeñadas en la empresa, el 17% incide que es bueno, el otro 48% menciona que es regular y el 25% dice que es malo porque no se ejecuta.

### **Interpretación**

La mayoría de los colaboradores opinan el seguimiento de las actividades no es efectivo. La iniciativa y el nivel de importancia es la base para fortalecer el proceso de selección antes ejecutado, esto ayudará a mantener o aumentar la eficiencia en el desempeño laboral y lograr la resolución rápida de conflictos que suscite en las actividades. Efectuar de manera inmediata las tareas encargadas brindará mayor producción y ambiente favorable a la empresa.

**Pregunta N° 8. ¿Qué calificación daría usted a la distribución de tareas asignadas a su puesto de trabajo?**

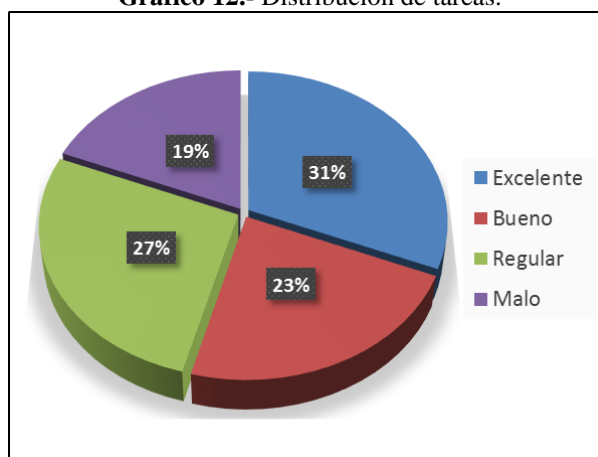
**Tabla 12.-** Distribución de tareas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	15	31,25
Bueno	11	22,92
Regular	13	27,08
Malo	9	18,75
TOTAL	48	100

**Fuente:** Análisis estadístico de la investigación.

**Elaborado por:** La investigadora.

**Gráfico 12.-** Distribución de tareas.



**Fuente:** Análisis estadístico

**Elaborado por:** La investigadora.

**Análisis**

Los datos indican que el 31% de los colaboradores opinan que es excelente la distribución de tareas asignadas a su puesto de trabajo, el 23% respondió que es bueno, el 27 % del personal indico que es regular y el 19% opina que es malo.

**Interpretación**

Cómo podemos apreciar en el grafico anterior la encuesta indica que mitad de sus colaboradores manifiestan conformidad con las tareas asignadas, cabe recalcar la otra mitad del personal no está conforme, esto permite entender que los trabajadores no cumplen eficientemente su trabajo, debido que sienten mucha carga laboral, la distribución de las tareas no es equitativa por ende no existe sentido de pertenencia del colaborador con la empresa.

**Pregunta N° 9. ¿Mantiene una imagen profesional, digna y confiable en todo lo que hace?**

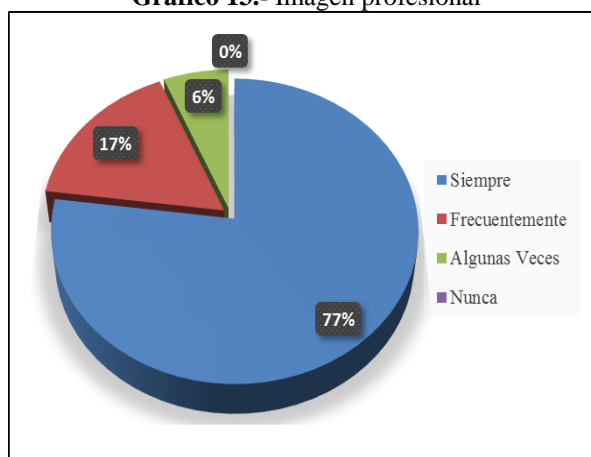
**Tabla 13.- Imagen profesional.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	37	77,08
Frecuentemente	8	16,67
Algunas Veces	3	6,25
Nunca	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

Fuente: Análisis estadístico de la investigación.

Elaborado por: La investigadora.

**Gráfico 13.- Imagen profesional**



Fuente: Análisis Estadístico

Elaborado por: La investigadora

### **Análisis**

Del total de la muestra el 77% del personal afirma que siempre mantiene una imagen profesional, digna y confiable en su actividad laboral, el 17% expresaron que frecuentemente lo hace, y el 6% restante dijo que algunas veces trata de serlo.

### **Interpretación**

La mayoría del personal mantiene una imagen profesional impecable dentro y fuera de la organización, lo que habla muy bien de sus trabajadores y de la misma a quién representan. Esto da como resultado un desempeño digno y confiable en las actividades a realizar en todo momento, pero no hay que dejar a un lado el porcentaje mínimo de personas que dicen lo contrario, tomando en cuenta que su imagen es su carta de presentación y de la organización.

**Pregunta 10. ¿Muestra buena disposición para cambiar las formas de trabajo y las actividades de manera rápida para responder a elementos exteriores?**

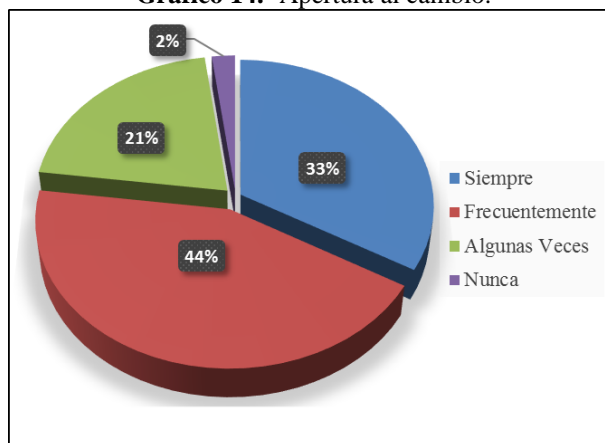
**Tabla 14.-** Apertura al cambio.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	33,33
Frecuentemente	21	43,75
Algunas Veces	10	20,83
Nunca	1	2,08
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Análisis estadístico de la investigación.

**Elaborado por:** La investigadora.

**Gráfico 14.-** Apertura al cambio.



**Fuente:** Análisis Estadístico

**Elaborado por:** La investigadora

**Análisis**

El 33% de los encuestados nos da a conocer que siempre muestra buena disposición al cambio ante elementos exteriores presentes en su lugar de trabajo, el 44% dice que lo hace frecuentemente, el otro 21% menciona que algunas veces tiene buena disposición y el otro 2% nos comenta que nunca.

**Interpretación**

Un gran porcentaje de colaboradores manifiesta buena disposición a los cambios que se dan en su trabajo, por ende el desempeño laboral será el mejor. Aceptar con buena actitud el cambio que se genera de manera imprevista es lo ideal, es primordial responder siempre con positivismo a los elementos exteriores que se presenten, si existen dificultades para cumplirlo simplemente es el resultado de un mal proceso de selección y falla en la elección.

**Pregunta N° 11. ¿Percibe los cambios como un crecimiento y los acepta de buen agrado?**

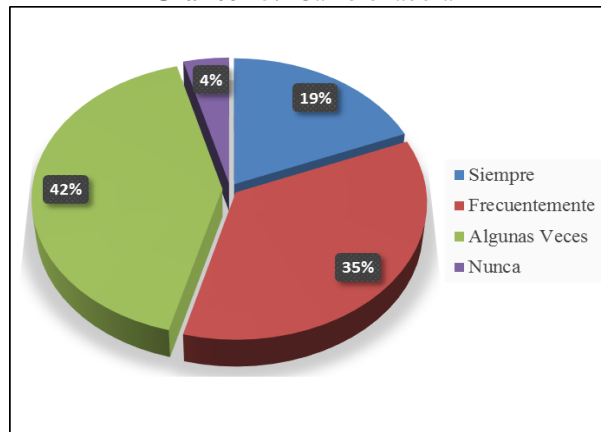
**Tabla 15.-** Cambio laboral.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	18,75
Frecuentemente	17	35,42
Algunas Veces	20	41,67
Nunca	2	4,17
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Análisis estadístico de la investigación.

**Elaborado por:** La investigadora.

**Gráfico 15.-** Cambio laboral



**Fuente:** Análisis Estadístico

**Elaborado por:** La investigadora

**Análisis**

De la encuesta realizada el 19% del personal respondió que siempre percibe los cambios como un crecimiento y los acepta con agrado, el 35% expresaron que es frecuentemente, el otro 42% dijo que algunas veces, y por último el 4% nos manifiesta que nunca lo realiza.

**Interpretación**

La libertad de realizar su trabajo es importante para los colaboradores, pero un factor indispensable para la organización es que se perciban los cambios como una oportunidad de crecer y si no están aptos para aceptar con agrado los cambios, las consecuencias afectarán de manera directa al colaborador y por consiguiente a su puesto laboral, la empresa deposita la confianza absoluta en cada uno de su capital humano y ha puesto la esperanza en ello.

**Pregunta N° 12. ¿Acepta su responsabilidad ante sus acciones y decisiones?**

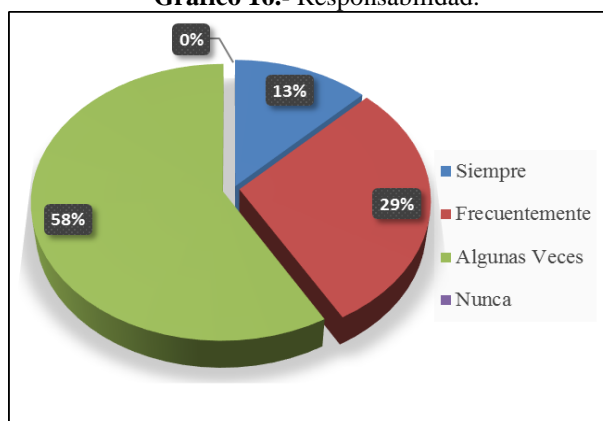
**Tabla 16.-** Responsabilidad.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	12,50
Frecuentemente	14	29,17
Algunas Veces	28	58,33
Nunca	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Análisis estadístico de la investigación.

**Elaborado por:** La investigadora.

**Gráfico 16.-** Responsabilidad.



**Fuente:** Análisis Estadístico

**Elaborado por:** La investigadora

**Análisis**

El 13% del personal respondió que siempre acepta su responsabilidad ante acciones y decisiones tomadas con sus funciones, el 29% expresaron que frecuentemente lo hace, y el otro 56% restante afirman que algunas veces lo acepta.

**Interpretación**

La responsabilidad dentro de una organización es el factor primordial para cumplir con su trabajo, un desmedido número de personas nos manifiesta que a veces admiten los errores cometidos en su puesto laboral, siendo esto causal de múltiples conflictos. Todo lo que implica cometerlos es una desventaja para la organización, el hecho de ser el autor principal para tomar sus propias decisiones ante un imprevisto aumenta la eficacia en el desempeño y la iniciativa.



**Pregunta N° 13. ¿Brinda soluciones rápidas y oportunas ante posibles problemas en su lugar de trabajo?**

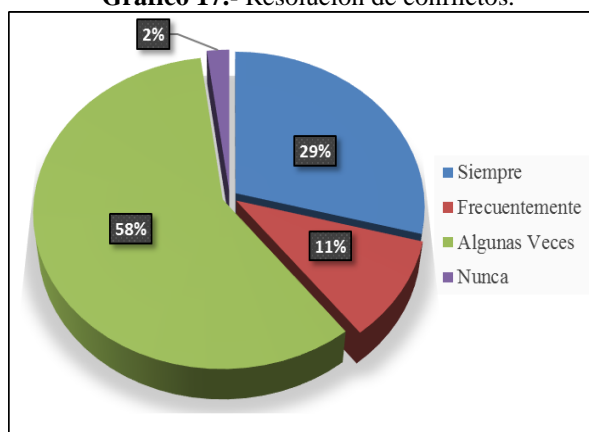
**Tabla 17.-** Resolución de conflictos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	29,17
Frecuentemente	5	10,42
Algunas Veces	28	58,33
Nunca	1	2,08
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

Fuente: Análisis estadístico de la investigación.

Elaborado por: La investigadora.

**Gráfico 17.-** Resolución de conflictos.



Fuente: Análisis Estadístico

Elaborado por: La investigadora

**Análisis**

De la encuesta realizada el 29% del personal respondió que siempre brinda soluciones oportunas a los problemas suscitados en su trabajo, el 11% expresó frecuentemente, el 58% de las personas supo manifestar que algunas veces toma la iniciativa y el 2% nos manifiesta que nunca lo hace.

**Interpretación**

De acuerdo a las respuestas obtenidas, más de la mitad de los miembros de la empresa nos dice que a veces brindan soluciones rápidas a los problemas presentados en su lugar de trabajo, si esto no se soluciona pronto atraería a la empresa conflicto tras conflicto sin oportunidad a resolverlo, ser oportunamente sagaz para la resolución de problemas ayuda mucho en el logro de los objetivos, principalmente en la parte de ventas y tener ingresos de manera favorable.

**Pregunta N° 14. ¿Actúa de manera independiente para solucionar aquello que está a su alcance o propone alternativas de solución en caso no esté autorizado para tomar la decisión?**

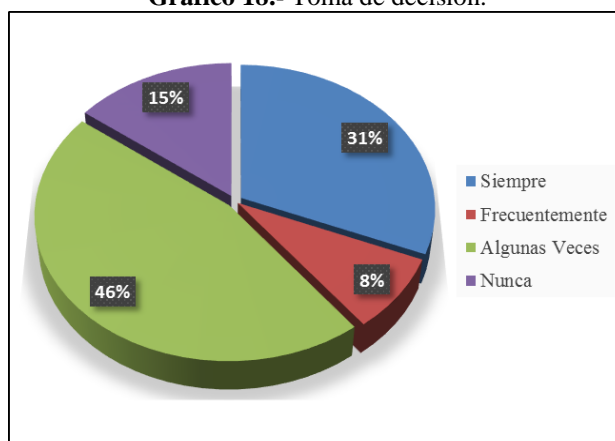
**Tabla 18.-** Toma de decisión.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	31,25
Frecuentemente	4	8,33
Algunas Veces	22	45,83
Nunca	7	14,58
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Análisis estadístico de la investigación.

**Elaborado por:** La investigadora.

**Gráfico 18.-** Toma de decisión.



**Fuente:** Análisis Estadístico

**Elaborado por:** La investigadora

### **Análisis**

De la encuesta el 31% dijo que siempre actúa de manera independiente para solucionar lo que está a su alcance, propone alternativas, toma de decisiones, el 8% manifestó que lo hace frecuentemente, el 46% concluyo que algunas veces y el 15% dijo que nunca hace actividades que esta fuera de su área.

### **Interpretación**

Los resultados de la encuesta, manifiestan que frecuentemente trabajan con capacidad de ser independientes en la resolución de conflictos, dando la importancia a la iniciativa en todas las actividades que ejecuten, buscar alternativas de solución en su puesto de trabajo es esencial para la misma, ya que Repremarva demanda mucha tenacidad en las ventas que se concreten.

**Pregunta N° 15. ¿Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados?**

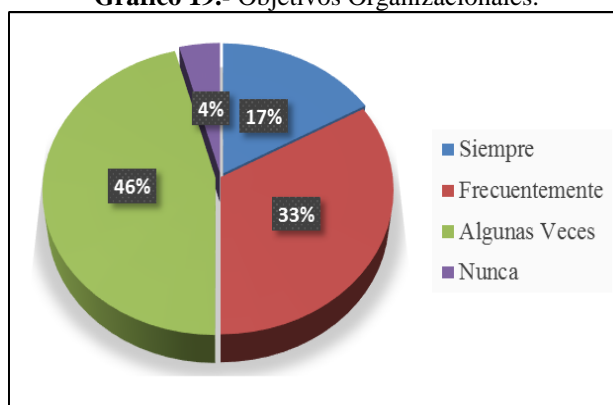
**Tabla 19.-** Objetivos Organizacionales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	16,67
Frecuentemente	16	33,33
Algunas Veces	22	45,83
Nunca	2	4,17
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Análisis estadístico de la investigación

**Elaborado por:** La investigadora.

**Gráfico 19.-** Objetivos Organizacionales.



**Fuente:** Análisis estadístico

**Elaborado por:** La investigadora

### **Análisis**

Indican que el 17% respondieron que siempre realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados, el 33% lo hace frecuentemente, mientras el otro 46% restante concluyo que algunas veces lo ejecuta de manera convincente y finalmente el 4% respondió que nunca lo realiza.

### **Interpretación**

En su totalidad, la mayoría de los encuestados manifiestan que algunas veces buscan cumplir con los objetivos que se proponen, tanto en lo personal como en lo laboral, siendo así las acciones no van acorde al puesto requerido, REPREMARVA es una empresa que busca siempre cumplir con las metas de ventas y estar atentos a conseguir los objetivos anhelados en su plan estratégico.

### Pregunta N° 16. ¿Persiste hasta lograr sus metas / objetivos?

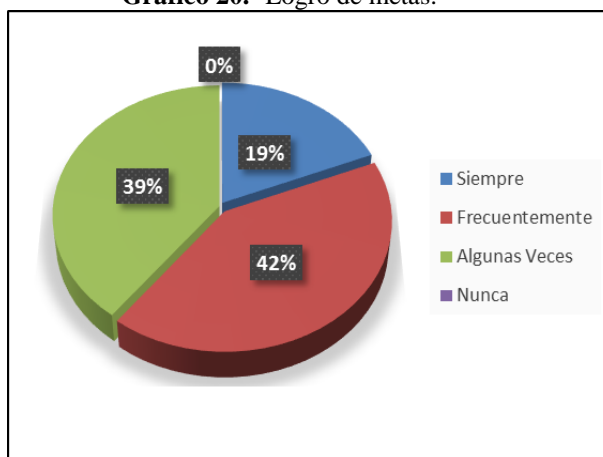
Tabla 20.- Logro de Metas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	18,75
Frecuentemente	20	41,67
Algunas Veces	19	39,58
Nunca	0	0,00
TOTAL	48	100

Fuente: Análisis estadístico de la investigación.

Elaborado por: La investigadora.

Gráfico 20.- Logro de metas.



Fuente: Análisis Estadístico

Elaborado por: La investigadora

#### Análisis

De la encuesta ejecutada el 19% respondieron que siempre persiste hasta lograr sus metas y objetivos, continuando con el 42% que manifestó que lo hace frecuentemente y el 39% concluyó que algunas veces lo realiza.

#### Interpretación

Como en toda empresa si se logran los objetivos de la misma, esto se encaminará a un futuro visionario. El más alto porcentaje de la encuestas nos manifiesta que la mayoría de sus colaboradores frecuentemente persiste en lograr las metas planteadas y otra parte nos muestra que algunas veces lo obtienen, esto representa las dificultades que encuentran para alcanzar lo propuesto, con escaso empeño en conseguir las, de esto depende el buen desempeño de un trabajador y el aporte de él a la organización.

#### 4.2.1. Niveles de desempeño

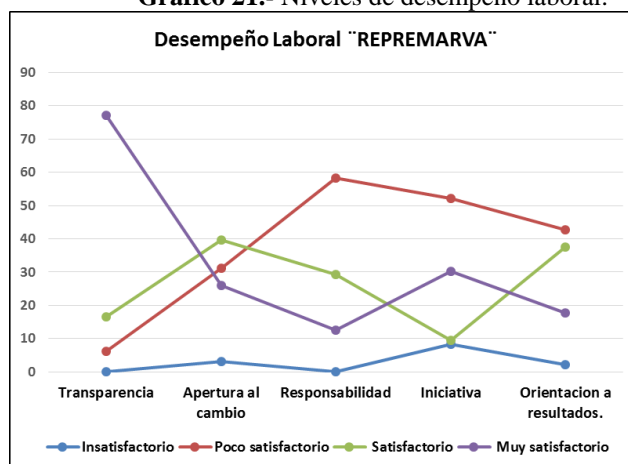
**Tabla 21.-** Niveles de desempeño laboral “Repremarkva”

		Competencias				
		Transparencia	Apertura al cambio	Responsabilidad	Iniciativa	Orientación a resultados.
Escala	Insatisfactorio	0	3,13	0	8,33	2,08
	Poco satisfactorio	6,25	31,25	58,33	52,08	42,71
	Satisfactorio	16,67	39,58	29,17	9,38	37,5
	Muy satisfactorio	77,08	26,04	12,5	30,21	17,71

**Fuente:** Análisis estadístico.

**Elaborado por:** La investigadora.

**Gráfico 21.-** Niveles de desempeño laboral.



**Fuente:** Análisis estadístico.

**Elaborado por:** La investigadora.

#### a) Transparencia

(Alles M. , Gestion de Competencias: el diccionario., 2007) “Hace referencia al trabajo con rectitud, confiabilidad a actuar en consonancia con lo que se dice, incluye comunicar ideas y sentimientos dispuestos a accionar con honestidad incluso en negociaciones difíciles”.

**Análisis e Interpretación:** Del total de los encuestados el 77% de la población desarrolla de manera muy satisfactorio la competencia de la transparencia en todas las actividades que realiza en la empresa, el 17% menciona que es satisfactorio y el 6% manifiesta que es poco satisfactorio.

En conclusión la empresa cuenta con personas con una capacidad para actuar de acuerdo con sus valores o creencias sentirse orgulloso de ser honrado y honesto.

### **b) Apertura al cambio**

(Alles M. , Gestion de Competencias: el diccionario., 2007) “Capacidad para adaptarse y advenirse a los cambios, modificando su propia conducta cuando surgen dificultades, ya sea por nueva información o entorno exterior”.

**Análisis e Interpretación:** El 26% de los encuestados presenta un nivel Muy satisfactorio en la competencia de apertura al cambio es decir está dispuesto a adaptarse a nuevas situaciones, el 40% desarrolla satisfactoriamente esta habilidad, el 31% se encuentra en el nivel de poco satisfactorio y el otro 3% de personas está insatisfactoriamente.

El personal de la empresa REPREMARVA desarrolla esta competencia en un nivel regular para el porcentaje requerido en la misma y en el momento de prevenir dificultades.

### **c) Responsabilidad**

(Alles M. , Gestion de Competencias: el diccionario., 2007) “Esta competencia está asociada al compromiso con sus tareas encomendadas, el cumplimiento de está por encima de sus propios intereses, porque la tarea asignada esta primero”.

**Análisis e Interpretación:** Del total de la población, el 13% de trabajadores de la empresa su responsabilidad es muy satisfactoria, el 29% es satisfactorio y el otro 58% es poco satisfactorio es decir que el personal no es responsable en sus actividades y no cumple con los plazos establecidos en sus entregar sus tareas responsablemente.

#### **d) Iniciativa**

(Alles M. , Gestion de Competencias: el diccionario., 2007) “Es actuar proactivamente y a pensar no solo en el pasado sino en el futuro, habilidad para concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones al problema”.

**Análisis e Interpretación:** El 30% de los encuestados manifiesta que el nivel de su personal en la competencia de la iniciativa es muy satisfactorio, el 9% es satisfactorio en la capacidad para adelantarse a los acontecimientos, el otro 52% es poco satisfactorio para la toma de decisiones en momentos de crisis y el 8% nunca desarrolla esta competencia.

Estos porcentajes preocupan a la empresa porque como podemos ver el porcentaje más alto es de poco satisfactorio.

#### **e) Orientación de resultados**

(Alles M. , Gestion de Competencias: el diccionario., 2007) “Capacidad de encaminar los logros actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones, capaz de administrar los procesos establecidos y logro de resultados fijándose en metas desafiantes por encima de los estándares”.

**Análisis e Interpretación:** Según los resultados del total de los encuestados, el 18% de personas en la organización desarrolla un nivel muy satisfactorio en la competencia de orientación a resultados es decir para conseguir los objetivos estratégicos, el 38% del personal manifiesta un nivel poco satisfactorio y el otro 43% presenta un porcentaje insatisfactorio, estas cifras repercuten en el desempeño en el momento de lograr los objetivos en sus actividades, pues no tienden a cumplirlos y por último el 3% nos comenta que nunca desarrolla esta competencia.

## 4.2. Verificación de Hipótesis

La comprobación de las hipótesis se refiere a la representación de los resultados de una investigación, los cuales se ejecutan con el total de la población investigada, para lo cual se aplica el método chi cuadrado que es una prueba estadística que permite relacionar datos observados y esperados.

### 4.2.1. Modelo Lógico

#### Hipótesis nula:

**H<sub>0</sub>:** La selección de personal NO incide en el desempeño laboral en la Empresa REPREMARVA de la ciudad de Ambato.

#### Hipótesis alternativa:

**H<sub>1</sub>:** La selección de personal SI incide en el desempeño laboral en la Empresa REPREMARVA de la ciudad de Ambato.

### 4.2.2. Modelo Matemático

**H<sub>0</sub>:**  $O = E$

**H<sub>1</sub>:**  $O \neq E$

Dónde:

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

**Σ** = Sumatoria.

**FO** = Frecuencia observada.



**FE** = Frecuencia esperada.

### **4.2.3. Modelo Estadístico**

$$X_c^2 = \sum \frac{(FO - FE)^2}{FE}$$

#### **4.2.3.1. Nivel de Significación, grados de libertad, resta de decisión**

$$\alpha = 0.05$$

95% de Confiabilidad

#### **GRADOS DE LIBERTAD**

$$\mathbf{GL} = (C - 1) * (F - 1)$$

$$\mathbf{GL} = (4 - 1) * (4 - 1)$$

$$\mathbf{GL} = (3 * 3)$$

$$\mathbf{GL} = 9 \rightarrow 16,91.$$

### Cuadro De Verificación Del Chi-Cuadrado

Grados libertad	Probabilidad de un valor superior - Alfa ( $\alpha$ )				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,6
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,1	22,0
9	14,69	16,91	19,02	21,66	23,58
10	15,99	18,30	20,48	23,20	25,18

**Tabla 22.-** Cuadro de Verificación  
**Fuente:** Investigación de campo.  
**Elaborado por:** La investigadora

## FRECUENCIAS OBSERVADAS

**Tabla 23.-** Frecuencia observadas.

	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio	Subtotal
¿Cómo considera usted que es el proceso de reclutamiento para cubrir una vacante en la empresa REPREMARVA?	5	14	27	2	<b>48</b>
¿El seguimiento de las actividades desempeñadas en la empresa con el fin de fortalecer el proceso de selección es?	5	8	23	12	<b>48</b>
¿Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados?	8	16	22	2	<b>48</b>
¿Brinda soluciones rápidas y oportunas ante posibles problemas en su lugar de trabajo?	8	16	22	2	<b>48</b>
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>54</b>	<b>94</b>	<b>18</b>	<b>192</b>

**Fuente:** Encuesta.

**Elaborado por:** La investigadora.

## FRECUENCIAS ESPERADAS

**Tabla 24.-** Frecuencias esperadas.

	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio	Subtotal
¿Cómo considera usted que es el proceso de reclutamiento para cubrir una vacante en la empresa REPREMARVA?	6.5	13.5	23.5	4.5	<b>48</b>
¿El seguimiento de las actividades desempeñadas en la empresa con el fin de fortalecer el proceso de selección es?	6.5	13.5	23.5	4.5	<b>48</b>
¿Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados?	6.5	13.5	23.5	4.5	<b>48</b>
¿Brinda soluciones rápidas y oportunas ante posibles problemas en su lugar de trabajo?	6.5	13.5	23.5	4.5	<b>48</b>
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>54</b>	<b>94</b>	<b>18</b>	<b>192</b>

**Fuente:** Encuesta.

**Elaborado por:** La investigadora.

## CALCULO DEL CHI CUADRADO

	ALTERNATIVA	FO	FE	(FO - FE)	(FO - FE) <sup>2</sup>	(FO - FE) <sup>2</sup> /FE
¿Cómo considera usted que es el proceso de reclutamiento para cubrir una vacante en la empresa REPREMARVA?	MS	5	6.5	-1.5	2.25	0.34
	S	14	13.5	0.5	0.25	0.01
	PS	27	23.5	3.5	12.25	0.52
	I	2	4.5	-2.5	6.25	1.38
¿El seguimiento de las actividades desempeñadas en la empresa con el fin de fortalecer el proceso de selecciones?	MS	5	6.5	-1.5	2.25	0.34
	S	8	13.5	-5.5	30.25	2.24
	PS	23	23.5	-0.5	0.25	0.01
	I	12	4.5	7.5	56.25	12.5
¿Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados?	MS	8	6.5	1.5	2.25	0.34
	S	16	13.5	2.5	6.25	0.46
	PS	22	23.5	-1.5	2.25	0.09
	I	2	4.5	-2.5	6.25	1.38
¿Brinda soluciones rápidas y oportunas ante posibles problemas en su lugar de trabajo?	MS	8	6.5	1.5	2.25	0.34
	S	16	13.5	2.5	6.25	0.46
	PS	22	23.5	-1.5	2.25	0.09
	I	2	4.5	-2.5	6.25	1.38
<b>CHI CUADRADO</b>						<b>21.88</b>

Tabla 25.- Chi Cuadrado

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: La Investigadora.

### 4.2.4. Conclusión

Como  $\chi^2 T = 16,91$  es menor a  $\chi^2 C = 21,88$  se procede a rechazar la  $H_0$  o hipótesis nula y aceptar la  $H_1$  o hipótesis alternativa que quiere decir que “La selección de personal si incide en el desempeño laboral de la empresa REPREMARVA, en la ciudad de Ambato en la provincia de Tungurahua.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

- En la institución es insuficiente la aplicación del proceso de reclutamiento, Selección y contratación, afectando en el cumplimiento de objetivos y metas empresariales, generando conflictos laborales limitando la toma de decisiones, promoviendo el insuficiente desempeño laboral, limitando la eficiencia en la iniciativa y en el aporte para la solución de problemas institucionales.
- La mayor parte de encuestados manifiesta que la institución no se realiza una selección por competencias afectando en los niveles de calidad, producción, repercutiendo en el rendimiento, satisfacción y participación del trabajador en la organización, influyendo en el comportamiento en las relaciones interpersonales, en la colaboración de trabajador propiciando un ambiente adecuado.
- En la institución no existe la estructura de un proceso de selección que fortalezca el desempeño laboral, perjudicando en el cumplimiento de funciones, afectando el conocimiento de competencias, incrementando la ineficiencia en las habilidades, destrezas y aptitudes necesarias para el colaborador como en la experiencia, formación o desempeño, repercutiendo en su desenvolviendo con las responsabilidades futuras a ejecutar.

## 5.2. Recomendaciones

Luego de los resultados obtenidos mediante la investigación se plantea las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda la estructuración de un idóneo proceso de reclutamiento y selección de personal para que la empresa REPREMARVA cuente con un número de candidatos potenciales.
- Se recomienda utilizar una guía de entrevista preestablecida y se propone estructurar los bloques de competencias genéricas necesarios acorde a los requerimientos de REPREMARVA.
- Se recomienda utilizar los diferentes instrumentos y pruebas técnicas idóneas para el puesto, permitiendo evaluar de forma organizada al candidato para llevar a cabo de una manera eficiente el proceso de selección de personal y así vincular a la organización con colaboradores competentes que ayuden a la consecución de los objetivos.
- Por último se recomienda evaluar el nivel de competencia del candidato con el requerido por el puesto para poder saber si el candidato cumple con las competencias esperadas, enfatizando en el proceso de inducción, pues esto ayudará a obtener personal más competente y se pide poner atención a los demás subprocesos como evaluación de desempeño logrando así satisfacción laboral.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### Título

“Estructura de un proceso de selección de personal para fortalecer el desempeño laboral en la Empresa REPREMARVA, de la ciudad de Ambato”.

#### 6.1. Datos informativos

Nombre: Distribuidora de productos de consumo masivo  
“REPREMARVA”.

Tipo de empresa: Servicios Comerciales

#### Ubicación Geográfica.

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato.

Parroquia: Huachi Chico.

Sector: El Belén.

Dirección: Av. Leonardo Paéz y Víctor Veintimilla

Teléfono: 032587012.

Beneficiarios:

#### **Directos:**

Cliente interno de la empresa

#### **Indirectos:**

Clientes externos de la empresa

## **6.2. Antecedentes de propuesta**

En la actualidad dentro de la empresa REPREMARVA nunca antes alguien había investigado, ni preocupado sobre el método de selección que se utiliza, tampoco tenían la iniciativa de encontrar una solución para mejorar este proceso, con la necesidad de efectuar y ejecutar la propuesta de una estructura de proceso de Selección de Personal.

La propuesta del diseño del proceso de selección de personal se encamina a la mejora de la Gestión de Talento Humano en REPREMARVA, ya que la misma debe constituirse en una entidad competente y capaz, por el cual dar una máxima prioridad a sus colaboradores y su desempeño sea altamente calificado, esto ayudará a desarrollar sus actividades basadas en principios prácticos que garanticen el correcto progreso de la gestión en un futuro cercano, que permita establecer criterios aplicables en temas relacionados con la dirección del capital humano.

El principal objetivo es gestionar al talento humano para encaminar el logro de las metas organizacionales por medio de la creación de procesos administrativos que permitan normar y regular las actividades relacionadas con los trabajadores en su entorno laboral.

De acuerdo a las conclusiones de la investigación se encontraron que la organización necesita dar un nuevo giro a la administración de su capital humano, esto se podrá ir construyendo a través de la implementación de procesos bien estructurados, entendibles y organizados para llevar una óptima dirección y poder establecer logros administrativos, económicos y financieros siendo capaces de elegir entre las opción de personas más aptas.



### 6.3. Justificación

Es de mucho **interés** la elaboración de un proceso de selección, es eficiente mejorar los subsistemas de gestión de personal en todos los aspectos y dimensiones claves de la organización, así lograr fortalecer al capital humano es un gran reto, consolidarse en una entidad integra con capacidad de crear un ámbito interno óptimo, que motive el trabajo en equipo y amor al trabajo.

Es de importancia **teórica practica** la estructura del proceso de selección de personal por competencias porque es preciso vincular al candidato idóneo a la organización, es decir que cuente con los conocimientos, comportamientos, actitudes, destrezas, puesto que esto conducirá al éxito de la organización y así normar un excelente escogimiento de reclutados para que posteriormente la organización cuente con personal habilidoso y más si la misma requiere alcanzar objetivos de ventas, que haga poner a la empresa en un alto desarrollo dentro del mercado y colocarla como una de las compañías pioneras de distribución de productos de consumo masivo.

La ejecución de un proceso de selección actual es **novedoso** porque no es un tema que haya sido tratado en la organización también es necesario corregir posibles falencias y tener un amplio conocimiento de los vacíos de personal.

El tema tiene una **utilidad** necesaria para la información general y sobre todo lograr el desarrollo de un proceso de selección con altas expectativas en las habilidades, destrezas, competencias y conocimientos de sus nuevos empleados, ayudando a la mejora del primer subsistema del departamento de recurso humano, brindando nuevas tendencias, herramientas y métodos de cómo elegir al candidato ideal para un puesto vacante.

Además los directivos vinculados con la gestión de talento humano tendrá la dicha de contar con información indicada para tener un perfil garantizado del personal y

evitar futuras contraindicaciones como bajo desempeño laboral, desmotivación, falta de compromiso con la empresa, comunicación inefectiva.

Es **beneficioso** para la empresa porque este programa está enfocado al mejoramiento de los métodos de reclutamiento, elección, decisión, contratación e inducción para tener trabajadores altamente competentes y apasionados por sus responsabilidades dentro de la misma, por ende obtendremos lo anhelado que es los mejores beneficios económicos al retar a su capital humano a realizar una mejor tarea.

Es de **impacto** para la organización porque brinda una solución inmediata a la problemática, permite el mejoramiento del desempeño de un colaborador, soluciona posibles conflictos en los procesos y logra la fluidez de su administración.

## **6.4. Objetivos**

### **6.4.1. Objetivo General**

Elaborar la estructura de un proceso de selección de personal para fortalecer el desempeño laboral en la Empresa REPREMARVA, de la ciudad de Ambato.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

Socializar la estructura de un proceso de selección para fortalecer el desempeño laboral en la Empresa REPREMARVA, de la ciudad de Ambato.

Planificar las etapas que consolidaran el proceso de selección de personal para fortalecer el desempeño laboral en la Empresa REPREMARVA, de la ciudad de Ambato.

Ejecutar la estructura del proceso de selección de personal según la metodología propuesta para la Empresa REPREMARVA de la ciudad de Ambato.

## **6.5. Análisis de Factibilidad**

La factibilidad técnica de la propuesta está basada en la metodología, se utiliza un proceso de selección de personal por competencias, incluye diferentes etapas complementando al proceso de selección lo necesario que ayude a tomar la decisión de contratación.

El presente trabajo de desarrollo se podrá facilitar de manera eficiente gracias al apoyo de la empresa REPREMARVA, misma que proporcionara la información para la ejecución e implementación de la propuesta, por lo tanto, afirmamos la factibilidad del proyecto ya que da signos de importancia y relevancia al contar con tiempo, dedicación y un presupuesto considerable para su correcta aplicación, el mismo que nos ayudara a conseguir mejores resultados de desempeño.

### **6.5.1. Factibilidad Organizacional**

La propuesta es factible porque cuenta con la colaboración y participación de una riqueza intelectual y humano, de los directivos y la disposición de los recursos de la organización que desea y siente la necesidad de ponerse la camiseta para unir fuerzas, generar nuevas ideas e implementar nuevos procesos que brinde confianza, seguridad en la organización.

### **6.5.2. Factibilidad Tecnológica**

Esta investigación es factible porque la organización cuenta con los recursos necesarios para llevar acabo, destacando entre ellos un espacio para la socialización, disposición de las partes involucradas, equipos técnicos y infraestructura de la empresa REPREMARVA.

### **6.5.3. Factibilidad Financiera**

La propuesta se financiara con los recursos económicos necesarios de la organización ya que el beneficio directo es para la misma, además es un plan adecuado y pensado en las condiciones, la administración, estrategias y la economía de la institución.

### **6.5.4. Factibilidad de Género**

El presente trabajo de investigación es factible porque en el campo empresarial en el proceso de selección sobresalen hombres y mujeres permitiendo equidad en gestionar al talento humano.

### **6.5.5. Factibilidad Técnica**

Desde un punto de vista técnica la implementación de un proceso de selección es factible porque existen los recursos para llevarlo a cabo, como las destrezas, habilidades y conocimientos que implica poner en marcha esta propuesta, lo necesario es el gremio humano enfocado acatar los cambios e aprendizajes útiles para la ejecución.

### **6.5.6. Factibilidad Legal**

## **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

Formas de trabajo y su retribución: Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

Nº5.Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

## **6.6. Fundamentación Teórica**

### **a) Estructura**

Según (Hintze) en su revista manifiesta que la estructura administrativa es el proceso mediante el cual se establecen y aplican las reglas de juego sobre el uso de recursos; reglas que toman en cuenta desde la filosofía organizativa, la división de la responsabilidad y la autoridad, la articulación y coordinación entre las diferentes áreas hasta la asignación de las responsabilidades cada uno de los puestos de trabajo. p. 70.

Construir caminos secuenciales brinda mayor efectividad dentro de la organización, incentivar a los gerentes a llevar una estructura organizativa provechosa ayudará a mejorar los procesos, especialmente con el personal porque viene hacer el gremio mayormente importante de una entidad.

### **b) Proceso**

Según (Gestiopolis, 2003) un proceso es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común, aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva. p. 1.

En el campo empresarial seguir una secuencia lógica de procesos promueve el desarrollo estratégico que desea alcanzar una organización, busca eliminar cuellos de botella que aparecen en la gestión de su personal, incidiendo de forma negativa en el desempeño de un colaborador que necesita demostrar eficiencia en su lugar de trabajos.

#### **Proceso de Selección.**

Significa identificar los pasos adecuados en cada caso, precisar tiempos aproximados y estudiar costos teniendo en cuenta los siguientes pasos.

- Definición del perfil.
- Identificación de los distintos “caminos de búsqueda” o fuentes de reclutamiento.

- Instancias de evaluación e la etapa de preselección.
- Entrevistas: cuantas y de qué tipo.
- Evaluaciones: cuantas, cuales.
- Presentación de finalistas.

Según (Alles M. , Selección por Competencias, 2008), nos dice que al momento de planificar una búsqueda o un conjunto de ellas se debe tener en cuenta que disminuirá el riesgo si se aumenta los pasos para la selección, pero cada etapa que se incorpore significara tiempo y costos; por lo tanto, los pasos deberán ser los que permitan al cliente interno tomar una buena decisión (y al especialista de Recursos Humanos dar un buen asesoramiento), y no demasiados, de modo que la selección no sea muy lenta y por ende muy costosa.

Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para escoger a los más idóneos, cubriendo así, una vacante de una organización, tomando como parámetro las necesidades de la empresa, ya que dependiendo de que tan bien se haya llevado el proceso dependerá el funcionamiento, crecimiento de la misma o su total fracaso y quiebra del ente económico. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Es el proceso de captar candidatos aptos en puestos determinados, en lugares y momentos apropiados con el fin de poder alcanzar las metas. Permite llevar un control de los requerimientos de recursos humanos para garantizar que el número requerido de colaboradores que cumpla con los requisitos establecidos en el perfil del puesto, estará en las áreas de trabajo adecuadas en el momento oportuno.

### **Planeación de un proceso de Selección**

Es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento, traslado o elección de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

## **Beneficios para la aplicación de un proceso de selección.**

La aplicación del sistema permitirá:

- Diagnosticar la composición del talento que tienen en la empresa.
- Identificar el talento que se requiere para cada área estructural o funcional de la Empresa, así como para cada puesto de trabajo.
- Ubicar el Talento en correspondencia con los requerimientos para que generen impactos.
- Estimular el desarrollo y la retención del talento.
- Reclutamiento y selección de nuevos talentos
- Motivar al personal para que se comprometa con los valores y principios de la empresa
- Capacitar al personal permanentemente para que se encuentre actualizado y a la vanguardia frente a otras empresas.

Es una secuencia de pasos con una lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico, ya que son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad, estableciendo un orden y una serie de acciones que se toman en el aspecto administrativo para que la eficiencia sea mayor.

### **¿Cómo definir una competencia?**

Según (Alles M. , Selección por Competencias, 2008), nos comenta en su libro de gestión por competencias que el autor Spencer y Spencer afirma que: “Competencia es una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” p.149.

En el mundo empresarial está implementando todos sus procesos basados en las competencias del trabajador para potencializar mayormente su trabajo y que el individuo sienta satisfacción tanto laboral como personal y garantizar a la empresa el cumplimiento total de los objetivos planteados. Competencia no es más que un talento que toda persona debe descubrir ya que es algo que poseen todas las personas solo es cuestión de desarrollarla.

### **c) Descripción y Análisis de puesto**

Según (Mondy & Noe, 2005), nos dice que la descripción de puesto es un documento que nos proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las competencias mínimas aceptables que debe tener una persona para desempeñar un trabajo en particular están contenidas en la especificación de puesto. El análisis de puesto Consiste en determinar las habilidades deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos que se deben llevar a cabo para lograr metas dentro de la organización. p. 86.

Entre las técnicas más utilizadas para efectuar el análisis de puestos, están:

- La consulta de perfiles de trabajos similares
- Entrevistas exhaustivas con los empleados que ejecutan directamente el trabajo: los supervisores o instructores
- La observación directa del empleado en su trabajo
- La anotación por parte del empleado de todas las actividades que realizan en determinado período
- El registro de las conductas (incidentes) indispensables para un rendimiento satisfactorio

Cualquiera que sea la técnica con que se lleve a cabo el análisis, los hechos se deben ofrecer en forma concisa y fácil de entender. El análisis del puesto debe definir con claridad lo que se requiere del puesto para describir las aptitudes indispensables para un adecuado rendimiento en el trabajo, es decir, la información recabada del análisis y especificación del puesto debe permitir hacer el análisis y la especificación del candidato.



#### **d) Reclutamiento.**

Es el inicio de un importante proceso, ya que son procedimientos utilizados para atraer candidatos potencialmente calificados, capaces de ocupar cargos dentro de la organización, a través de él la empresa divulga e ofrece al mercado oportunidades de empleo que pretende llenar; para ser eficaz en este subsistema se debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

Es una de las primeras etapas que fortalecen el inicio del proceso de selección, ya que esto dependerá la publicación de la vacante en lugares donde demande mayor personal altamente calificado para ocupar el puesto.

Según (Alles M. , Selección por Competencias, 2008) dice que: “Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, a fin de seleccionar a alguno de ellos para que reciba en el ofrecimiento de empleo”.

#### **Reclutamiento interno**

Ocurre cuando, existiendo determinado puesto, la empresa trata de cubrirlo mediante la promoción de sus empleados movimiento vertical o transferirlos movimiento horizontal o aún transferidos con promoción movimiento diagonal. Su uso eficaz requiere un sistema para localizar a los candidatos cualificados y permitir que quienes se consideran cualificados soliciten la vacante. Entre sus limitaciones, está el hecho que a veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben cubrir desde el exterior.

Según (Alles M. , Selección por Competencias, 2008), nos anuncia que para que pueda existir este tipo de reclutamiento deben cumplirse ciertos pasos para que no siempre, por uno u otro motivo, las organizaciones estén dispuestas a realizar:

- Colocar avisos de empleo en carteleras u otros medios internos (Job posting).
- Llevar un eficiente inventario del personal, con un banco de datos indicando habilidades o aptitudes.
- Planificar reemplazos y sucesiones.

### **Ventajas**

- Más económico
- Más rápido
- Más seguro en cuanto a los resultados finales.
- Motiva a los empleados.
- Es un retorno de la inversión de la organización en formación de personal.

### **Desventajas**

- Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso.
- Puede generar conflictos de interés.
- Puede elevar a empleados a su máximo de incompetencia.
- Evita la renovación que la gente nueva aporta (statu quo).

### **Reclutamiento Externo.**

Es externo cuando, habiendo determinada vacante, se pretende cubrirla con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones.

## **Ventajas**

- Renueva los recursos humanos de la empresa.
- Aprovecha inversiones en formación y desarrollo profesional efectuadas por otras organizaciones o por los propios postulantes.

## **Desventajas**

- Tardamos que el reclutamiento interno.
- Es más costoso.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos.
- Puede traer aparejado problemas salariales a la organización (por ejemplo cuando un candidato externo pretende más de lo previsto inicialmente).

## **Pruebas Psicométricas**

Las empresas buscan tener al personal idóneo para cada puesto de trabajo, ello incluye: los estudios, la experiencia, la capacitación y los conocimientos actualizados por parte del candidato, sin embargo existen otras cualidades que son importantes para realizar correctamente el trabajo, por ejemplo para un vendedor es deseable y frecuentemente indispensable una personalidad extrovertida, para un puesto en producción se requerirá habilidad coordinación manual o habilidades mecánicas y otras, en los ejecutivos se requiere razonamiento, y en general para todos los trabajadores inteligencia.

Según (Alles M. A., 2006), nos dice: "El carácter de las pruebas psicológicas a aplicar no será eliminatorio en proceso de selección, salvo en aquellos casos en los que sean detectados posibles estados patológicos de los candidatos".

Se puede considerar el test como un reactivo que, aplicado a un sujeto, revela y da testimonio del tipo o grado de su aptitud, de su forma de ser o del grado de

instrucción que posee. Estos reactivos o test constan de preguntas, tareas, estímulos, situaciones, que intentan poner de relieve una muestra de las conductas del sujeto, representativa de la característica que se quiere apreciar o medir.

**e) Inducción.**

Es un subproceso que permitirá al nuevo colaborador conocer de manera rápida parte de la organización y de las actividades futuras a desempeñar. El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y debe fijarse una política.

Según (Alles M. , Selección por Competencias, 2008), dice que: “Cada compañía puede hacer lo en forma diferente, según su estilo, más o menos sofisticado, más o menos extenso. Pero debe existir esa es la clave”.

Denominado de acogida, incorporación o acomodamiento, permite al empleado sociabilizarse de mejor manera con su nuevo entorno, ya que este proceso animará a producir en el empleado una sensación de pertenencia y aceptación, lo que a su vez ayudará a crear entusiasmo y a elevar su nivel de interés por el trabajo.

## 6.7. Modelo Operativo

Tabla 26.- Modelo Operativo.

FASE O ETAPA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
<b>SOCIALIZACIÓN</b>	Socializar los resultados de la investigación con los Administrativos, y Directivos de la empresa distribuidora de productos de consumo masivo REPREMARVA.	Organización de la socialización. Reunión con la gerencia y los directivos del departamento talento humano de la empresa distribuidora de productos de consumo masivo REPREMARVA.	<u>Humanos:</u> Investigador Directivos. Colaboradores.  <u>Materiales:</u> Impresiones. Copias.  <u>Tecnológico:</u> Computador. Infocus.	Investigadora: Pilatasig Telenchana Mariana Guadalupe.	DICIEMBRE 2014
<b>PLANIFICACIÓN</b>	Planificar la elaboración de la estructura del Proceso de selección de Talento Humano para la empresa distribuidora de productos de consumo masivo REPREMARVA.	Análisis de los resultados. Toma de decisiones. Conclusión de la propuesta. Presentación a los administrativos, y directivos de talento humano de la empresa distribuidora de productos de consumo masivo REPREMARVA.	<u>Humanos:</u> Investigador Directivos. Colaboradores.  <u>Materiales:</u> Impresiones. Copias.  <u>Tecnológico:</u> Computador. Infocus.	Investigadora: Pilatasig Telenchana Mariana Guadalupe. Directivos Adquisiciones	DICIEMBRE 2014

<b>EJECUCIÓN</b>	Ejecutar la estructura del Proceso de selección de Talento Humano para la empresa distribuidora de productos de consumo masivo REPREMARVA.	Puesta en marcha la propuesta de acuerdo con las etapas programadas.	<u>Humanos:</u> Investigador Directivos. Colaboradores.  <u>Materiales:</u> Impresiones.  <u>Tecnológico.</u> Computador. Infocus.	Investigadora: Pilatasig Telenchana Mariana Guadalupe. Directivos	DICIEMBRE 2014
<b>EVALUACIÓN</b>	Evaluar la elaboración de la estructura del Proceso de selección de Talento Humano para la empresa distribuidora de productos de consumo masivo REPREMARVA.	Capacitación a los Administrativos, y Directivos de la empresa distribuidora de productos de consumo masivo REPREMARVA. Toma de correctivos oportunos.	<u>Humanos:</u> Investigador Autoridades. Funcionarios  <u>Materiales:</u> Impresiones. Copias. Papel bond.  <u>Tecnológico.</u> Computador. Infocus.	Investigadora: Pilatasig Telenchana Mariana Guadalupe.	ENERO 2015

**Fuente:** La propuesta.

**Elaborado por:** La investigadora.

## 6.8. Administración

**Tabla 27.-** Administración de la propuesta.

INSTITUCIÓN	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
<b>Empresa distribuidora de productos de consumo REPREMARVA</b>	Autoridades Investigador Talento Humano	Establecer un diálogo con las autoridades para la aprobación correspondiente. Obtener el permiso para citar al departamento de Talento Humano. Profundizar los resultados de la investigación Socializar la propuesta Conceder fotocopias de la propuesta Constituir cronogramas y responsables Organizar el grupo las actividades. Buscar la integración.	\$300	Investigadora: Pilatasig Telenchana Mariana Guadalupe.
	Investigador Autoridades Talento Humano	Diálogo con las autoridades para la aprobación correspondiente. Citar al departamento de Talento Humano y Analizar los resultados de la investigación Socializar la propuesta Entrega fotocopias de la propuesta Establece cronogramas y responsables	\$80,00	Investigadora: Pilatasig Telenchana Mariana Guadalupe.
	Investigador Talento Humano	Solicitud escrita para efectuar la implementación de la estructura del proceso de selección de personal.	\$50,00	Investigadora: Pilatasig Telenchana Mariana Guadalupe.

**Fuente:** La propuesta.

**Elaborado por:** La investigadora.

## 6.9. Previsión de la evaluación

**Tabla 28.-** Evaluación de la propuesta

Preguntas básicas	Explicación
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	Considerándose que el proceso de selección y el desempeño laboral desarrolla satisfacción, compromiso organizacional, pertenencia institucional y productividad, la presente propuesta es solicitada por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridades.</li> <li>• La investigadora.</li> </ul>
2. ¿Por qué evaluar?	Se evalúa porque: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es esencial evaluar el desempeño laboral mediante un proceso de selección debidamente estructurado para fortalecer la eficacia de tareas y funciones.</li> <li>• Es fundamental proveer de información para la toma de decisiones, verificar el cumplimiento del desarrollo de los procesos e involucrar su desempeño con las capacidades, habilidades, destrezas y aptitudes.</li> </ul>
3. ¿Para qué evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para evaluar el impacto, la novedad, la trascendencia de la estructura de un proceso de selección, fortaleciendo el desempeño organizacional de los colaboradores, apoyando a la productividad y propiciando un ambiente adecuado para el desenvolvimiento de las tareas.</li> </ul>
4. ¿Con qué criterios?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los criterios de evaluación se realizarán mediante la validez, confiabilidad, y practicidad del proceso de selección en base a las cuatro etapas fundamentales que Martha Alles menciona en su libro de Gestión por Competencias, contribuyendo en el fortalecimiento del desempeño laboral, elaborando una secuencia lógica preestablecida para llevar a cabo la elección de un nuevo colaborador, respetando y valorando el perfil requerido con el perfil del candidato.</li> </ul>
5. ¿Indicadores?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer la importancia de un proceso de selección que se ajuste a las necesidades que requiere, buscar personal calificado para proporcionar a la organización.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra autonomía e iniciativa de sus tareas.</li> <li>• Adaptabilidad a nuevos retos sin la necesidad de un proceso de inducción.</li> <li>• Relaciones interpersonales eficientes, respeto hacia las opiniones de los compañeros y trabajo en equipo.</li> </ul>
6. ¿Quién evalúa?	<p>La evaluación es realizada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las autoridades.</li> <li>• La investigadora</li> <li>• El jefe o encargado del departamento de talento humano.</li> </ul>
7. ¿Cuándo evaluar?	<p>Evaluar durante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evaluara en periodos determinados durante la instancia trabajadora.</li> <li>• La selección será a través de formación académica, años de experiencia y competencias laborales.</li> <li>• La valoración y apreciación en el cumplimiento de objetivos.</li> <li>• El desempeño se considerara mediante su desenvolvimiento y retos de producción.</li> </ul>
8. ¿Cómo evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación, será utilizada como un instrumento de control en el comportamiento organizacional, adaptación y producción para fortalecer el desenvolvimiento eficaz de los trabajadores con sus responsabilidades dentro de la organización.</li> </ul>
9. Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alles , M. A. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (2 ed.). Buenos Aires: Granica S.A.</li> <li>• Alles, M. (2007). Gestion de Competencias: el diccionario. (2 ed.). Buenos Aires.: Granica - Adelphi.</li> <li>• Chiavenato, I. (2007). Administracion de Recursos Humanos (8 ed.). Mexico, D.F.: McGraw Hill Interamericana.</li> </ul>
10. ¿Con que evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evalúa:</li> <li>• Verificando el desempeño, desenvolvimiento en el lugar de trabajo y cumplimiento de objetivos.</li> </ul>

**Elaborado por:** La investigadora.

**“Estructura de un proceso de selección de personal para la Empresa REPREMARVA”**



## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero agradecimiento a las autoridades de la Empresa REPREMARVA por la disponibilidad, colaboración y apoyo en el desarrollo de tesis “Selección de personal y el desempeño laboral”

A la empresa REPREMARVA que permitió la muestra y datos para desarrollar la propuesta “Estructura de un proceso de selección de personal”

Y a todas las personas que de alguna u otra forma colaboraron en la realización de este proyecto.

## **DEDICATORIA**

Dedico esta propuesta a la prestigiosa Empresa REPREMARVA, el conocimiento, sabiduría y entrega permanente reflejado en el arduo trabajo de la propuesta, favoreciendo con grandes cambios estructurales a la célebre institución.

A mis profesores con la iluminación de la sabiduría elaboramos con éxito lo propuesto, que sin ello no hubiera sido posible.

## INDICE

Introducción .....	115
Antecedentes .....	116
Misión .....	117
Visión .....	117
Dimensiones .....	117
Responsabilidades del área de recursos humanos .....	117
Sumario del proceso de selección .....	118
Etapas del proceso de selección de talento humano.....	120
Diagrama de los procedimientos .....	121
ETAPA 1: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS .....	122
Flujograma .....	122
Distribución de actividades .....	123
a) Actividad 1: Análisis de puesto .....	124
b)-Actividad 2: Propósito principal de la posición .....	124
c) Actividad 3: Formular todas las actividades o tareas.....	125
d) Actividad 4: Fijación de conocimientos y destrezas requeridas .....	127
e) Actividad 5: Consolidación de competencias universales y específicas.....	128
ETAPA 2: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	140
Flujograma .....	140
Distribución de actividades .....	141
a) Actividad 1: Recepción de solicitud de requerimiento de personal.....	142
b) Actividad 2: Difusión de la vacante.....	142
c) Actividad 3: Análisis de carpetas.....	144
ETAPA 3: SELECCIÓN DE PERSONAL.....	151
Flujograma .....	151
Distribución de actividades .....	152

a) Actividad 1: Llenar solicitud de empleo .....	153
b) Actividad 2: Verificación de referencias laborales .....	154
c) Actividad 3: La entrevista .....	155
d) Actividad 4: Pruebas psicométricas y técnicas .....	156
e) Actividad 5: Revisión de resultados de la pruebas .....	157
f) Actividad 6: Decisión y contratación .....	157
ETAPA 4: INDUCCIÓN .....	175

## **Introducción**

El diseño de un proceso de selección de personal busca propiciar una transparente y eficiente gestión de las etapas de selección, donde el mérito, la idoneidad y la no discriminación sean los elementos centrales en su ejecución.

Para ser más sencillo la explicación de este diseño, hemos decidido presentar el proceso por etapas, los cuales están dentro de la expectativa y condiciones de la empresa, cada una de estas etapas son necesarios para llevar a cabo la elección de un nuevo colaborador para la compañía, en el siguiente gráfico damos a conocer el trabajo propuesto.

La selección de personal evoluciona con el tiempo y a la vez influenciado por el entorno, con el fin de encontrar e implementar excelentes potencias en menor tiempo y coste posible, esa es la principal tarea que tiene un gerente de personal por el cual se desvela para tomar la decisión de forma acertada en la elección, sin dejar a un lado que él debe contar con las herramientas, métodos y conocimientos que merece, así aplicar para la ejecución de los procesos a realizar.

Gestión de talento humano comprende una variedad de subprocesos que se integran entre sí, para el diseño de la misma hemos seleccionado a cuatro de ellos, se les denominará etapa, estas etapas complementará lo que implica realizar un estructurado y organizado proceso de selección.

Una de las dimensiones fundamentales también es contar con los formularios necesarios para poner en marcha el proceso.

## **Antecedentes**

En la empresa REPREMARVA la principal fuente económica son las actividades de ventas, el día a día se van forjando los colaboradores encargados de esta labor, el empeño por conseguir y consolidar nuevos clientes para la distribución de los productos que la institución ofrece, requiere de mucha habilidad y competencia pues esto dependerá la forma de llevar los procesos referente al momento de gestionar, motivar y contratar el personal.

El proceso de selección en esta entidad tiene antecedentes empíricos, pues no existe documentos, formatos o manuales que fundamente la aplicación de la misma, tampoco se encuentra herramientas de evaluación para dar a conocer la situación del desempeño, sin embargo no se puede menospreciar el trabajo que actualmente realiza la persona encargada de administrar al personal.

Se debe tomar en cuenta que los conocimientos que necesiten para realizar una acertada selección no se puede reemplazar con otros profesionales de diferentes ciencias que no van acorde a la de gestión de talento humano, ya que la organización de la misma dependerá del capital humano que se vaya integrando a la largo del transcurso de vida de la empresa.

La mayoría de las empresas que desean tener capital humano calificado y obtener excelentes beneficios han optado por preocuparse y poner énfasis en la decisión para elegir al nuevo colaborador que desee integrarse a la organización.



### **Misión**

Generar transformación organizacional mediante el implemento de un oportuno proceso de selección de personal, garantizando el cumplimiento de los objetivos, las metas y el fortalecimiento de un efectivo desempeño laboral dentro de la organización.

### **Visión**

Brindar a la empresa personal eficiente, efectiva y calificada en sus competencias para realizar sus funciones por medio de un apropiado proceso de selección de personal, que permita el desarrollo institucional, profesional y personal.

### **Dimensiones**

Se guiara a la empresa tomando en cuenta las siguientes dimensiones:

- 1.- Proceso de análisis y descripción de cargos.
- 2.- Proceso de Selección de Personal por competencias.
- 3.- Diseño de formatos o formularios necesarios para el proceso.

### **Responsabilidades del área de recursos humanos**

- Ejecutar de manera correcta los procesos de reclutamiento, selección e inducción del nuevo personal.
- Elegir al candidato idóneo para el puesto de acuerdo al perfil requerimiento.
- Proporcionar al personal la información necesaria de las actividades correspondientes en el cargo a desempeñar.

## **Sumario del proceso de selección**

Para lograr un adecuado manejo de las fases del presente diseño se debe tomar en cuenta la definición de los siguientes factores:

**Procedimiento:** Forma específica de realizar una actividad o un proceso.

**Proceso:** Conjunto de actividades que guardan una secuencia lógica y cronológica para llegar al objetivo principal.

**Funciones:** Es el conjunto de las tareas de rutina o actividades llevadas a cabo por una persona en esa posición.

**Actividad:** Acción que se lleva a cabo para generar un determinado resultado. Constituye el elemento más importante de los diagramas de flujo.

**Perfil:** Son aquellos rasgos particulares que caracterizan a una persona y por supuesto le sirven para diferenciarse de otras.

**Competencia:** Capacidad integral que tiene una persona como conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible

**Destreza:** Es la habilidad o arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad.

**Aptitud:** Es la capacidad y la buena disposición que una persona manifiesta, para desempeñarse o ejercer determinada tarea, empleo o función.

**Conocimiento:** Es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori).

**Cargo:** Se refiere a una misión o designación especial dentro de la estructura de la organización, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

**Puesto:** Alude a una ocupación que consiste en una serie de tareas agrupadas en una unidad de trabajo que puede ser desempeñada por una persona.

**Efectividad:** Es la generación sistemática de resultados consistentes integrando la eficiencia y eficacia.

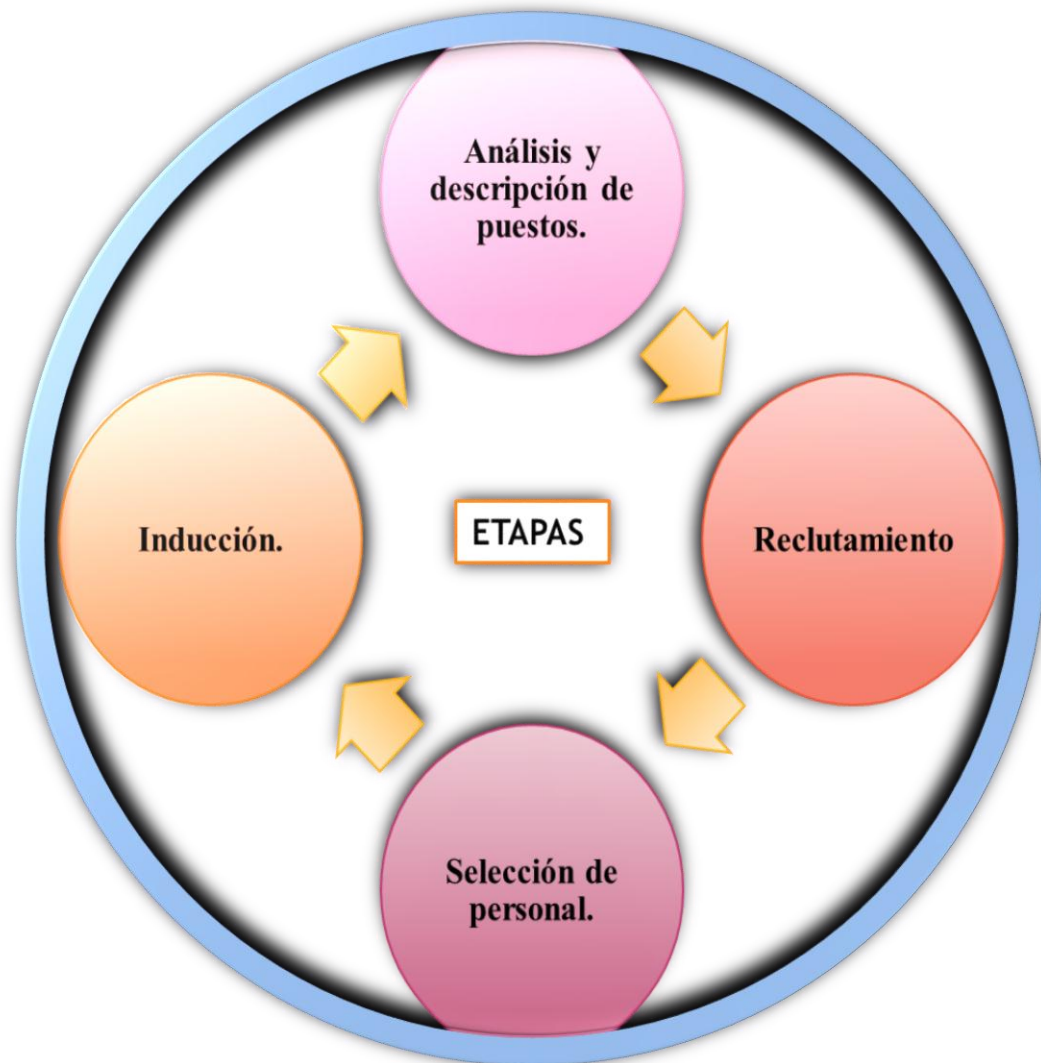
**Eficiencia:** Es el criterio económico que revela capacidad administrativa de producir al máximo de resultados optimizando recursos, energía y tiempo.

**Eficacia:** Es la contribución de los resultados obtenidos al cumplimiento de objetivos globales; relevancia, pertinencia, validez o utilidad socioeconómica de los resultados.

Es importante también destacar a las personas, pues son quienes poseen la capacidad necesaria para desarrollar, implementar y ejecutar sobre los demás factores mencionados.

Para lograr una mayor efectividad enseguida daremos a conocer el flujograma que servirá al departamento de Recurso humano para una clara comprensión y visión de lo que se llevara a cabo.

## Etapas del proceso de selección de talento humano



**Gráfico 22.-** Etapas de proceso de selección





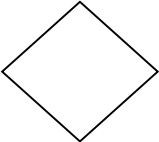



**Elaborado por:** La investigadora

**Fuente.-** Administración de Recursos Humanos

## Diagrama de los procedimientos

Los procedimientos los podrá visualizar en una representación gráfica que representan el flujo de información, los documentos o materiales que se utilizaran y las interacciones entre actividades.

**Tabla 29.-** Símbolos utilizados para la diagramación

SIMBOLO	REPRESENTA
	<b>Inicio final del procedimiento.</b> Señala el principio y la terminación de un procedimiento.
	<b>Datos.</b> Elementos que se genera y se alimentan en el procedimiento.
	<b>Conector de procedimientos.</b> Es utilizado para señalar que un procedimiento proviene o es la continuación de otros. Es importante anotar, dentro del símbolo, el nombre del proceso del cual se deriva o hacia donde va.
	<b>Formato impreso.</b> Representa formas, impresas, documentos, reportes, listados, etc., y se anota después de cada operación, indicando dentro del símbolo el nombre del formato.
	<b>Decisión.</b> Se emplea cuando en la actividad se requiere preguntar si algo procede o no, identificando dos o más alternativas de solución. Para fines de mayor claridad y entendimiento, se describirá brevemente en el centro del símbolo lo que va a suceder, o que se va a hacer.
	<b>Archivo.</b> Indica el depósito de un documento o información común o cualquiera dentro de una oficina.
	<b>Conector.</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	<b>Conector dinámico.</b> Se utiliza para unir los símbolos e ir organizando el flujograma de manera secuencial.

**Fuente:** Instituto Nacional Estadounidense de Estándares

**Elaborado por:** La investigadora

## ETAPA 1: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

### Flujograma

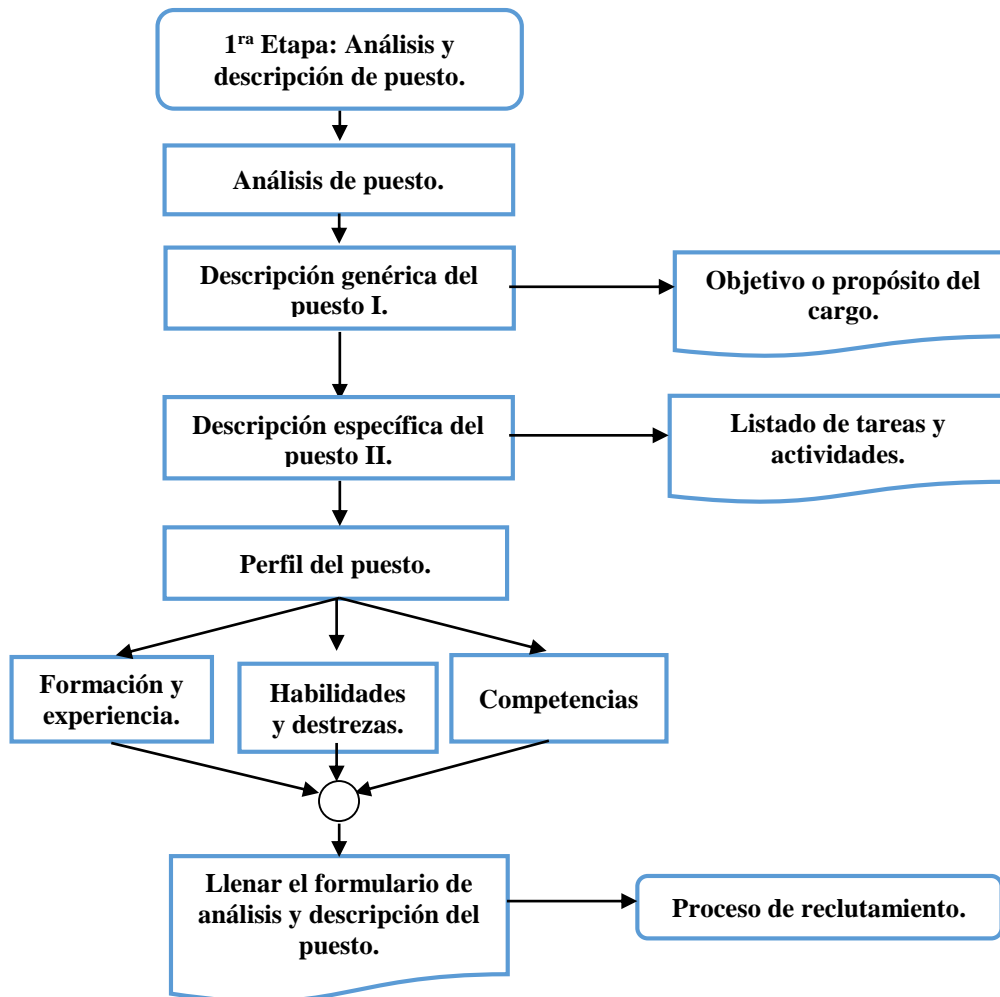


Gráfico 23.- Flujograma análisis y descripción de puesto  
Elaborado por: La investigadora

### Definición

Se denomina análisis de puesto o de trabajo, el proceso de estudio, investigación e identificación de todos los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria.

## Objetivo

Facilitar a la organización de instrumentos que contenga el análisis y la descripción de cada puesto existente, para el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

## Distribución de actividades

En la siguiente matriz se desglosa las actividades para la recolección de información y la construcción del formulario de **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO** para la empresa REPREMARVA

**Tabla 30.-** Matriz de distribución de actividades: levantamiento de perfiles.

Nº	ACTIVIDAD.	RESPONSABLE.	RECURSOS/ FORMULARIOS.
1	Analizar y describir datos generales del puesto.	- G.T.H.	- Formulario de análisis y descripción de puesto.
2	Identificar el propósito principal de la posición.	- Jefe inmediato. - Ocupante del puesto.	- Formulario especificación de tareas. - Esferográfico.
3	Listar todas las actividades o tareas	- Ocupante del puesto.	- Formulario especificación de tareas. - Matriz de valoración de actividades. - Esferográfico.
4	Fijar los conocimientos y destrezas requeridas.	- Ocupante del puesto.	-Formulario matriz de perfil de conocimientos y destrezas. - Esferográfico.
5	Consolidar las competencias universales y específicas.	- G.T.H. - Ocupante del puesto.	- Matriz de competencias. - Esferográfico.


Fuente: Propuesta

Elaborado por: La Investigadora

### a) Actividad 1: Análisis de puesto

En esta actividad se enunciará lo que corresponde en el primer apartado que compone el formulario de análisis y descripción de puesto.

**Tabla 31.-** Actividad 1: Análisis del puesto

	<b>ANÁLISIS DE PUESTO</b>
<b>Actividades.</b>	
1. En esta actividad corresponde el primer apartado y conforma de 8 ítems descritos de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Código:</b> Colocar el código preestablecido por la organización esto sirve para llevar de manera ordenada los archivos de personal.</li><li>• <b>Revisión:</b> disponer el número de revisión del formulario.</li><li>• <b>Fecha:</b> Escriba la fecha en la que se ha llenado la el formulario de Análisis de puesto.</li><li>• <b>Puesto:</b> ubicar el nombre del puesto del cual se va a describir.</li><li>• <b>Área:</b> colocar el nombre del área en el que se requiere cubrir la vacante.</li><li>• <b>Departamento:</b> escribir el nombre del departamento al que pertenece el puesto.</li><li>• <b>Supervisado por:</b> ubicar el nombre del cargo de quien lo supervisa.</li><li>• <b>Supervisa a:</b> colocar los nombres de los cargos a quienes el puesto supervisa.</li></ul>	

**Fuente:** Propuesta.


**Elaborado por:** La Investigadora.

### b) Actividad 2: Propósito principal de la posición

Esta actividad corresponde al segundo apartado que se necesita llenar en el formulario de análisis y descripción del puesto. Crear el propósito de la posición servirá para conocer de forma general la responsabilidad que implica ocupar el cargo, se debe tomar en cuenta el puesto para el análisis de toda la información que se va a implantar.



**Tabla 32.-** Actividad 2: Propósito de la posición a ocupar.

	<b>PROPÓSITO PRINCIPAL DE LA POSICIÓN.</b>
<b>Actividades.</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identifique de forma general el propósito del puesto, englobando de forma resumida todo su trabajo a continuación algunos parámetros:<ul style="list-style-type: none"><li>• La primera palabra debe ir un verbo en modo infinitivo como colaborar, ejecutar, etc.</li><li>• Indiqué la acción concreta de realiza en su puesto de trabajo, (<b>¿Qué hace?</b>).</li><li>• Describa el procedimiento de la acción, es decir mediante que obtiene la acción que ejecuta, (<b>¿Cómo, Cuándo o Dónde?</b>).</li><li>• Por último, escriba la finalidad o impacto de su acción en su lugar de trabajo u organización, (<b>Resultado de la acción</b>).</li></ul></li><li>2. Una vez preestablecido el propósito ubicar en el <b>FORMULARIO ESPECIFICACIÓN DE TAREAS</b> que presenta la siguiente actividad.</li></ol>	
<b>Consideraciones.</b>	
Ejemplo claro de un propósito: Asistente de personal.	
<i>“Colaborar en los procesos de selección de personal de la institución, cuando se presente requerimiento de nuevo personal para llenar una vacante”.</i>	


**Fuente:** Propuesta.

**Elaborado por:** La Investigadora.

### **c) Actividad 3: Formular todas las actividades o tareas**

Esta actividad corresponde al tercer apartado del formulario implicado. En este paso conviene enumerar todas las tareas que el ocupante del puesto realiza, con la finalidad de establecer las principales y las secundarias.

**Tabla 33.-** Actividad 3: Enlistar las tareas.

	<p><b>LISTAR TODAS LAS TAREAS.</b></p>
<p><b>Actividades.</b></p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifique las actividades esenciales de la posición que diariamente realiza el colaborador.</li> <li>2. Enliste cada una de las tareas que se ejecutan en la posición utilizando el <b>FORMULARIO ESPECIFICACIÓN DE TAREAS.</b></li> <li>3. Registre las actividades siguiendo los siguientes parámetros: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empecemos con un verbo de modo indicativo o infinitivo como <b>revisa o revisar, planea o planear, ejecuta o ejecutar.</b></li> <li>• El verbo debe describir acciones o conductas observables como <b>organizo, visito, ejecuto, redacto, etc.</b></li> <li>• Recuerde no escribir el verbo en primera persona como <b>planeo, ejecuto, etc.</b></li> <li>• Seguidamente escriba el objeto del verbo o acción, como <b>Elabora los balances de situación general.</b></li> <li>• En el objeto del verbo o acción no incluir criterios de eficiencia o adverbios de tiempo o lugar y adjetivos como <b>rápidamente, adecuadamente, bien, excelente, diariamente, en la bodega, etc.</b></li> <li>• La redacción de la tarea no debe empezar con frases en negativo como <b>No abandona mi puesto de trabajo durante la jornada.</b></li> <li>• La descripción no debe contener resultados como <b>concreta cinco ventas del producto por el mes.</b></li> </ul> </li> <li>4. Califique cada una de las tareas del puesto con una valoración y la escala que nos presenta en la <b>MATRIZ ESCALA DE VALORACIÓN DE LAS TAREAS.</b></li> <li>5. Finalmente aplique la escala que nos enseña en la matriz anterior {<b>frecuencia + (consecuencia de errores * Dificultad)</b>}, para así obtener el total de cada una de las tareas y establecer las esenciales con el mayor puntaje obtenido.</li> </ol>	
<p><b>Consideraciones.</b></p>	
<p>Tomar en cuenta que no ser muy genérico en la anunciación de las tareas.</p>	


**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** La Investigadora

#### d) Actividad 4: Fijación de conocimientos y destrezas requeridas

Esta es la penúltima actividad que se complementa con el apartado cuarto del Formulario de análisis y descripción del puesto. Fijar los conocimientos y las destrezas de acuerdo a la su formación académica y experiencia laboral nos ayudará a instaurar el perfil que debe poseer.

**Tabla 34.-** Actividad 3: Fijación de conocimientos y destrezas

	<b>FIJACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS REQUERIDAS.</b>
<p style="text-align: center;"><b>Actividades.</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Imprima la <b>MATRIZ DE PERFIL DE CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS</b> que se establece en la sección de formatos.</li><li>2. Identifique las tareas con mayor porcentaje que se obtuvo en la <b>MATRIZ ESPECIFICACIÓN DE TAREAS</b>, una vez realizado este paso escriba las tareas identificadas haga el siguiente paso.</li><li>3. Enumere y escriba las tareas identificadas con mayor porcentaje en la primera columna de la <b>MATRIZ DE PERFIL DE CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS</b> que ya se imprimió anteriormente.</li><li>4. Según las tareas ya escritas, en la segunda columna coloque los conocimientos teóricos adquiridos por cursos o entrenamientos que haya recibido en su formación académica.</li><li>5. En la tercera columna ubicar la inicial con lo que se relaciona la tarea, como personas, cosas o datos según como se lo denomine.</li><li>6. En la última columna estableceremos las destrezas o habilidades que la persona desarrolla de forma práctica en el ámbito laboral según el conocimiento adquirido que se estableció en la segunda columna de la matriz.</li></ol>	


**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** La Investigadora

### e) Actividad 5: Consolidación de competencias universales y específicas

En esta última actividad se relaciona con el apartado quinto del formulario ya establecido. Este apartado se divide en dos partes: el establecimiento de las competencias universales es decir las que todo empleado debe poseer colectivamente en la organización y las competencias específicas las que complementan para la realización de las tareas.

**Tabla 35.-** Actividad 5: Consolidación de competencias del puesto

 <b>CONSOLIDACIÓN DE COMPETENCIAS UNIVERSALES Y ESPECÍFICAS</b>
<p style="text-align: center;"><b>Actividades</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>Según la necesidad de la organización se ha elaborado una matriz en la cual encontraremos la descripción de competencias tanto universales como específicas que el trabajador necesita poseer para desempeñar en un puesto vacante, a este se le denominará <b>MATRIZ DE COMPETENCIAS</b></li><li>La elección de las competencias se hará de acuerdo al criterio de las tareas que se va a desempeñar en los puestos correspondientes.</li><li>También se establecerá el nivel de porcentaje que la competencia requiera para el puesto que se está analizando, su valoración será del 1 al 100%, tomando en cuenta que:<ul style="list-style-type: none"><li>Del 1 – 50% significa Bajo.</li><li>Del 56 – 75% significa Medio.</li><li>Del 76 – 100% significa Alto.</li></ul></li><li>Finalmente las competencias universales y específicas seleccionadas para el puesto con su respectivo porcentaje se ubicará el apartado quinto del formulario de <b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b> con toda la información obtenida.</li></ol>
<p><b>Consideraciones:</b></p> <p>Cabe recalcar que para establecer las competencias debe ser analizado un profesional con en el comportamiento del ser humano y se pueda obtener información confiable.</p>

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** La Investigadora

## Documentos de Soporte

### Etapa 1: Formularios de análisis y descripción de puesto

**Tabla 36.-** Formularios de análisis y descripción de cargo


<b>N°.</b>	<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE DEL FORMULARIO</b>
1	RR.HH.AD.001	Formulario de análisis y descripción de puesto.
2	RR.HH.ET.001	Especificación de tareas.
3	RR.HH.VT.001	Matriz de escala de valoración de tareas.
4	RR.HH.PCD.001	Matriz de perfil de conocimientos y destrezas del puesto.
5	RR.HH.CP.001	Matriz de competencias del puesto.

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** La Investigadora

## Formulario N° 1: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**Tabla 37.-** Formulario de análisis y descripción de puesto

 <b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>A</b>	<b>DATOS GENERALES</b>		
	<b>PUESTO:</b>		<b>CÓDIGO:</b>
	<b>DEPARTAMENTO:</b>		<b>REVISIÓN:</b>
	<b>ÁREA:</b>		<b>FECHA:</b>
	<b>SUPERVISADO POR:</b>		<b>SUPERVISA A:</b>
<b>B</b>	<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>		
<b>C</b>	<b>ACTIVIDADES o CRITERIOS DE DESEMPEÑO</b>		
<b>a.</b>	<b>TAREAS PRINCIPALES:</b>		
<b>1</b>			
<b>2</b>			
<b>3</b>			
<b>b.</b>	<b>TAREAS SECUNDARIAS:</b>		
<b>1</b>			
<b>2</b>			
<b>3</b>			

4		
5		
6		
7		
<b>E</b>	<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>1</b>	<b>EDUCACIÓN</b>	
	<b>FORMACIÓN</b>	
	<b>Conocimientos en:</b>	
<b>2</b>		
	<b>Tener habilidad o destreza de:</b>	
<b>3</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	
	<b>Tipo</b>	<b>Tiempo</b>
	<b>Relacionada en el ejercicio</b>	
<b>4</b>	<b>EDAD ÓPTIMA</b>	
<b>D</b>	<b>COMPETENCIAS</b>	
	<b>a. Universales o Técnicas</b>	
	<b>Tipo</b>	<b>Nivel</b>

<b>b.</b>	<b>Específicas o Psicopersonales</b>	
	<b>Tipo</b>	<b>Nivel</b>
<b>F</b>	<b>RELACIÓN Y DEPENDENCIA DEL CARGO.</b>	
	<b>INTERNA</b>	<b>EXTERNA</b>
	<b>Personal Administrativo</b>	<b>Proveedores</b>
	<b>Personal Docente</b>	<b>Aseguradoras</b>
	<b>Alumnos</b>	<b>Empresas de seguridad</b>

**Fuente:** Propuesta  
**Elaborado por:** La Investigadora





## FORMULARIO ESPECIFICACIÓN DE TAREAS

En este formulario debe llenar con la información necesaria:

- **Nombre del cargo:** colocar el nombre del cargo que se va a describir las actividades.
- **Fecha:** en este ítem, se debe hacer constar la fecha en la se está completando el formulario.
- **Propósito:** escribir el objetivo del puesto en general.
- **Nº:** coloque el número correspondiente de la descripción de las actividades.
- **Describir sus actividades:** enuncie las tareas que usted realiza en su puesto de trabajo.
- **Valoración de las actividades para establecer las esenciales:** Califique cada una de las actividades con la escala y el grado que denomine según la **MATRIZ DE VALORACION DE TAREAS.**
- **F:** anote cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.
- **CE:** escriba qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.
- **CM:** escriba el grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.
- **TOTAL:** escriba el puntaje que obtenga al realizar la fórmula que se le presenta a continuación:

**FORMULA PARA VALORAR LAS ACTIVIDADES Y ESTABLECER  
LAS ESENCIALES**

**Total = frecuencia + (Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada x Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad)**

### Formulario N° 3: MATRIZ DE ESCALA DE VALORACIÓN DE ACTIVIDADES

Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar las actividades del **FORMULARIO DE ACTIVIDADES O TAREAS** e identificar las esenciales de puestos; procesos y grupos ocupacionales.

#### ESCALA

F = frecuencia

CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada

CM = complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad

**Tabla 39.-** Matriz de escala de valoración de tareas.


 <b>MATRIZ DE ESCALA DE VALORACIÓN DE TAREAS</b>			
Grado	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

**Fuente:** Método modelo de perfiles de competencias.

**Elaborado por:** La Investigadora.

## Formulario N° 4: MATRIZ DE PERFIL DE CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS

**Tabla 40.-** Matriz de perfil de conocimientos y destrezas

			
<h3>MATRIZ DE PERFIL DE CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS DEL PUESTO</h3>			
Nombre del puesto.....		Fecha.....	
Nombre de los responsables y Cargo.....			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos Académicos (Conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación).	PCD	Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades).

**Fuente:** Método modelo de perfiles de competencias.

**Elaborado por:** La Investigadora.

## MATRIZ DE PERFIL DE COCIMIENOS Y DESTREZAS DEL PUESTO

En el apartado Inicial llenar los siguientes ítems:

- **Nombre del puesto:** colocar el nombre del cargo que se va a describir las actividades.
- **Fecha:** en este ítem, se debe hacer constar la fecha en la se está completando el formulario.
- **Nombres de los responsables y Cargo:** escriba el nombre y el cargo de los expertos responsables de realizar la matriz.
- **Transcriba las actividades esenciales del puesto:** en este ítem escriba las tareas que se identificó en el **Matriz de especificación de tareas.**
- **Conocimientos Académicos:** anotar el conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación.
- **PCD:** elija uno de las tres consonantes de acuerdo la actividad con la que relaciona o necesita describo enseguida el significado de cada uno de ellas:
  - **Personas**  
La ejecución de la actividad implica interactuar con personas (individuales o en grupo).
  - **Cosas**  
La ejecución de la actividad implica interactuar con cosas. Incluye: equipos, materiales, herramientas, maquinarias, vehículos, sustancias y cualquier tipo de materia prima tangible.
  - **Datos**  
La ejecución de la actividad implica interactuar con datos o informaciones: Incluye: datos numéricos, textos, estadísticas, informaciones provenientes de cualquier fuente y datos de sistemas informatizados.
  - **Destrezas Requeridas:** describa los comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades.

## Formulario N° 5: MATRIZ DE COMPETENCIAS UNIVERSALES Y ESPECÍFICAS

**Tabla 41.-** Matriz de competencias universales y específicas

<p><b>Responsabilidad:</b> Capacidad de comprometerse con las actividades, prioridades y objetivos de la organización. Hacer suyos los objetivos de un grupo o de una organización.</p>
<p><b>Conocimiento del entorno:</b> Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional.</p>
<p><b>Conocimiento organizativo:</b> Capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.</p>
<p><b>Conocimiento y experiencia:</b> Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.</p>
<p><b>Disciplina:</b> Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente.</p>
<p><b>Gama de interés amplia:</b> Mostrar un amplio rango de intereses personales y profesionales. Manifestar interés y motivación por muy diversos aspectos de la vida profesional y de los conocimientos sociales, científicos, artísticos, técnicos, etc.</p>
<p><b>Integridad:</b> Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo.</p>
<p><b>Motivación por el logro:</b> Impulso que conduce a mejorar o alcanzar un modelo de excelencia. Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño “medio”. Las personas dotadas de esta competencia: Tienen que orientarse hacia los resultados y poseer una fuerte motivación por alcanzar sus objetivos y exigencias.</p>
<p><b>Preocupación por el orden y la calidad:</b> Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.</p>
<p><b>Adaptabilidad:</b> Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personal en forma rápida y adecuada. Las personas con esta competencia tienen que manejar de forma adecuada las diferentes demandas, deben reorganizar las prioridades y adaptarse con rapidez a los cambios.</p>
<p><b>Autocontrol:</b> Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes. Mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos. Gestionan adecuadamente sus sentimientos impulsivos y emociones conflictivas, permanecen equilibrados, positivos e imperturbables aun en los momentos más críticos, piensan con claridad y permanecen concentrados a pesar de las presiones.</p>

<p><b>Autonomía:</b> Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva ante las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.</p>
<p><b>Transparencia:</b> Ser íntegro y ser responsable. Las personas dotadas de esta competencia: Tienen que procurar que sus acciones sigan criterios éticos, su honradez y sinceridad tiene que proporcionar confianza a los demás, ser capaces de admitir sus propios errores y no dejar de señalar las acciones poco éticas de los demás..</p>
<p><b>Confianza en sí mismo:</b> Creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado para una tarea, y llevarla a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto. Las personas dotadas de esta competencia: Tienen que manifestar confianza en sí mismas y poseer “presencia”, expresar puntos de vista impopulares y defender sin apoyo lo que consideran correcto, ser emprendedores y capaces de asumir decisiones.</p>
<p><b>Dinamismo – Energía:</b> Habilidad para crear y mantener un nivel de actividad apropiadamente dirigido, capacidad para trabajar duro. Impulso. Se trata de la habilidad para trabajar duro, en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas y hacerlo de forma tal que el nivel de actividad no se vea afectado.</p>
<p><b>Independencia:</b> Actuar sobre la base de las propias convicciones más que intentar satisfacer las expectativas de los demás. Mantener el mismo punto de vista mientras se puede (razonablemente).</p>
<p><b>Iniciativa:</b> Prontitud para actuar. Las personas dotadas de esta competencia: Tienen que estar dispuestas a aprovechar las oportunidades, perseguir los objetivos más allá de lo que se requiere o se espera de ellas, no dudar en saltarse las rutinas habituales cuando sea necesario para llevar a cabo el trabajo, proponer mejoras sin que haya un problema concreto a solucionar.</p>
<p><b>Resolución:</b> Eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, sentido de coste e iniciativa.</p>
<p><b>Tenacidad y Optimismo:</b> Mantener el punto de vista o plan de acción hasta conseguir el objetivo perseguido o hasta que no resulte razonable insistir en él. Persistencia a pesar de los obstáculos. Insistir en conseguir sus objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos.</p>
<p><b>Tolerancia a la presión:</b> Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con óptimo desempeño en situaciones de alta exigencia.</p>
<p><b>Toma de riesgos:</b> Tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas.</p>

**Elaborado por:** La Investigadora.

## ETAPA 2: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

### Flujograma

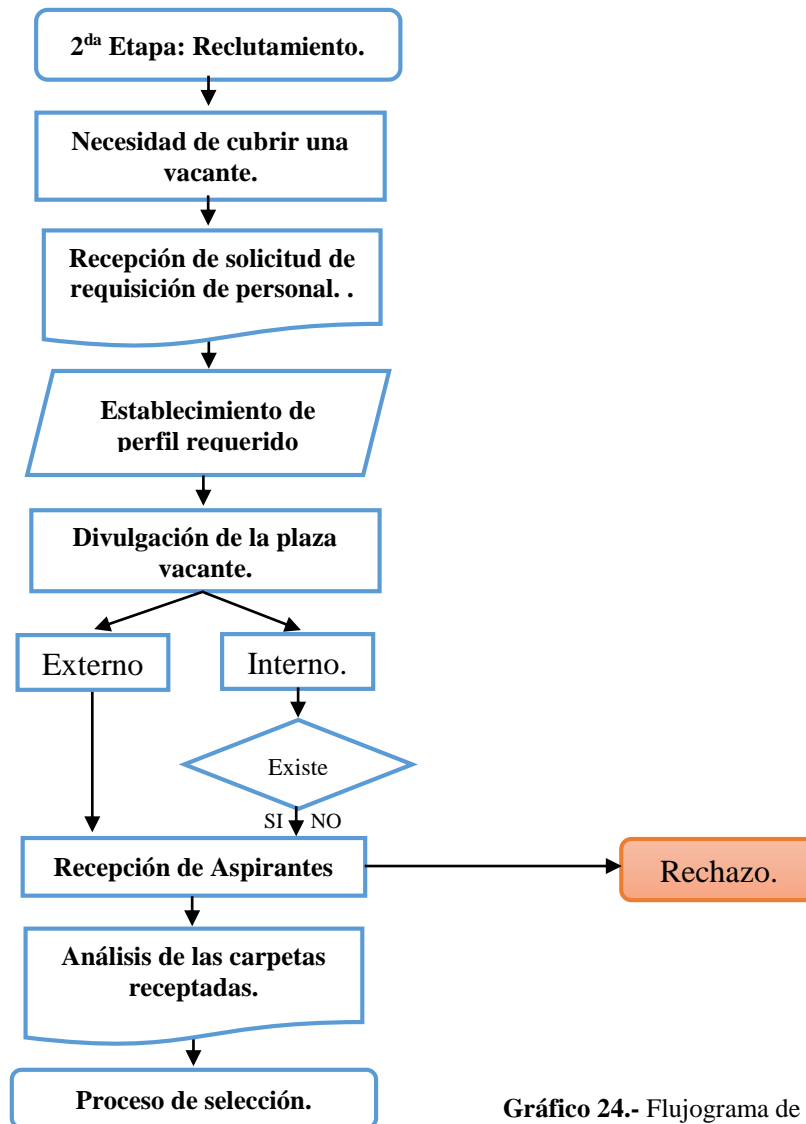


Gráfico 24.- Flujograma de Reclutamiento.  
Elaborado por: La investigadora

### Definición

Comenzaremos por definir al reclutamiento como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico.



## Objetivo

Proporcionar a la empresa REPREMARVA candidatos calificados por medio de herramientas confiables para la divulgación y el inicio a la siguiente etapa del proceso de selección con postulantes estrictamente capacitados.

## Distribución de actividades

En la siguiente matriz podremos visualizar cada una de las actividades que implica ejecutar esta etapa.

- El responsable que llevará a cabo las actividades y,
- Los recursos o formularios necesarios que se utilizarán para realizar las acciones.

**Tabla 42.-** Matriz de actividades del subproceso de reclutamiento

N°.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS / FORMULARIOS.
1	Recepción de Solicitud requerimiento de Personal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente de talento humano</li><li>• Cliente interno</li></ul>	-Formulario solicitud de requerimiento de personal.
2	Difusión y preselección de candidatos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente de talento humano</li></ul>	- Formulario lleno de análisis y descripción del puesto. - Anuncio. - Carteleras. - Internet.
3	Análisis de carpetas y preselección de candidato.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente de talento humano</li><li>• Cliente interno</li></ul>	Hoja de vida. Formulario Solicitud de empleo. Formulario de análisis y descripción del puesto


**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** La Investigadora

### a) Actividad 1: Recepción de solicitud de requerimiento de personal

El proceso de reclutamiento se inicia con la recepción de la solicitud de persona, el cual se encuentra descrito a continuación.

**Tabla 43.-** Actividad 1: Recepción de solicitud de requerimiento.

	<b>RECEPCIÓN DE SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>
<b>Actividades</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Reciba del personal que solicite la requisición el <b>FORMULARIO SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b> debidamente aprobada por el organismo correspondiente (Gerente General), con todos los datos referentes a la vacante.</li><li>2. Revisión de la información contenida en la solicitud de requerimiento de personal.</li><li>3. Se toma contacto con el cliente interno para acordar de la ejecución del proceso:<ul style="list-style-type: none"><li>• Validación del perfil de cargo vacante.</li><li>• Levantamiento de información de perfil de la vacante en caso de ser nuevo cargo dentro de la estructura de la obra.</li><li>• Remuneración y bonificaciones extras.</li><li>• Costos que se incurre en el desarrollo del proceso.</li></ul></li></ol>	
<b>Consideraciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los requerimientos de personal solamente podrá ser realizado por:<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente general</li><li>• Director de Área de Personal</li><li>• Coordinador departamental.</li></ul></li><li>• Utilizar todos los canales de comunicación con el cliente interno para despejar dudas sobre el proceso.</li></ul>	


**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** La Investigadora

### b) Actividad 2: Difusión de la vacante

Contar con toda la información que se establece en el requerimiento de personal enviada por el personal solicitante del puesto a cubrir, permitirá continuar en la siguiente actividad que comprende la difusión de la vacante existente.

**Tabla 44.-** Actividad 2: Difusión de la vacante

	<b>DIFUSIÓN DE LA VACANTE</b>
<b>Actividades</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Elabora el modelo del anuncio considerando los siguientes datos relacionadas a la vacante, extraídos desde el Formato de requerimiento de personal.<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre de la empresa.</li><li>• Descripción de la posición.</li><li>• Requisitos excluyentes y no excluyentes.</li><li>• Competencias dominantes.</li><li>• Frase que indique que se ofrece.</li><li>• Notas finales.</li></ul></li><li>2. Define los canales internos y/o externos de difusión de la oferta de la vacante.<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunica al interno de la obra la vacante generada utilizando el correo electrónico, carteleras y otros medios alternos con los que se cuente.</li><li>• Atraer mediante la difusión de la oferta de empleo usando un medio escrito de carácter público como periódicos, prensa y revistas, considerando los días de mayor circulación, costos e impacto.</li><li>• Define en los portales de empleo más efectivos para realizar adecuadamente la difusión en la WEB.</li></ul></li><li>3. Recibir las hojas de vida con sus respaldos de quienes se postulan a la oferta de empleo, sea en medio magnético o impreso, seguidamente llenar el Formato de <b>VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS ENTREGADOS.</b></li><li>4. Responde a los postulantes dejando un mensaje de agradecimiento por el interés en participar del proceso y las acciones que se tomaran a partir de ese momento en cuanto a comunicación de los avances del proceso.</li></ol>	
<b>Consideraciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Las hojas de vida receptadas frente a un anuncio en particular deberán consolidarse en la BASE DE DATOS, generándose de esta manera un archivo específico para el cargo.</li><li>• Dependiente del nivel del cargo a cubrir se deberá seleccionar el medio más adecuado de acuerdo al público al que se quiere dar a conocer la oferta.</li></ul>	


**Fuente:** Propuesta.

**Elaborado por:** La Investigadora

### c) Actividad 3: Análisis de carpetas

En esta sección del proceso de selección de personal, consiste simplemente en verificar que todos los datos del candidato estén correctamente escritos en la solicitud de empleo.

**Tabla 45.-** Actividad 3: Análisis de carpetas y preselección

 <b>ANÁLISIS DE CARPETAS Y PRESELECCIÓN DE CANDIDATO.</b>
<p style="text-align: center;"><b>ACTIVIDADES.</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>Organice los documentos obtenidos durante esta etapa del proceso:<ul style="list-style-type: none"><li>• Hoja de vida</li><li>• Solicitud de empleo.</li></ul></li><li>Identifique en la documentación los datos que servirán para analizar si el perfil del candidato se acerca al Perfil del cargo.</li><li>Compara los requerimientos del cargo considerando datos excluyentes y excluyentes con los perfiles de los postulantes.</li><li>Identifique el mayor cumplimiento de los requerimientos del puesto mediante el <b>FORMULARIO ANALISIS DE CARPETAS.</b></li><li>Define un mínimo de 5 a un máximo de 10 hojas de vida de quienes se acercan mayormente al perfil del cargo por el análisis anteriormente mencionado pues estos serán a quienes a futuro se realizara la entrevista.</li></ol>
<p><b>Consideraciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Las hojas de vida receptadas frente a un anuncio en particular se deben archivar en una BASE DE DATOS.</li><li>• De las postulaciones espontaneas se deberá generar una base de datos de acuerdo al perfil del candidato.</li><li>• El gerente talento humano deberá optar por desechar o clasificar las hojas de vida, archivándolas para futuras oportunidades dependiendo de la demanda interna por el tipo de cargos.</li><li>• Llevar un registro de la cantidad total de las postulaciones, para obtener datos que pueden ser utilizados en análisis y generación de indicadores para medición y la toma de decisiones mejoramiento del proceso.</li></ul>

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** La Investigadora

## Documentos de Soporte

### Etapa 2: Formularios de proceso de Reclutamiento

**Tabla 46.-** Formularios del proceso de reclutamiento.


N°.	CODIGO	NOMBRE DEL FORMULARIO
1	RR.HH.RP.001	Formulario requisición de personal.
2	RR.HH.VD.001	Formulario verificación de documentos.
3	RR.HH.AC.001	Formulario de análisis de carpetas

**Fuente:** Propuesta.

**Elaborado por:** La Investigadora.

## Formulario N° 1: REQUISICIÓN DE PERSONAL

**Tabla 47.-** Formulario de requisición de personal

 <p><b>REPREMARVA</b></p>	<b>FORMATO REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>  <b>VERSIÓN:</b>												
<b>DATOS GENERALES.</b>														
<b>FECHA SOLICITUD:</b>	<b>PUESTO:</b>	<b>EDAD ÓPTIMA</b>												
<b>AREA:</b>	<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>MOTIVO DEL REQUERIMIENTO:</b>												
<b>OBJETIVO DEL PUESTO.</b>		<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Jubilación</td> <td style="width: 20%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Proyecto Nuevo</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Cargo Nuevo</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Reemplazo:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Renuncia</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Otro: .....</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Jubilación	<input type="checkbox"/>	Proyecto Nuevo	<input type="checkbox"/>	Cargo Nuevo	<input type="checkbox"/>	Reemplazo:	<input type="checkbox"/>	Renuncia	<input type="checkbox"/>	Otro: .....	<input type="checkbox"/>
Jubilación	<input type="checkbox"/>													
Proyecto Nuevo	<input type="checkbox"/>													
Cargo Nuevo	<input type="checkbox"/>													
Reemplazo:	<input type="checkbox"/>													
Renuncia	<input type="checkbox"/>													
Otro: .....	<input type="checkbox"/>													
<b>PERFIL DEL CARGO</b>														
<b>EDUCACIÓN:</b>														
<b>FORMACIÓN:</b>														
<b>EXPERIENCIA:</b>														
<b>RECOMIENDA A ALGUN COLABORADOR DE LA EMPRESA PARA OCUPAR LA VACANTE.</b>														
NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>	<b>Nombre:</b> <input style="width: 80%;" type="text"/> <b>Area:</b> <input style="width: 80%;" type="text"/> <b>Departamento:</b> <input style="width: 80%;" type="text"/> <b>Cargo que ocupa:</b> <input style="width: 80%;" type="text"/>												
<b>SOLICITADO POR :</b>		<b>APROBADO:</b>												
<b>FIRMA:</b>		<b>FIRMA:</b>												
<b>NOMBRE:</b>		<b>NOMBRE:</b>												
<b>CARGO</b>		<b>CARGO</b>												

**Fuente:** Propuesta.

**Elaborado por:** La Investigadora.

## FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

Se manifiesta de antemano que este formulario debe ser llenado por el cliente interno que solicita cubrir la vacante.

En el apartado “**1. DATOS GENERALES**” debe ser llenado con la siguiente información:

- **Fecha de solicitud:** en este ítem, se debe hacer constar la fecha en la se está completando el formulario.
- **Puesto:** En este ítem colocar el nombre del cargo de acuerdo a la denominación dada por la organización por el proceso de selección.
- **Edad óptima:** en este ítem se debe llenar con el rango de edad requerido para el cargo.
- **Área:** colocar el nombre del área en el que se requiere cubrir la vacante.
- **Departamento:** describir el nombre del departamento al que pertenece la vacante.
- **Motivo del requerimiento:** se ingresa de manera resumida del porque se quedó libre el cargo, pudiendo ser: por creación de un nuevo proyecto, por jubilación, por la necesidad de crear un nuevo cargo, renuncia del ocupante u otro motivo el cual debe ser anotado.
- **Objetivo del puesto:** anotar el propósito que tiene el cargo que necesita ser cubierto de manera veraz y rápida.

En el apartado “**2. PERFIL DEL CARGO**” se debe llenar con la siguiente información.

- **Educación:** se debe colocar el nivel de educación que requiere el puesto vacante para ser cubierto, puede ser bachiller, tercer nivel u otro.
- **Conocimientos:** se debe colocar los conocimientos que requiere el puesto vacante para ser cubierto.

- **Experiencia:** colocar años de experiencia que requiere para cubrir la vacante.
- **Recomienda a algún colaborador:** en este ítem puede seleccionar **NO** y pasar a la siguiente página, caso contrario al seleccionar **SI** colocar en los casilleros Nombre, Área, Departamento y Cargo, se detalla los datos de la persona a la que se está recomendando y en caso que pertenece a la organización detallar el área, departamento y cargo al que pertenece actualmente y desde donde será hipotéticamente promovido

#### **SOLICITADO POR:**

- **Firma:** plasmar la rúbrica de quien está solicitando el requerimiento de personal.
- **Nombre:** colocar el nombre de quien está solicitando el requerimiento de personal.
- **Cargo:** debe ser llenado con el cargo de quien está solicitando el requerimiento de personal.

#### **APROBADO POR:**


- **Firma:** plasmar la rúbrica de quien está aprobando la solicitud del requerimiento de personal.
- **Nombre:** colocar el nombre de quien está aprobando la solicitud del requerimiento de personal.
- **Cargo:** debe ser llenado con el cargo de quien está aprobando la solicitud del requerimiento de personal.



## Formulario N° 2: VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS

Este documento sirve para la verificación de documentos que el postulante deja en su carpeta para llenar el siguiente formato de análisis de carpetas y comparar el perfil con el perfil que requiere la organización.

**Tabla 48.-** Formulario de verificación de documentos.

 <b>VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS</b>	
No	No Carpeta Recibida..... Fecha de Recepción..... Tipo de Cargo.....
LISTA DE VERIFICACIÓN	CUMPLE ✓
Carta de Presentación	
Foto Tamaño Carnet a Color	
Datos Personales Actualizados	
Experiencia	
Formación Académica	
Copia de Título Certificado	
Copias Certificados de Cursos y Seminarios	
Otros	
Elaborado por:	Firma:


**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** La Investigadora

### Formulario N° 3: ANALISIS DE CARPETAS

En esta hora analizaremos las carpetas postulantes para el cargo vacío con el perfil requerido por la empresa.

**Tabla 49.-** Formulario de análisis de carpetas

 <b>ANÁLISIS DE CARPETAS</b>		
<b>DATOS GENERALES</b>		
<b>Fecha de evaluación:</b>		
<b>Nombres y Apellidos:</b>		
<b>Profesión:</b>		
<b>Cargo al que se postula:</b>		
<b>ASPECTO EVALUADO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PUNTAJE</b>
Formación.		
Conocimientos		
Habilidades		
Idiomas		
Manejo de equipo		
<b>EXPERIENCIA</b>		
Profesional		
Capacitación Recibida		
Estudio médico.		
Información sobre el Puesto.		
<b>Puntaje Total</b>		
<b>Observaciones:</b>		<b>Sugerencias:</b>
<b>Elaborado por:</b>		

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** La Investigadora

### ETAPA 3: SELECCIÓN DE PERSONAL

#### Flujograma

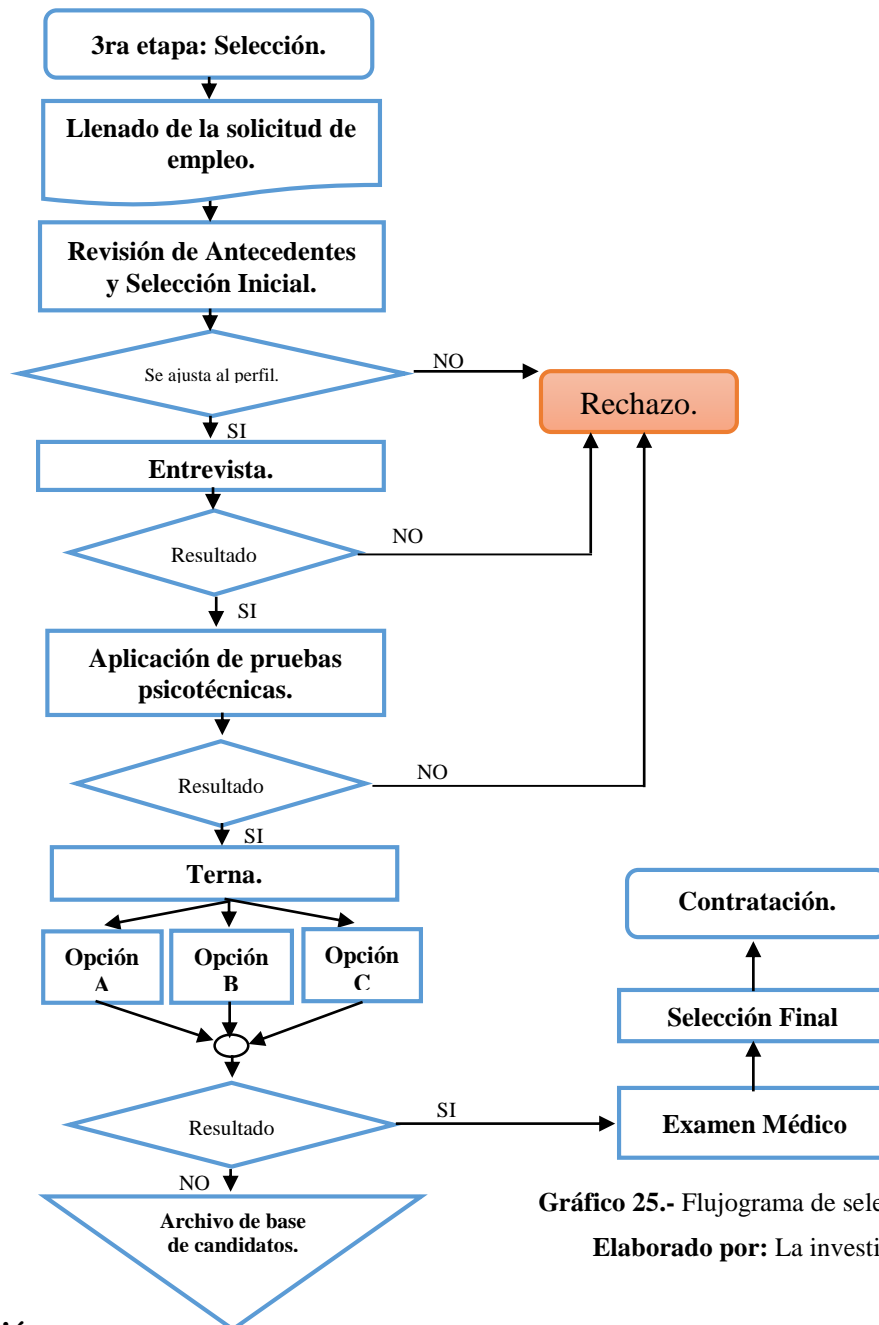


Gráfico 25.- Flujograma de selección.  
Elaborado por: La investigadora.

#### Definición

Es la elección de un individuo adecuado para el cargo adecuado en función de criterios preestablecidos, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la misma.

## Objetivo

Elegir de manera acertada al candidato, cumpliendo con la mayor parte de los requisitos que exige el perfil requerido en la organización y ser apto para ocupar el puesto vacante.

## Distribución de actividades

La siguiente matriz se conforma de las actividades que nos darán pautas para la selección de un posible nuevo colaborador, con el fin de encontrar al candidato esperado que cumpla con las características necesarias.

**Tabla 50.-** Matriz de actividades del subproceso de selección de personal.

N°.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS / FORMULARIOS.
1	Llenar solicitud de empleo.	<ul style="list-style-type: none"><li>Gerente de talento humano</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Solicitud de Empleo.</li><li>Esferográfico.</li></ul>
2	Verificación de referencias laborales.	<ul style="list-style-type: none"><li>Gerente de talento humano.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Formulario de verificación de referencias laborales.</li></ul>
3	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"><li>Gerente de talento humano.</li><li>Cliente Interno.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Hoja de Vida.</li><li>Formulario guía de Entrevista.</li></ul>
4	Aplicación de pruebas Psicológicas y Técnicas.	<ul style="list-style-type: none"><li>Gerente de talento humano.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Matriz de pruebas psicométricos.</li><li>Esferográfico.</li></ul>
5	Revisión de resultados.	<ul style="list-style-type: none"><li>Gerente de talento humano.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Formulario de reporte de pruebas psicológicas.</li><li>Test Psicológico.</li></ul>
6	Decisión y Contratación	<ul style="list-style-type: none"><li>Gerente de talento humano.</li><li>Cliente Interno.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Formulario de acta de selección.</li></ul>


**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** La Investigadora

### a) Actividad 1: Llenar solicitud de empleo

El siguiente filtro corresponde a diligenciar la solicitud de empleo por parte del candidato que será entregado por una persona encargada de este proceso.

**Tabla 51.-** Actividad 1: Solicitud de empleo

 <b>LLENAR LA SOLICITUD DE EMPLEO.</b>
<p style="text-align: center;"><b>Actividades</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Determinar un lugar diferente a donde realice la recepción de carpetas y así pueda llenar la SOLICITUD DE EMPLEO, con las siguientes características:<ul style="list-style-type: none"><li>• Buena iluminación</li><li>• Adecuada ventilación.</li><li>• Libre de ruidos distractores.</li><li>• Mobiliario adecuado (escritorio y silla)</li></ul></li><li>2. Entregar el formato de la SOLICITUD DE EMPLEO, facilítele un esfero para su posterior llenado.</li><li>3. Comunique la consigna: “Por favor llene el formulario de solicitud de empleo con sus datos solicitados, cualquier inquietud por favor me la comunica, al terminar que se acerque a entregar.</li><li>4. Revisar que el formato de solicitud este con toda la información requerida, si no es así pedirle que conteste los casilleros vacíos.</li><li>5. Adjunte a la solicitud de empelo diligenciada la documentación del candidato.</li></ol>
<p><b>Consideraciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar en el formato que esté datos de contacto con el candidato.</li><li>• En caso que existan casilleros vacíos preguntar el motivo de la falta de ellos.</li></ul>


**Fuente:** Propuesta.

**Elaborado por:** La Investigadora.

## b) Actividad 2: Verificación de referencias laborales

La revisión de las referencias laborales será un filtro importante a continuación se detalla la forma como se debe llevar a cabo.

**Tabla 52.-** Actividad 2: Referencias laborales

 <b>REFERENCIAS LABORALES</b>
<p style="text-align: center;"><b>Actividades</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Realiza las llamadas telefónicas a las organizaciones donde laboró el candidato.</li><li>2. Para la conversación telefónica utilice las siguiente guía:<ul style="list-style-type: none"><li>• Salude amablemente</li><li>• Identifíquese con su nombre, cargo y a la empresa que pertenece.</li><li>• Solicite contactarse con la persona que le facilitara la referencia registrada en la hoja de vida y solicitud de empleo.</li><li>• Comunique a la persona que le facilitara la referencia laboral, el nombre del candidato y al puesto al que está aspirando.</li></ul></li><li>3. Proceda a realizar las preguntas registradas en el <b>FORMULARIO ANEXO DE REVISIÓN DE REFERENCIAS</b>, de una manera clara y natural.</li><li>4. Registre las repuestas facilitadas a las preguntas planteadas en el formulario respectivo, de forma escrita o digital.</li><li>5. Por ultimo incluya el formulario de referencias a la documentación del candidato.</li></ol>
<p><b>Consideraciones.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Si no contesta un contacto para la emisión de referencia continuar con la siguiente, caso contrario póngase en contacto con el candidato y solicite certificados laborales.</li><li>• En caso que la referencia es invalida contactar con el candidato para corroborar con la información.</li></ul>


**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** La Investigadora

### c) Actividad 3: La entrevista

En esta fase del proceso se vuelve a tener contacto con los candidatos que han pasado filtros anteriores y la seguridad son quienes podrían adaptarse al cargo.

**Tabla 53.-** Actividad 3: Entrevista.

	<b>ENTREVISTA</b>
<p style="text-align: center;"><b>Actividades</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Comunicar a los candidatos pre seleccionados el día, hora y lugar para la entrevista.</li><li>2. Preparar el ambiente para las entrevistas cumpliendo con los siguientes requerimientos: Buena iluminación. Libre de ruidos y distractores. Mobiliario adecuado (escritorio con dos sillas).</li><li>3. Revisa los datos de la hoja de vida del postulante antes de ingresar en la entrevista.</li><li>4. Imprimir la <b>GUÍA DE ENTREVISTA</b> para explorar y validar factores como: Imagen personal. Competencias que se pueda detectar. Fortalezas y Debilidades</li><li>5. Reciba al candidato con un trato amable y cortes utilizando el recurso de Rapport.</li><li>6. Indicar al candidato que tomara apuntes durante la entrevista con la finalidad de llevar un registro básico de la información proporcionada por él.</li><li>7. Informar al candidato la oferta económica y beneficios que tiene el cargo a cubrir:<ul style="list-style-type: none"><li>• Salario económico y emocional.</li><li>• Beneficios propios de empresa</li><li>• Condiciones generales del puesto de trabajo (horarios, jornadas, movilidad).</li></ul></li><li>8. Preguntar al entrevistado si la oferta cumple con sus expectativas salariales, de ser la respuesta afirmativa puede estar en una terna de candidatos del puesto.</li><li>9. Revise el formato de entrevista contenga la información de manera clara y legible, y adjunte a la hoja de vida del candidato.</li></ol>	
<p><b>Consideraciones.</b></p> <p>Iniciar las entrevistas de forma puntual.</p> <p>Se deberá preguntar la aspiración salarial y apuntar luego en un lugar visible de la hoja de vida, en caso que no esté dentro de los rangos que se maneje internamente.</p> <p>Apuntar también otros datos que le impidan continuar en el proceso.</p>	


**Fuente:** Propuesta.

**Elaborado por:** La Investigadora.

#### d) Actividad 4: Pruebas psicométricas y técnicas

En estas fases del proceso se vuelve a tener contacto con los candidatos finalistas que han pasado por los filtros anteriores, teniendo la seguridad de que son quienes podrían adaptarse al cargo, logrando pretender finalizar con los precandidatos y la aplicación de pruebas psicométricas y/o técnicas.

**Tabla 54.-** Actividad 4: Aplicación de pruebas.

	<b>APLICACIÓN DE PRUEBAS</b>
<b>ACTIVIDADES.</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Solicite reunirse con el cliente interno para presentar a los candidatos que más se ajuste al perfil requerido, incluyendo el análisis de carpetas, verificación de referencias y resultados de la entrevista.</li><li>2. Defina con el cliente interno quienes participaran en la evaluación y aplicación de las pruebas psicométricas o técnicas, un máximo de tres seleccionados (cliente interno, representante de GTH, delegado gerencia o del Área).</li><li>3. Contacte a los 3 finalistas para indicar que están siendo parte de la penúltima fase del proceso de selección.</li><li>4. Comunique día, hora, lugar y persona encargada de llevar la aplicación de las pruebas en la organización.</li><li>5. Defina previamente de acuerdo al perfil de cargo la cantidad y tipo de las pruebas psicométricas que se incluirán en esta etapa, cabe recalcar tomar en cuenta el <b>ANEXO DE PRUEBAS PSICOMETRICAS:</b></li><li>6. Coordine con el jefe inmediato al cargo a cubrir la prueba técnica en caso de ser necesario y de acuerdo al tipo de puesto, defina la puntuación máxima que tendrá la prueba.</li></ol>	
<b>Consideraciones.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tomar un mínimo de 1 y máximo 2 test por cargo.</li><li>• Las pruebas técnicas deben ser desarrolladas por un colaborador con conocimientos teóricos y práctico, y que intervienen en las funciones de cargo.</li><li>• Definir la forma de calificación de las pruebas técnicas y provéase de las preguntas de la prueba técnica juntamente con los resultados.</li></ul>	

**Fuente:** Propuesta.


**Elaborado por:** La Investigadora.



### e) Actividad 5: Revisión de resultados de la pruebas

A esta etapa del proceso se han recolectado datos del candidato, los mismos que se utilizarán con la finalidad de analizar las variables obtenidas y medir los resultados en función y relación del perfil de la vacante a cubrir.

**Tabla 55.-** Actividad 5: Revisión de resultados de la pruebas.

 <b>REVISIÓN DE RESULTADOS DE LA PRUEBAS</b>
<p style="text-align: center;"><b>Actividades</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Una vez realizado la toma de pruebas, realice la calificación de la pruebas realizadas por el candidato con las matrices facilitadas por el jefe inmediato.</li><li>2. Tabula de forma numérica las repuestas para obtener cuantitativamente los resultados, tanto de test o prueba teórica práctica según la demanda del cargo.</li><li>3. Compare los datos obtenidos en la entrevista, validándolos con la hoja de vida y la solicitud de empleo del candidato.</li></ol>
<p><b>Consideraciones.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Resalte aquellos puntos fuertes y débiles del candidato en relación al perfil del cargo.</li><li>• Utilice adecuadamente los criterios de análisis de los resultados, basando en el solicitud de requerimiento y en el perfil del Cargo.</li></ul>


**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** La Investigadora

### f) Actividad 6: Decisión y contratación

Se dará interactuar de forma asertiva con el cliente interno y el gerente general con la finalidad de garantizar que el candidato sea el más adecuado para el puesto de trabajo y la organización.

**Tabla 56.-** Actividad 6: Decisión y contratación

	<b>DECISIÓN Y CONTRATACIÓN</b>
<p><b>Actividades.</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Escuche los criterios del comité de selección sobre el candidato, e imparta sus criterios en relación a los resultados obtenido en los informes, para decidir de manera óptima.</li><li>2. Apunte los datos generados en la reunión mantenida con el cliente interno en la toma de decisión final respecto del candidato que se contrata, en el <b>FORMATO DE ACTA DE SELECCIÓN</b>.</li><li>3. Comunique a los candidatos finalistas la decisión que tomo la organización con respecto a que la vacante ha sido cubierta.</li><li>4. Póngase en contacto con el candidato ganador para coordinar el proceso de vinculación y contratación.</li><li>5. Archive la documentación generada y tramitada durante todo el proceso.</li></ol>	
<p><b>Consideraciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Si los candidatos no han llenado las expectativas del cliente interno, sugiera otros candidatos de la lista para una fase de entrevistas.</li></ul>	

**Fuente:** Propuesta.

**Elaborado por:** La Investigadora.

## Documentos de Soporte

### Etapa 3: Formularios del proceso de selección

**Tabla 57.-** Formulario de proceso de selección


<b>N°.</b>	<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE DEL FORMULARIO</b>
1	RR.HH.SE.001	Formulario solicitud de empleo.
2	RR.HH.VC.001	Formulario de verificación de referencias
3	RR.HH.GE.001	Formulario guía de entrevista.
4	RR.HH.PP.001	Matriz de pruebas psicométricas.
5	RR.HH.RP.001	Formulario de reportes de pruebas psicológicas.
6	RR.HH.APS.001	Formulario acta de proceso de selección.

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** La Investigadora

## Formulario N° 1: SOLICITUD DE EMPLEO

**Tabla 58.-** Formulario de solicitud de empleo

 <p style="font-size: 1.2em; font-weight: bold;">SOLICITUD DE EMPLEO.</p> <p style="font-size: 0.8em;">Sea tan amable de llenar esta solicitud de forma clara. Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente.</p>		CODIGO:	
		Fecha	
		Puesto que solicita.	
		Sueldo deseado	
Datos Personales			
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre(s)	Edad
Dirección de domicilio.		Ciudad Domicilio.	Teléfono
Lugar de Nacimiento,		Email.	Sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino
Vive con <input type="checkbox"/> Sus padres <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo		Fecha de Nacimiento	Nacionalidad
Personas que dependen de usted <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros		Estado Civil <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro	Estatura
			Peso
Estado de Salud y Hábitos Personales			
¿Como considera su estado de salud actual? <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo		¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (Explique)	
¿Práctica Ud. Algún Deporte?		¿Permanece a algún Club Social o Deportivo?	
¿Cuál es su pasatiempo favorito?		¿Cuál es su meta en la vida?	
Si posee una capacidad diferente por favor completar los siguientes datos:			
Tipo de Discapacidad	Porcentaje de la Discapacidad.	N° carnet del CONADIS.	
Datos Familiares			
	Nombre	Vive	Muerto
	Domicilio		Ocupación
Padre			
Madre			
Esposa (o)			
Nombre y edades de los hijos			
Formación.			
Instrucción	Nombre de la Institución	Años aprobados.	Titulo Recibido
Primaria			
Secundaria o Prevocacional			
Profesional			
Otras			
Estudios que esta efectuando en la actualidad:			
Institución	Horario	Curso o Carrera	Nivel
¿Qué idiomas habla? (Nivel 50%, 75%, 100%)			
Software que maneja		Otros trabajos o funciones que domina	

Conocimientos.			
Curso y Entrenamiento recibido.	Facilitador.	Duración del curso.	Mes y Año

Experiencia Laboral-								
	Actual o ultimo		Anterior		Anterior		Anterior	
	De	Hasta	De	Hasta	De	Hasta	De	Hasta
Tiempo que prestó sus servicios:								
Nombre de la Compañía:								
Teléfono:								
Puesto desempeñado								
Sueldo mensual:								
Motivo de separación:								
Nombre de su jefe directo:								
Puesto de jefe directo:								
¿Podemos solicitar informes de usted? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (razones)								

Otras Referencias Personales.				
Nombre	Domicilio	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo

Datos Generales		Datos Económicos	
¿Cómo supo de este empleo? <input type="checkbox"/> Anuncio <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál?		¿Tiene usted otros ingresos? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (describalos)	Importe mensual \$
¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (nómbrelos)		¿Su cónyuge trabaja? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (¿dónde?)	Ingreso mensual \$
Tiene licencia de manejo <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si Tipo		¿Vive en casa propia? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si	
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si ¿aCuál?		¿Paga renta? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si	Renta mensual \$
¿Tiene seguro de vida? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (nombre de la Cía.)		¿Tiene automóvil propio?      Marca      Modelo <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si	
¿Puede viajar? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (razones)		¿Tiene deudas? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (¿con quién?)	Importe \$
¿Esta dispuesto a cambiar de lugar de residencia? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (razones)		¿Tiene tramite o juicio pendiente? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si	
Siendo extranjero ¿qué documentos le permiten trabajar en el país?		Fecha en que podría presentarse a trabajar:	

Comentarios del Entrevistador y Firma	Hago constar que mis respuestas son verdaderas
	_____ Firma del solicitante

Fuente: Propuesta

Elaborado por: La Investigadora

## FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO

EL formulario de Solicitud de empleo deberá ser diligenciado directamente por el candidato, con la supervisión de un representante de talento humano.

**Código:** Colocar el código preestablecido por la organización esto sirve para llevar de manera ordenada los archivos de personal.

**Fecha:** Escriba la fecha en la que se está llenando la solicitud de empleo.

**Puesto que solicita:** Describir el nombre del cargo al que está postulándose el candidato.

**Sueldo deseado:** Colocar el valor monetario que se pretende recibir con concepto de remuneración.

En el apartado “**1. INFORMACIÓN PERSONAL**”, llenar los siguientes ítems:

- **Apellido paterno, materno y nombres:** Escribir los apellidos paterno y materno, así como dos los nombres
- **Dirección de domicilio:** Describa las calles donde se ubica el lugar de domicilio actual.
- **Cuidad de domicilio:** Colocar el nombre de la ciudad de residencia.
- **Lugar de nacimiento:** Escriba el nombre de la ciudad donde nació.
- **Fecha de nacimiento:** Coloque la fecha de nacimiento
- **Nacionalidad:** Ponga el nombre del país de donde es el candidato.
- **Email:** Escriba en letras minúsculas y manuscritas la dirección de correo electrónico que este activo.
- **Edad:** Colocar la edad actual en número de años cumplidos.
- **Teléfono:** Escribir el número de teléfono fijo donde contratarle, por lo general el de domicilio o algún familiar cercano al lugar de residencia y el número de celular con los 10 dígitos.
- **Sexo:** Elija con un “**X**” el género del candidato.

- **Vive:** Seleccione con una “X” los casilleros convenientes con los que vive actualmente puede ser más de dos.
- **Personas que dependen de usted:** Seleccione con una “X” los casilleros que cree conveniente y las personas que dependan actualmente de usted, puede ser más de dos.
- **Estatura:** Escribir en forma numérica la estatura que posee.
- **Peso:** Garabatear en forma numérica el peso de su última visita al doctor que posee.
- **Estado civil:** Seleccione con una x la casilla que corresponde al estado civil actual.

En el apartado **2. ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES**”, completar los siguientes ítems, respondiendo a las preguntas y seleccionando las opciones con una “X”.

- **¿Cómo considera su estado de salud actual?**  
Escoger una de las siguientes tres opciones:  
**BUENO - REGULAR – MALO.**
- **¿Padece alguna enfermedad crónica?**  
Seleccionar entre **NO** o **SI**, en caso de ser afirmativo **explique** el nombre de la enfermedad.
- **¿Práctica Ud. Algún deporte?**  
Colocar Si o NO practica algún deporte, si la respuesta es positiva explique qué deporte regularmente lo realiza.
- **¿Permanece a algún Club social o deportivo?**  
Colocar Si o NO pertenece a algún club social o deportivo, si la respuesta afirmativa describa en **Cual**, el nombre del club al que pertenece.
- **¿Cuál es su pasatiempo favorito?**  
Describa de forma resumida en el recuadro las actividades que realiza en su tiempo libre fuera de la empresa.

- **¿Cuál es su meta en la vida?**

Describa de forma concreta cuál es su meta de su vida de aquí a futuro en el ámbito laboral/profesional.

Si posee una capacidad diferente por favor completar los siguientes datos:

- **Tipo de Discapacidad:** Colocar el nombre de la discapacidad que posee.
- **Porcentaje de la Discapacidad:** Colocar la cifra en porcentaje de la discapacidad que posee.
- **Nº carnet del CONADIS:** Coloque el número asignado al carnet de identificación por capacidad; de este documento se puede extraer los datos anteriores a este último ítem.

En este apartado “**3. DATOS FAMILIARES**”, llenar los siguientes ítems.

- En **Padre, Madre y Esposa**, coloque el **Nombre, Domicilio y Ocupación**, de cada uno de ellos.
- En **Vive o Muerto**, elija con una “X”, la posición de la misma.
- En **Nombre y edades de los hijos**, colocar los nombres con su respectiva edad de cada uno de sus hijos.

En este apartado “**4. FORMACIÓN**”, llenar los siguientes ítems.

- **Nombre de la Institución, Años Aprobados y Título Recibo**  
Los datos para cada uno de los tipos de Instrucción (Primaria, Secundaria, Profesional y Otras).
- **Estudios que está efectuando en la actualidad:**  
En este ítem coloque el nombre de la **Institución**, el **Horario** en el que asiste, la **Carrera o Curso** que está estudiando y el **Nivel** de que se encuentra cursando, si no está estudiando no llenar.



- **¿Qué idiomas habla?**

Describa el nombre de el/los idioma con su respectivo porcentaje de dominio, tomando en cuenta que el máximo es el 100%.

- **Software que maneja**

Coloque los programas de software y office que domina puede ser: Excel, Word, Point, o Outlook, etc.

- **Otros trabajos o funciones que domina**

Las funciones que domina de acuerdo a su cargo que solicita, contribuyendo al progreso del desempeño de su puesto laboral.

En el apartado “**5. CONOCIMIENTOS**”, coloque debajo de cada uno de los encabezados de los cuadros en **Curso y Entrenamiento recibido**, el nombre del curso, en **Facilitador**, el nombre de la institución organizadora del evento, en **Duración del curso**, el número de horas de duración del curso, en **Mes y Año**, colocar la fecha en el que se desarrolló el curso.

En el apartado “**6. EXPERIENCIA LABORAL**”, ingrese los datos de los últimos empleos, desde el más reciente, completando con un máximo de cuatro y un mínimo de dos llenando los siguientes ítems:

- **Tiempo que prestó sus servicios:** en el ítem **Desde** coloque la fecha en que inicio las labores, y en el ítem **Hasta**, coloque la fecha de finalización de la relación laboral.
- **Nombre de la Compañía:** colocar el nombre de la empresa donde trabaja o trabajó.
- **Teléfono:** escriba el número telefónico de la empresa donde trabajo.
- **Puestodesempeñado:** escriba el nombre del cargo o los cargos que desempeño durante su pertenencia en dicha empresa.
- **Sueldo mensual:** coloque el valor monetario que perciba por concepto de salario.

- **Motivo de separación:** colocar la razón por lo que se desvinculo de la empresa.
- **Nombre de su jefe directo:** indicar el nombre de la persona que fue su Jefe en aquel momento.
- **Puesto de jefe directo:** escriba el nombre del cargo de quien fue su Jefe anterior.
- **¿Podemos solicitar informes de usted?**  
Hace relación a pedir referencias laborales en la empresa, para esto escoja una de las opciones **SI** o **NO**.

En el apartado **7. REFERENCIAS PERSONALES**”, llene con los datos de personas a las que se pueda contactar y que sean conocidos o amigos que no sean familiares, los datos son: nombre, dirección, teléfono, ocupación, tiempo de conocerlos.

En el apartado **“8. Datos generales y económicos”**, responda a cada una de las preguntas escogiendo las opciones de respuesta marcando con un **“X”** y describa lo que se solicite como información aclaratoria a la respuesta seleccionada por usted.


No olvide llenar los ítems sobre la **fecha en la que podría incorporarse**, esto en caso de ser seleccionado deseamos conocer la fecha tentativa para su ingreso a la organización; si desea puede dejar un comentario en el ítem **comentarios del Entrevistado**.

Una vez completado toda la información complete el recuadro al final con el objetivo de aclarar que los datos proporcionados son válidos y que nos autoriza a la empresa a verificar la autenticidad, para esto coloque en el espacio en blanco sus nombres y apellidos, finalizando con su **FIRMA**, de la misma forma que en su cedula de identidad.

## Formulario N° 2: VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS

El formato de verificación de referencias nos ayudara a filtrar a los candidatos que más cerca está de ocupar el puesto vacante y confirmar la información que el aspirante entrega a la institución.

**Tabla 59.-** Formulario de verificación de referencias

	<b>VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS</b>	<b>CÓDIGO:</b>
<b>DATOS DEL CANDIDATO</b>		
Nombre:		
Cargo al que aplica:		
<b>DATOS A QUIEN SE SOLICITA LA REFERENCIA</b>		
Empresa:		
Contacto:		
Nombre del cargo de la persona contactada:		
<b>EVALUACIÓN</b>		
Cargo que ocupó al ingresar		
Cargo que ocupó al salir		
Tiempo de trabajo		
<b>Cómo calificaría el desempeño:</b> <input type="checkbox"/> Muy Bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo		
¿Por qué?		

## FORTALEZAS Y DEBILIDADES

<b>Manejo de relaciones interpersonales</b>  <input type="checkbox"/> Muy Bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo
<b>¿Por qué?</b>
<b>Puntualidad y asistencia</b>  <input type="checkbox"/> Muy Bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo
<b>¿Por qué?</b>
<b>Lo volvería a contratar</b>  <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
<b>¿Por qué?</b>
<b>Perteneció a alguna organización sindical</b>  <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
<b>¿Qué comentarios adicionales haría respecto del desempeño de la persona para que sea tomada en cuenta en un futuro trabajo?</b>

<b>Firma del responsable RRHH:</b>
<b>Fecha:</b>

Fuente: Propuesta

Elaborado por: La Investigadora

### Formulario N° 3: GUÍA DE ENTREVISTA

**Tabla 60.-** Formulario de guía de entrevista

		<b>GUÍA DE ENTREVISTA.</b>				CÓDIGO:					
						VERSIÓN:					
<i>DATOS PERSONALES</i>											
APELLIDO y NOMBRE:					FECHA DE ENTREVISTA:						
PUESTO AL QUE SE POSTULA/AREA:											
<i>RELEVAMIENTO DE ENTREVISTA ACTITUDINAL</i>											
<b>Actitud en Situación de Entrevista</b>	Inseguro	Seguro	Muy Seguro	Observaciones:							
	Desconfiado	Confiado	Confanzudo								
	Timido	Suelto	Extrovertido								
<b>Presencia</b> (imagen personal, fisonomía, aspecto exterior)	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Observaciones:						
<b>Comunicación</b> (habilidad para expresarse)	Capacidad de síntesis				Fluidez y Claridad			Su discurso mantiene un lineamiento			
	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Regular	Bueno	Muy Bueno
<b>Observaciones:</b>											
<b>Estabilidad Emocional</b> (autocontrol, confianza en si mismo, capacidad para dividir lo personal de lo laboral)	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Observaciones:						
<b>Orientacion a resultados</b> (comunica altas expectativas y sentido de la urgencia. Impulsa los logros, usando medidas eficaces de avance y administracion de recursos, realizando lo necesario para lograr los objetivos)	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Observaciones:						
<b>Iniciativa:</b> Es actuar proactivamente y a pensar no solo en el pasado sino en el futuro, habilidad para concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones al problema.	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente							

<b>Transparencia:</b> Hace referencia al trabajo con rectitud, confiabilidad a actuar en consonancia con lo que se dice, incluye comunicar ideas y sentimientos dispuestos a accionar con honestidad incluso en negociaciones difíciles.	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Observaciones:
<b>Responsabilidad:</b> Esta competencia está asociada al compromiso con sus tareas encomendadas, el cumplimiento de está por encima de sus propios intereses, porque la tarea asignada esta primero.	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Observaciones:
<b>Apertura al cambio:</b> Capacidad para adaptarse y advenirse a los cambios, modificando su propia conducta cuando surgen dificultades, ya sea por nueva información o entorno exterior.	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	
<b>Detallista, ordenado y metódico</b>	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Observaciones:
<b>CONCLUSIONES</b>					
<b>Observaciones Generales:</b>					
<b>Fortalezas:</b>					
<b>Debilidades:</b>					
Supera el perfil deseado: <input type="text"/> Cumple con el perfil deseado: <input type="text"/> Esta por debajo del perfil deseado: <input type="text"/> Continúa en el proceso se selección: <input type="text" value="SI"/> <input type="text" value="NO"/>					
<b>Entrevistado por:</b> .....					

**Fuente:** Propuesta  
**Elaborado por:** La Investigadora

## Formulario N° 4: MATRIZ DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

Enseguida presento un bosquejo de pruebas que ayudaran a la empresa a elegir al candidato, la misma que indicara cual es las más idónea para aplicar en la selección de cargos de la organización.

**Tabla 61.-** Matriz de pruebas psicométricas

TIPO DE PRUEBAS	TIPOS DE TEST
<p><b>PRUEBAS DE INTELIGENCIA</b>  <b>Otorga como resultado el IQ, la capacidad de análisis y síntesis y razonamiento abstracto, numérico y verbal. La mayoría de estas pruebas tienen un tiempo máximo para llevarlas a cabo, por lo que es frecuente que los candidatos no completen la totalidad de las preguntas.</b></p>	<p><b>Test de Raven</b>, que consiste en presentarle al sujeto una serie de figuras para que el encuentre la pieza faltante; para encontrar la respuesta correcta el individuo deberá utilizar sus habilidades perceptuales, de observación y razonamiento.                      Es una prueba de inteligencia no verbal, basada en matrices progresivas, con nivel de complejidad ascendente. Evalúa el nivel de concentración, observación y lógica.</p>
<p><b>PRUEBA DE APTITUDES</b>  <b>evalúa aptitudes como capacidad de mando, manejo de personal, toma de decisiones, agilidad, dominio e idiomas y el nivel de compatibilidad de las características de la persona con el puesto a ocupar</b></p>	<p><b>Test de Cleaver</b>. Esta consiste en otorgarle al candidato una lista de adjetivos para que marque de acuerdo a su grado de identificación con ellos. Además, brinda una descripción de cómo el sujeto reacciona ante situaciones de estrés o presión.                       La Técnica Cleaver busca conocer los mecanismos o medios que ayudan a una persona a desarrollar mejor su trabajo, así como sus reacciones en situaciones favorables o desfavorables. Estas reacciones pueden ser activas o pasivas.</p>
<p><b>PRUEBAS DE PERSONALIDAD</b> analiza los rasgos sobresalientes de la persona como sociabilidad, confianza en sí mismo, autoridad, estabilidad emocional, autocontrol, entre otros. Además, descarta trastornos psiquiátricos severos.</p>	<p><b>Cinco Grandes</b>. Recibe este nombre ya que agrupa las características de personalidad en cinco grandes rasgos o factores:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura la experiencia: características como el gusto por el arte, por la aventura, por las emociones, la imaginación y la curiosidad.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Conciencia o minuciosidad: tendencia a la autodisciplina, a la responsabilidad, el planeamiento en lugar de lo espontáneo.</li> <li>3. Extraversión: implica la energía, las emociones positivas, la tendencia a buscar la atención y compañía de los otros.</li> <li>4. Neuroticismo: la tendencia a experimentar emociones negativas como ansiedad, ira, depresión y vulnerabilidad.</li> <li>5. Agradabilidad: Tendencia a ser compasivo y cooperativo.</li> </ol> <p>Del análisis de los resultados se logra ver que rasgos predominan en la persona. El test está formado por 48 preguntas donde se deberá responder cuán en desacuerdo o de acuerdo se está con una situación.</p>
<p><b>TEST DE VENTAS</b>  <b>Analiza una serie de factores o rasgos de la personalidad que deben estar presentes en el buen vendedor, que mide las aptitudes psicológicas que se buscan en un buen comercial.</b></p>	<p><b>IPV:</b> Es una prueba enfocada para vendedores la cual estudia la psicología de la venta, mide:</p> <p><b>Comprensión:</b> muestra el nivel de empatía y la capacidad para las relaciones humanas, así como la capacidad para asimilar nuevas situaciones y contextos con cierta agilidad.</p> <p><b>Adaptabilidad:</b> valora la flexibilidad en el desempeño de roles, la capacidad de romper con los esquemas rígidos y someterlos a los cambios.</p> <p><b>Tolerancia a la frustración:</b> valora la capacidad para soportar acciones que resultan frustrantes, la desviación de las propias intenciones o deseos, la capacidad para asumir los fracasos y recuperarse, la capacidad de aceptar un NO por respuesta.</p> <p><b>Control de sí mismo:</b> puede definirse como la capacidad para gestionar el potencial intelectual, psicológico y físico.</p>


**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** La Investigadora



## Formulario N° 5: REPORTE DE PRUEBAS PSICOLOGICAS

**Tabla 62.-** Formulario de reportes de pruebas psicológicas


 <p style="text-align: center;"><b>REPORTES DE PRUEBAS PSICOLOGICAS</b></p>			
<b>DATOS GENERALES</b>			
<b>Fecha de evaluación:</b>			
<b>Nombres y Apellidos:</b>			
<b>Profesión:</b>			
<b>Cargo al que se postula:</b>			
<b>Evaluador:</b>	<b>Interpretación</b>	<b>Puntaje</b>	
<b>Pruebas Aplicadas</b>  (Breve descripción de cada una de las pruebas aplicadas al candidato)	Prueba Razonamiento Lógica		
	Prueba lectura funcional (carácter cognoscitivo)		
	Inventario multidimensional (variables afectivas y motivacionales)		
	Test		
<b>Conclusiones:</b> Recomendaciones acerca del candidato de acuerdo al grado de desarrollo de las competencias evaluadas			
<b>Observaciones:</b>	<b>Sugerencias</b>		
<b>Evaluado por:</b>			

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** La Investigadora

## Formulario N° 6: ACTA DE SELECCIÓN

**Tabla 63.-** Formulario de acta de selección.

	<b>FORMULARIO DE ACTA DEL PROCESO DE SELECCIÓN.</b>	<b>CÓDIGO:</b>	
		<b>VERSIÓN:</b>	
		<b>N° DE ACTA</b>	
<b>1 SOBRE LA INFORMACIÓN GENERAL</b>			
<p>La reunión mantenida en la ciudad de ....., a los .....días del mes de..... del año ....., se reúne la Comisión de Selección para el elegir al candidato idóneo en el Cargo de.....estuvo conformado por:</p> <p style="margin-left: 40px;">- _____</p> <p style="margin-left: 40px;">- _____</p> <p style="margin-left: 40px;">- _____</p> <p style="margin-left: 40px;">- _____</p>			
<b>2 LA COMISION RESUELVE:</b>			
<p>Declarar al Sr/a ....., con C.I. N°..... como el mas apto para el cargo de ....., perteneciente al Área..... y supervisado por .....</p>			
<b>3 CONDICIONES:</b>			
<p>Solicitar la contratación del mencionado profesional, en conformidad con las siguientes condiciones:</p> <p style="margin-left: 40px;"><b>Contrato:</b> _____</p> <p style="margin-left: 40px;"><b>Salario:</b> _____</p> <p style="margin-left: 40px;"><b>Vinculación:</b> _____</p>			
<b>4 NOMBRES Y FIRMAS DE LOS MIEMBROS DE LA COMISIÓN.</b>			
<p>_____</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;"><b>NOMBRE Y FIRMA DEL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN.</b></p>			
<p>_____</p> <p><b>NOMBRE Y FIRMA DEL PRIMER MIEMBRO</b></p>		<p>_____</p> <p><b>NOMBRE Y FIRMA DEL SEGUNDO MIEMBRO</b></p>	


**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** La Investigadora

## ETAPA 4: INDUCCIÓN

En esta fase el objetivo es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia, la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

**Tabla 64.-** Actividad 1: Inducción

	<b>INDUCCIÓN</b>
<b>Actividades</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Hacer constar las actividades por medio del <b>FORMATO GUÍA DE INDUCCIÓN</b>.</li><li>2. Dar la bienvenida al nuevo colaborador, con el recorrido por la empresa donde se presentarán los trabajadores, sus compañeros de área y su jefe inmediato.</li><li>3. Brindar al nuevo colaborador obsequios de productos realizados por la organización para dar a conocer la razón social de la entidad.</li><li>4. Proporciona detalladamente información esencial que el nuevo colaborador debe saber con todo lo que implica ocupar su nuevo puesto de trabajo, como:<ul style="list-style-type: none"><li>• Historia.</li><li>• Visión</li><li>• Misión</li><li>• Objetivos</li><li>• Valores corporativos</li><li>• Organigrama</li><li>• Filosofía.</li><li>• Políticas del personal.</li></ul></li><li>5. Da a conocer funciones futuras que realizará como la explicación específica de las tareas principales y secundarias a realizar.</li><li>6. Evalúa luego de un tiempo pertinente el resultado de la inducción para determinar si falta capacitación e información.</li></ol>	
<b>Consideraciones.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La empresa debe contar con un plan de inducción y seguidamente de un manual, para ser eficientes con el tiempo y en la calidad de información que recibirá el nuevo colaborador.</li></ul>	

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** La Investigadora

## Documentos de soporte


### Etapa 4: formularios del proceso de inducción

Tabla 65.- Formularios del proceso de inducción

<b>N°.</b>	<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE DEL FORMULARIO</b>
1	RR.HH.GI.001	Formulario de guía de inducción.

## Formulario N° 1: GUÍA DE INDUCCIÓN

**Tabla 66.-** Formato de guía de inducción

	<h3 style="margin: 0;">GUÍA DE INDUCCIÓN</h3>	Codigo:		
		Version:		
		Fecha:		
<b>Nombre del Funcionario</b>				
<b>Cargo</b>				
<b>Fecha de Ingreso</b>				
Actividades	Fecha	Duración	Cargo responsable	Firma
<b>1ª Fase</b>				
1. Socialización del manual de inducción que incluye: Misión y visión, funciones generales y por área de la entidad, políticas, planes, prestaciones sociales y demás aspectos importantes de la entidad.				
<b>2ª Fase</b>				
2. Realizar recorrido para presentación con los demás colaboradores y conocimiento de la distribución física de la entidad.				
<b>3ª Fase</b>				
3. Portafolio de productos y servicios ofrecidos por la organización				
<b>4ª Fase</b>				
4. Inducción sobre las funciones y responsabilidades específicas del cargo.				
<b>5ª Fase</b>				
5. En caso de ser necesario se realizara entrenamiento sobre softwares especializados que requiera el funcionario para el desempeño de las funciones propias del cargo				
<b>Evaluacion (Puntos a Mejorar del Funcionario)</b>				
<b>Observaciones</b>				
<b>Firma del Gerente de Personal:</b>		<b>Firma nuevo trabajador:</b>		

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** La Investigadora

## MATERIAL DE REFERENCIA

### Bibliografía

- Aguilar, E. (2012). *Axiología Organizacional*. Quito, Ecuador: Codeu.
- Alles , M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2 ed.). Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2007). *Gestion de Competencias: el diccionario*. (2 ed.). Buenos Aires.: Granica - Adelphi.
- Alles, M. (2008). *Selección por Competencias* (1 ed.). Buenos Aires: Granica S.A.
- Ayora, D. P., & Simbaina, O. L. (2013). manual de Funciones "Bienes raíces Catedral" basado en el Sistema de Gestión por Competencias. *Tesis de Ingeniero Comercial Universidad de Cuenca*. Cuenca. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3351/1/Tesis.pdf>
- Becerra, M. J. (2010). <http://www.uta.edu.ec/v2.0/>. Recuperado el 26 de Agosto de 2014, de Universidad Tecnica de Ambato: <http://site.ebrary.com/lib/utasp/docDetail.action?docID=10608812&p00=gestion%20del%20talento%20humano>
- Carrandi, K., & Cuesta, A. (2010). <http://www.uta.edu.ec/v2.0/>. Recuperado el 05 de Septiembre de 2014, de Universidad Tecnica de Ambato: <http://site.ebrary.com/lib/utasp/docDetail.action?docID=10608909&p00=gestion%20procesos%20recursos%20humanos>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los tiempos difíciles*. Colombia, Bogota D.C.: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento Humano* (8 ed.). Colombia, Bogota D.C.: McGraw hill Interamericana.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8 ed.). Mexico, D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento Humano* (3 ed.). McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones* (9 ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento* (1 ed.). Bogota D.C.: Editorial ECOE.
- Dolan, S. L., Valle, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3 ed.). Espana S.A.U.: McGraw Hill Interamericana.
- F, M. (2009). <http://www.uta.edu.ec/v2.0/>. Recuperado el 05 de Septiembre de 2014, de Biblioteca Virtual de Universidad Tecnica de Ambato: <http://site.ebrary.com/lib/utasp/docDetail.action?docID=10311185&p00=mejora%20continua>
- Fernandez Lopez. (2005). *Gestión por Competencias*. madrid, Rivera de Loira: Pearson Education, S.A.
- Ferrater, J. (2003). Epistemología en el trabajo. *Revista Gestión*.
- French, W. (1991). *Administración de personal desarrollo de recursos* (1 ed.). Limusa S.A.
- García Cordova, F. (2002). *Resumen del Libro: El Cuestionario* (1 ed.). LIMUSA S.A. Obtenido de <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elcuestionario.pdf>

- Gestiopolis. (Marzo de 2003). ¿Que es proceso administrativo? Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>
- Grados, J. A. (2013). <http://www.uta.edu.ec/v2.0/>. Recuperado el 05 de septiembre de 2014, de Universidad Tecnica de Ambato: <http://site.ebrary.com/lib/utasp/docDetail.action?docID=10853636&p00=seleccion%20del%20personal>
- Hintze, J. (s.f.). Administración de estructuras organizativas. *Transformacion, Estado y Democracia*, 106. Obtenido de <http://www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Publicaciones/RevistaONSC/r37/37-8.pdf>
- Lefcovich, M. (2009). <http://www.uta.edu.ec/v2.0/>. Recuperado el 05 de Septiembre de 2014, de Biblioteca virtual Universidad Tecnica de Ambato: <http://site.ebrary.com/lib/utasp/docDetail.action?docID=10327290&p00=mejora+continua+laboral>
- Maldonado , J. A. (2011). <http://www.uta.edu.ec/v2.0/>. Recuperado el 05 de Septiembre de 2014, de Universidad Tecnica de Ambato: <http://site.ebrary.com/lib/utasp/docDetail.action?docID=10592677&p00=gestion%20procesos>
- Menna, S. (2008). *Estudios contemporáneos sobre la epistemología*. Universitas. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/utasp/reader.action?docID=10779447&ppg=7>
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9 ed.). México: Pearson Educación.
- Morales, A. (2009). *Gestión de la empresa*. La Habana, Cuba: Pilitica.



- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (Septiembre de 2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Perozo, G. (Septiembre de 2003). Clima y Cultura organizacional. Venezuela, Caracas. Obtenido de <http://postgrado.una.edu.ve/desarrolloorganizacional/paginas/perozolectura3.pdf>
- Queipo, B., & Useche, M. (Septiembre de 2002). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales Redalyc*, 496. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28080308.pdf>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext)
- Sluchevsk, I. (1980). *Enciclopedia de psicología*. Mexico, D.F.: Grijalbo.
- Steiner, G. A. (1998). *Planeacion Estrategica - Lo que todo Director debe saber* (23 ed.). Mexico C.V.: Editorial Continental, S.A.
- Torres, M. C. (2010). Capacitación por competencias laborales un logro productivo para la empresa farmacéutica laboratories de Colombia. *Tesis Pontificia Universidad Javeriana*. Bogotá, Colombia. Obtenido de <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/9052/1/tesis383.pdf>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos humanos capital humano de las empresas* (6 ed.). México D.F.: McGraw Hill Interamericana.

# ANEXOS

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN.**  
**CARRERA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.**  
**GUIA DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES QUE LABORAN EN LA**  
**EMPRESA “REPREMARVA”.**

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN**

**DATOS GENERALES**

Área:.....

Cargo:.....

Jefe inmediato:.....

Fecha:.....

**INSTRUCCIONES:**

- Lea atentamente y conteste de acuerdo a su percepción.
- Procure ser lo más sincero y veraz posible.
- Selecciones solo una de las alternativas que se le propone.

**CUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN.**

**1.- ¿Cómo considera usted que es el proceso de reclutamiento para cubrir una vacante en la empresa Repremarva?**

Excelente      Bueno                  Regular                  Malo

**2.- ¿Cómo calificaría usted a la estructura establecida por la empresa para el proceso de selección de personal?**

Excelente      Bueno                  Regular                  Malo

**3.- ¿La empresa Repremarva notifica adecuadamente la decisión de contratación a los solicitantes?**

Excelente      Bueno                  Regular                  Malo

**4.- ¿Qué tan satisfactoria considera que es la estructura que aplica la empresa para evaluar al candidato en la entrevista?**

Excelente      Bueno                  Regular                  Malo

**5.- ¿Cómo considera usted que son las evaluaciones teórica y práctica ejecutadas a los candidatos para medir su nivel de formación?**

Excelente      Bueno                  Regular                  Malo

**6.- ¿Cómo califica a las herramientas psicológicas como test, cuestionarios y otras valuaciones de este tipo empleadas en la empresa?**

Excelente      Bueno                  Regular                  Malo

**7.- ¿En la empresa se realiza seguimientos a todas las actividades realizadas con el fin de fortalecer el proceso de selección?**

Excelente      Bueno                  Regular                  Malo

**8.- ¿En la empresa se realiza seguimientos a todas las actividades realizadas con el fin de fortalecer el proceso de selección?**

Excelente      Bueno                      Regular                      Malo

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**9.- Mantiene una imagen profesional, digna y confiable en todo lo que hace.**

Siempre    Frecuentemente                      Algunas Veces                      Nunca

**10.- Muestra buena disposición para cambiar las formas de trabajo y las actividades de manera rápida para responder a elementos exteriores.**

Siempre    Frecuentemente                      Algunas Veces                      Nunca

**11.- Percibe los cambios como un crecimiento y los acepta de buen agrado.**

Siempre    Frecuentemente                      Algunas Veces                      Nunca

**12.- Acepta su responsabilidad antes sus acciones y decisiones.**

Siempre    Frecuentemente                      Algunas Veces                      Nunca

**13.- Brinda soluciones rápidas y oportunas ante posibles problemas en su lugar de trabajo.**

Siempre    Frecuentemente                      Algunas Veces                      Nunca

**14.- Actúa de manera independiente para solucionar aquello que está a su alcance o propone alternativas de solución en caso no esté autorizado para tomar la decisión.**

Siempre    Frecuentemente                      Algunas Veces                      Nunca

**15.- Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados.**

Siempre    Frecuentemente                      Algunas Veces                      Nunca

**16.- Persiste hasta lograr sus metas / objetivos**

Siempre    Frecuentemente                      Algunas Veces                      Nunca

**OBSERVACIONES:**

.....  
.....

---

**FIRMA DE VALIDACIÓN**