



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,**

TEMA:

**“EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA
EMPRESA INGECOMTHSA DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA
DE PICHINCHA.”**

AUTOR: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

TUTOR: Ing. Mg. José Geovanny Vega Pérez.

Ambato - Ecuador

2016

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

CERTIFICA:

Yo, José Geovanny Vega Pérez, con C.C.:050262280-6 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA INGECOMTHSA DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.”**, desarrollado por el egresado Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio, alumno 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 evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.



.....
Ing. Mg. José Geovanny Vega Pérez

C.C.:050262280-6

TUTOR

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

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



.....
Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

C.C.:050364218-3

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“El Reclutamiento y Selección de Personal en el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa INGECOMTHSA de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha”**, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



.....
Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

C.C.:050364218-3


AUTOR

Al Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación:

La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA INGECOMTHSA DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.”**, presentada por el Sr. SALGUERO CHILUISA JONATHAN FABRICIO egresado de la Carrera PSICOLOGÍA INDUSTRIAL promoción: 2014 - 2015, una vez revisada y calificada la investigación, se APRUEBA en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

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

LA COMISIÓN



MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Mg. Pablo Ricardo
Morales Fiallos



MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Lcda. Mg. María Gabriela
Romero Rodríguez

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, Zoila Chiluisa y Antonio Salguero por su ejemplo y apoyo incondicional que siempre me han brindado por su ejemplo y apoyo incondicional que siempre me han brindado, a mis hermanos que siempre han estado en el momento en los he necesitado.

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.

Jonathan Salguero

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por todas sus bendiciones y por darme fuerzas para seguir luchando en el trayecto de mi vida estudiantil, a mi querida familia que siempre supo apoyarme y estar conmigo en los buenos y malos momentos.

A mis verdaderos amigos y compañeros que me supieron guiar en el transcurso de mi vida.

A mis profesores que me supieron impartir todos sus conocimientos y hacer de mí un profesional de bien lleno de conocimientos y valores necesarios para mi vida.

Jonathan Salguero

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA	i
PÁGINA APROBACIÓN DEL TUTOR _____	ii
PÁGINA AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN _____	iii
PÁGINA CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR _____	iv
PÁGINA DEDICATORIA _____	vi
PÁGINA AGRADECIMIENTO _____	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS _____	viii
ÍNDICE DE TABLAS _____	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS _____	xv
RESUMEN EJECUTIVO _____	xvi
EXECUTIVE ABSTRACT _____	xvii
INTRODUCCIÓN _____	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema de Investigación _____	2
1.2. Planteamiento del Problema _____	2
1.2.1. Contextualización _____	2
1.3. Árbol de problemas _____	5
1.4. Análisis crítico _____	6
1.5. Prognosis _____	7
1.6. Formulación del problema _____	8
1.7. Interrogantes _____	8
1.8. Delimitación del problema _____	8
1.8.1. Delimitación de contenido _____	8
1.8.2. Delimitación espacial _____	9
1.8.3. Delimitación temporal _____	9
1.8.4. Unidades de observación _____	9
1.9. Justificación _____	9
1.10. Objetivos _____	10
1.10.1. Objetivo general _____	10

1.10.2.	Objetivos específicos _____	10
---------	-----------------------------	----

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes Investigativos _____	11
2.2.	Fundamentación Filosófica _____	13
2.3.	Fundamentación Legal _____	14
2.4.	Categorías Fundamentales _____	16
2.5.	Fundamentación Teórica de la Variable Independiente _____	19
2.5.1.	Reclutamiento y selección de personal _____	19
2.5.1.1.	Concepto de reclutamiento _____	19
2.5.1.2.	Selección de personal _____	20
2.5.2.	Tipos de Reclutamiento _____	23
2.5.3.	Procesos de selección de personal _____	30
2.5.4.	Rotación de personal _____	34
2.5.5.	Gestión del talento humano _____	36
2.5.5.1.	Objetivos de la gestión del talento humano _____	36
2.5.5.2.	Los seis procesos de la gestión del talento humano _____	38
2.6.	Fundamentación Teórica de la Variable Dependiente _____	40
2.6.1.	Desarrollo organizacional _____	40
2.6.1.1.	El modelo de cambio de Kurt Lewin _____	41
2.6.1.2.	Características del D.O. _____	41
2.6.1.3.	Los valores del D.O. _____	42
2.6.2.	Evaluación de desempeño _____	44
2.6.2.1.	¿Por qué se evalúa el desempeño? _____	45
2.6.2.2.	Métodos de evaluación: _____	47
2.6.3.	Desempeño Laboral _____	50
2.6.3.1.	Características del Desempeño Laboral _____	51
2.6.3.2.	Motivación laboral _____	51
2.6.3.3.	Productividad _____	52
2.6.3.4.	Rendimiento _____	52
2.6.3.5.	Trabajo en equipo _____	53

2.6.3.6.	Satisfacción laboral _____	54
2.6.3.7.	Administración del desempeño _____	55
2.7.	Hipótesis _____	55
2.8.	Señalamiento de Variables _____	56

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1.	Modalidad de la Investigación _____	57
3.1.1.	De campo. _____	57
3.1.2.	Bibliográfica-Documental _____	57
3.2.	Nivel de Investigación _____	58
3.2.1.	Correlacional. _____	58
3.2.2.	Descriptiva. _____	58
3.3.	Población o Muestra _____	58
3.4.	Operacionalización de Variables _____	60
3.5.	Plan de recolección de Información _____	62
3.6.	Plan de procesamiento de la Información _____	63

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.	Análisis de los resultados _____	64
4.2.	Interpretación de los resultados _____	64
4.3.	Verificación de la Hipótesis _____	79
4.3.1.	Planteamiento de la Hipótesis _____	79
4.3.2.	Nivel de significación. _____	79
4.3.3.	Descripción de población _____	79
4.3.4.	Especificación del estadístico _____	80
4.3.5.	Frecuencia observada _____	81
4.3.6.	Frecuencia esperada _____	82
4.3.7.	Decisión _____	84

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Conclusiones _____	85
5.2.	Recomendaciones _____	86

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1.	Tema _____	87
6.2.	Datos informativos _____	87
6.3.	Antecedentes de la empresa INGECOMTHSA _____	88
6.4.	Justificación _____	89
6.5.	Objetivos _____	90
6.5.1.	Objetivo General de la Propuesta _____	90
6.5.2.	Objetivos específicos de la Propuesta _____	90
6.6.	Análisis de Factibilidad _____	91
6.7.	Fundamentación _____	91
6.8.	Metodología Modelo operativo _____	149
6.9.	Administración _____	151
6.10.	Previsión de la evaluación _____	151
6.11.	Manual Plataforma de Reclutamiento y Selección de Personal _____	96

BIBLIOGRAFÍA _____	154
--------------------	-----

Anexo N°01 _____	156
Anexo N°02 _____	157
Anexo N°03 _____	158
Anexo N°04 _____	160
Anexo N°05 _____	161
Anexo N°06 _____	162
Anexo N°07 _____	163
Anexo N°08 _____	164
Anexo N°09 _____	165
Anexo N°10 _____	166

Anexo N°11	167
Anexo N°12	186
Anexo N° 13	214
Anexo N°14	227
Anexo N°15	227
Anexo N°16	228
Anexo N°17	228
Anexo N°18	229
Anexo N°19	229
Anexo N°20	230
Anexo N°21	230
Anexo N°22	231
Anexo N°23	231
Anexo N°24	232
Anexo N°25	232
Anexo N°26	233
Anexo N°27	233
Anexo N°28	227

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Población	59
Tabla N° 02: Operacionalización de la variable independiente	60
Tabla N°03: Operacionalización de la variable dependiente	61
Tabla N°04: Preguntas básicas del plan de recolección de Información	62
Tabla N° 05: Resultados pregunta 01.	65
Tabla N° 06: Resultados pregunta 02.	66
Tabla N° 07: Resultados pregunta 03.	67
Tabla N° 08: Resultados pregunta 04.	68
Tabla N° 09: Resultados pregunta 05.	69
Tabla N° 10: Resultados pregunta 06.	70
Tabla N° 11: Resultados pregunta 07.	71
Tabla N° 12: Resultados pregunta 08.	72
Tabla N° 13: Resultados pregunta 09.	73
Tabla N° 14: Resultados pregunta 10.	74
Tabla N° 15: Resultados pregunta 11.	75
Tabla N° 16: Resultados pregunta 12.	76
Tabla N° 17: Resultados pregunta 13.	77
Tabla N° 18: Resultados pregunta 14.	78
Tabla N°19: Distribución del chi – cuadrado	81
Tabla N°20: preguntas sobre resultados de la frecuencia observada	81
Tabla N°21: Frecuencia esperada	82
Tabla N°22: Cálculo del Chi cuadrado	83
Tabla N° 23: Costo de la Propuesta	88
Tabla N°24: Metodología Modelo operativo	149
Tabla N° 25: Porcentajes para el Reclutamiento	96
Tabla N° 26: Ascenso por oposición	98
Tabla N° 27 : Parámetros para redactar actividades	99
Tabla N°28: Calificación de actividades	100
Tabla N° 29: Graduación de las escalas	101
Tabla N° 30: Dimensiones del perfil de competencias	102

Tabla N° 32: Matriz de listado de actividades _____	125
Tabla N° 33: Matriz de actividades esenciales y perfil de competencias _____	126
Tabla N° 35: Matriz de evaluación _____	130
Tabla N° 37: Criterios a evaluar _____	142
Tabla N° 39: Matriz de calificación Total de proceso de selección de personal	147
Tabla N° 39: Matriz de descripción y perfil de puestos del Gerencia general	_161
Tabla N° 40: Matriz de descripción y perfil de puestos del Asesor Legal	____162
Tabla N° 42: Matriz de descripción y perfil de puestos del Residente de Obra	_164
Tabla N° 43: Matriz de descripción y perfil de puestos de Maestro Mayor (Albañil) _____	163
Tabla N° 44: Matriz de descripción y perfil de puestos de vendedor	_____165
Tabla N° 45: Matriz de descripción y perfil de puestos de Contador	_____166

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: Árbol de Problemas _____	5
Gráfico N° 02: Categorías Fundamentales _____	16
Gráfico N°03: Subordinación conceptual: Variable Independiente _____	17
Gráfico N°4: Subordinación conceptual: Variable Dependiente _____	18
Gráfico N°05: El proceso de selección como una secuencia de etapas _____	34
Gráfico N° 06: Porcentualización pregunta 01 _____	65
Gráfico N° 07: Porcentualización pregunta 02 _____	66
Gráfico N° 08: Porcentualización pregunta 03 _____	67
Gráfico N° 09: Porcentualización pregunta 04 _____	68
Gráfico N° 10: Porcentualización pregunta 05 _____	69
Gráfico N° 11: Porcentualización pregunta 06 _____	70
Gráfico N° 12: Porcentualización pregunta 07 _____	71
Gráfico N° 13: Porcentualización pregunta 08 _____	72
Gráfico N° 14: Porcentualización pregunta 09 _____	73
Gráfico N° 15: Porcentualización pregunta 10 _____	74
Gráfico N° 16: Porcentualización pregunta 11 _____	75
Gráfico N° 17: Porcentualización pregunta 12 _____	76
Gráfico N° 18: Porcentualización pregunta 13 _____	77
Gráfico N° 19: Porcentualización pregunta 14 _____	78
Gráfico N°20: Representación gráfica del Chi Cuadrado _____	83
Gráfico N° 21: Convocatoria _____	127
Gráfico N° 22: Orden de los métodos de evaluación _____	144
Gráfico N° 23: Organigrama Estructural DE INGECOMTHSA _____	148

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

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: “EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA INGECOMTHSA DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.”

AUTOR: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

TUTOR: Mg. Geovanny Vega

Resumen

El siguiente trabajo investigativo fue realizado en la empresa INGECOMTHSA con el objetivo de determinar las falencias existentes en el proceso de reclutamiento y selección, el cual afectaba al desempeño laboral de los colaboradores de la institución. El sistema que se utilizó para recabar información fue la encuesta, ya que fue la forma más fácil y acertada de acercarme a la realidad de la empresa.

Una vez obtenida la información se la procesó estadísticamente con la finalidad poner a prueba la hipótesis y determinar si es válida. Una vez comprobada la hipótesis se plantearon conclusiones y recomendaciones con el fin de dar satisfacer los objetivos y buscar posibles soluciones a la problemática expuesta.

Se llegó a la conclusión de que hacía falta implantar un proceso de reclutamiento y selección efectivo y a su vez crear una plataforma web por medio de la cual los aspirantes envíen su Currículo vitae y la empresa. Así mismo, INGECOMTHSA procesara los datos de manera virtual con el fin de reducir el tiempo, espacio y dinero.

Palabras Claves: Reclutamiento, proceso, selección, personal, INGECOMTHSA, plataforma, currículo, empresa, desempeño, laboral.

EXECUTIVE ABSTRACT

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO

FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION

RACE: Industrial Psychology

EXECUTIVE SUMMARY

TOPIC: "The Recruitment and Selection work performance of employees in the company INGECOMTHSA of Quito, Pichincha province."

AUTHOR: Jonathan Chiluisa Salguero Fabricio

TUTOR: Mg. Geovanny Vega.

Summary

The following research work was conducted at the company INGECOMTHSA order to identify the weaknesses in the recruitment and selection process, which affected the job performance of the employees of the institution. The system used to collect information was the survey because it was the easiest and most accurate way to approach the reality of the company.

Once the information is the statistically processed in order to test hypotheses and determine whether it is valid. After verifying the hypothesis conclusions and recommendations were made in order to meet the objectives and possible solutions to the problems exposed.

He concluded that it was necessary to implement an effective recruitment and selection and in turn create a web platform through which applicants submit their curriculum vitae and the company. Also, data processed INGECOMTHSA virtually in order to reduce the time, space and money.

Keywords: Recruitment, process selection, personal, INGECOMTHSA platform, curriculum, company performance, employment,

INTRODUCCIÓN

El tema desarrollado en el trabajo de investigación abarca las dos variables que son: la variable independiente Reclutamiento y selección y la variable dependiente Desempeño laboral que son los parámetros investigados.

El proyecto de Investigación está estructurado con seis capítulos, los mismos que se detallan a continuación:

Capítulo I. El Problema, consta de; Tema, planteamiento del problema, contextualización, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, interrogantes (subproblemas), delimitación del objeto de investigación, justificación, objetivo general y específicos.

Capítulo II. Marco Teórico contiene: Antecedentes investigativos, Fundamentación Filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, hipótesis, señalamiento de las variables.

Capítulo III. Metodología, contiene: Modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, población y muestra, Operacionalización de las variables, plan de recolección de información, plan de procesamiento de la información.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de Resultados contiene: Análisis de resultados, interpretación de datos, verificación de hipótesis.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.

Capítulo VI. Propuesta contiene: Datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, previsión de la evaluación; materiales de referencia, anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.Tema de Investigación

“El Reclutamiento y Selección de Personal en el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa INGECOMTHSA de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.”

1.2.Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización

En Ecuador el Reclutamiento y Selección de Personal ha sido el principal problema para el país, un buen proceso para este fin contribuye a la optimización de los recursos y a mejorar el Desempeño Laboral, tomando en cuenta la satisfacción del personal en su puesto de trabajo y su identificación con la empresa sintiéndose parte de ella.

En nuestro país se ha tomado en cuenta el crear un sistema de gestión por competencias que contribuye a incrementar el desempeño del trabajador, los procesos que se pretenden implementar nos ayudaran a elegir candidatos más idóneos y a la optimización de los recursos.

Los nuevos procesos de Reclutamiento y Selección de personal en el estado se hace cargo la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) la cual obliga a seguir todos los procesos correspondientes para seleccionar el candidato con mejores talentos y competencias. El Reclutamiento y Selección de personal se realizará

con el proceso de méritos, capacidades y habilidades para así contratar al personal que cumpla con los objetivos de las empresas públicas.

En la provincia de Pichincha el problema es el mismo ya que no manejan buenos procesos de Reclutamiento y Selección de personal, las empresas necesitan implementar procesos minuciosos de Selección de personal y es indispensable que las empresas preparen a su talento humano en áreas que les hacen falta.

Los tiempos cambian y con ello nuestra manera de buscar empleo y contactos para encontrar un buen puesto de trabajo. Actualmente los profesionales del departamento de recursos humanos de una empresa, a la hora de realizar un barrido en la selección de nuevo personal para su empresa, utilizan diferentes técnicas y herramientas de reclutamiento y selección de personal.

Existen asesorías que ofrecen mejorar los procesos de Reclutamiento y Selección de personal, las cuales permitirán tener personal calificado y por ende mejorara el Desempeño Laboral, proporcionando a las empresas, personal con mayor eficiencia y productividad esto se puede lograr mediante un estudio del perfil necesario para el puesto de trabajo, aplicación de pruebas, lo cual se podría encontrar en un Manual de Reclutamiento y Selección de personal permitiendo tener talento humano competente y responsable en cumplir los objetivos empresariales.

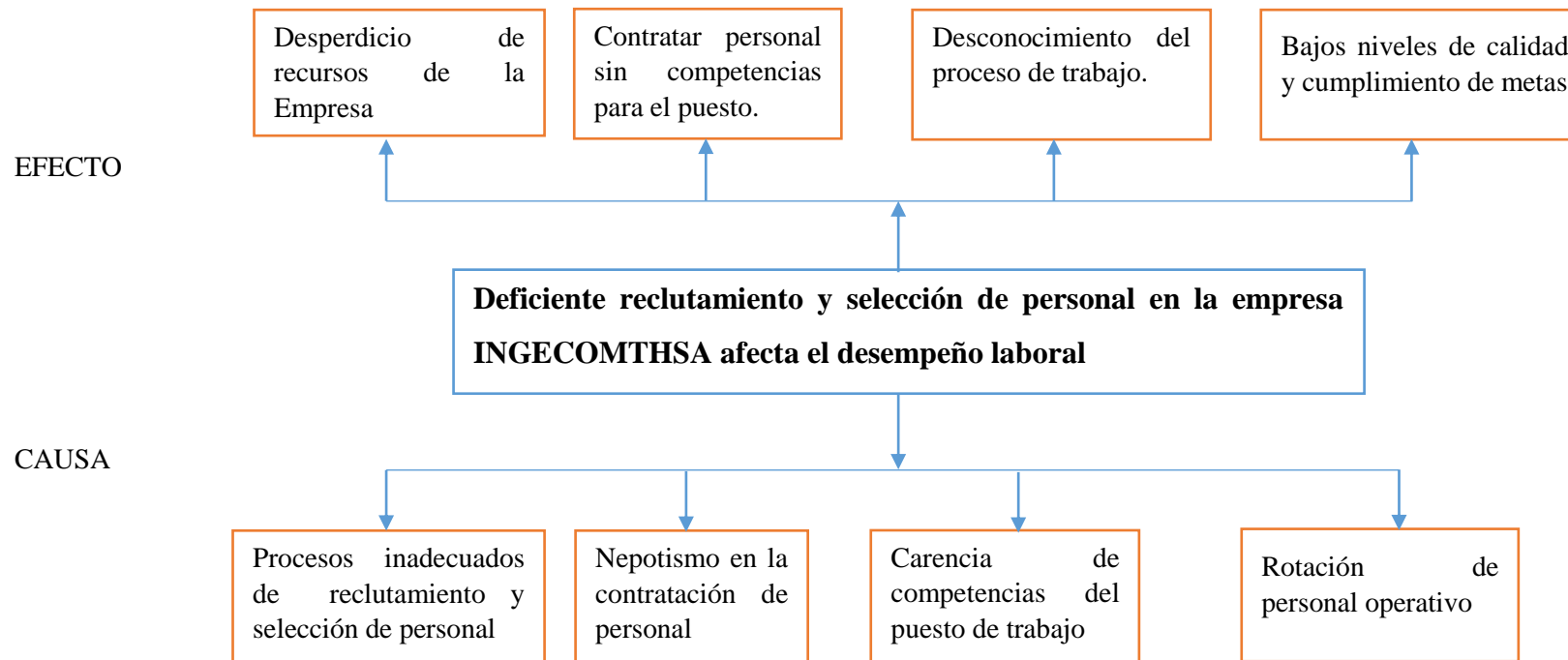
En la empresa INGECOMTHSA dedicada a la construcción de bienes inmuebles, no se maneja procesos adecuados de Reclutamiento y Selección de personal, lo cual se realiza de una forma inadecuada mediante la convocatoria de los candidatos en prensa y radio, posteriormente se reciben las hojas de vida y por ultimo Seleccionan al personal que les parezca el más adecuado sin considerar las competencias de cada uno de ellos ni de los aportes que podrían dar a la empresa.

Se considera al Departamento de Talento Humano el eje principal para Reclutar y Seleccionar personal idóneo y eficiente para ocupar el cargo correspondiente al

puesto a ejercer, el objetivo principal del Reclutamiento y Selección de personal es incorporar la mayor cantidad de personas que cumplan con los requisitos del puesto y posteriormente Seleccionar el personal de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los puestos de trabajo, con lo cual se asegura el haber contratado los mejores candidatos.

1.2.2. Árbol de problemas

Gráfico N° 01: Árbol de Problemas



Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

1.3.Análisis crítico

El deficiente reclutamiento y selección de personal de la empresa **INGECOMTHSA** se da por los procesos inadecuados para la contratación de nuevas personas para laborar en las áreas de la institución, por lo cual al ser deficiente el método de selección se pierde tiempo al convenir con personas por un lapso de tiempo mínimo al de su contrato; así tendrán que realizar la liquidación de la persona y realizar una vez más el reclutamiento, selección e inducción al puesto de trabajo para llenar esa vacante teniendo pérdidas económicas.

El nepotismo es otra causal, al contratar personal sin conocimientos y competencias para desempeñar un puesto por razones únicamente de interés individual o familiar, afectan la productividad en la empresa **INGECOMTHSA**.

Si en la empresa se cuenta con un manual y perfiles de competencias inadecuados los empleados se desempeñan mal. Pues las personas contratadas serán ineficientes por no contar con destrezas acordes a su cargo. Afectan la línea de productividad y al desarrollo del personal que cumple con los objetivos empresariales.

Al contar con personal ineficiente en la empresa, el mismo se verá insatisfecho y por lo cual no rendirá lo necesario para producir en su área. Al encontrarse los colaboradores desmotivados en su espacio estos buscaran modos para ausentarse y terminaran por desertar el puesto. En la empresa se generará la rotación de personal y al estar en un constante cambio de trabajadores, el clima se verá afectado así como la cultura ya que la imagen de la institución se manchara por los empleados que abandonaron sus cargos por sentirse descontentos con el rendimiento y el cumplimiento de sus objetivos personales. El personal debe ser el indicado para rendir en una empresa.

1.4.Prognosis

Al seguir con los procesos deficientes de reclutamiento y selección, el desempeño se verá afectando y la productividad de la empresa decaerá. Se perderá recursos valiosos para la empresa tales como: económico, administrativo y humano por la contratación repentina de nuevo personal el cual es necesario para cumplir con los requerimientos de la tasa de fabricación viviendas, para así satisfacer la demanda de los clientes con los que cuenta la empresa.

De continuar el nepotismo en el proceso de contratación de personal, las personas dispuestas en dichos cargos no rendirán lo necesario para cumplir con los objetivos que se ha planteado la empresa. La misión y visión de la empresa no serán logradas por el deficiente desempeño laboral de los colaboradores, ya que estos no poseen los requerimientos necesarios para trabajar.

Si el manual y perfil de competencias son inadecuados las funciones, tareas y actividades no estarán dispuestas correctamente para que el ocupante de dicho cargo se desempeñe correctamente. Al seguir con un mal desempeño se fabricaran productos de baja calidad, lo cual afectará el prestigio de la empresa por lo que su demanda comercial se verá directamente comprometida y su rentabilidad económica disminuirá.

El personal ineficiente que no cumpla con su objetivo afectará a la productividad y al no cumplir se sentirá insatisfecho, desmotivado y a razón de esto desertará la institución. La empresa entraría en un proceso de rotación de personal, un nuevo proceso de reclutamiento y selección para encontrar a la persona idónea pero si los procesos son ineficientes e inadecuados la rutina de contratar personas se va a ser una constante que afectara a la institución tanto de manera interna como externa. Las organizaciones interactúan continuamente con el talento humano así estas deben buscar satisfacerse a ellas mismas y a los que las forman.

1.5. Formulación del problema

¿Cómo influye el Reclutamiento y Selección de Personal en el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa INGECOMTHSA de la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha?

1.6. Interrogantes

- ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa INGECOMTHSA de la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha?
- ¿Cuáles son las características del desempeño laboral de los colaboradores en la empresa INGECOMTHSA de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha?
- ¿Cómo se relaciona el proceso de reclutamiento y selección de personal con las características de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa INGECOMTHSA de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha?
- ¿Cuáles son las posibles soluciones al problema?

1.7. Delimitación del problema

1.7.1. Delimitación de contenido

De Campo: Desarrollo Organizacional

De Área: Gestión del Talento Humano

De aspecto: Reclutamiento y Selección de Personal.

1.7.2. Delimitación espacial

La investigación se realiza en la empresa INGECOMTHSA de la Provincia de Pichincha, Ciudad de Quito, Sector la Mariscal entre las calles Veintimilla E-513 y Juan León Mera, Edificio Wandemberg, Oficina #102.

1.7.3. Delimitación temporal

La presente Investigación se lleva a cabo en el periodo Abril - Septiembre 2015.

1.7.4. Unidades de observación

- Administrador de la Empresa
- Supervisor
- Colaboradores de las diferentes Áreas.

1.8. Justificación

El **interés** por conocer los procesos que se realizan para reclutar y seleccionar personal, buscar cuales son los más eficientes e indicados para contratar a las idóneas y aptas para el cargo. Gente que esté acorde a los requerimientos del cargo, que tenga las competencias, destrezas y habilidades necesarias. Conjuntamente con llevar un proceso claro, simple y de fácil acceso para seleccionar personal.

Es **importante** porque, al encontrar las deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección existente podremos ahorrar tiempo y dinero a la empresa, se buscarán esos elementos por los cuales el desempeño está afectando la productividad. Se **incrementa** la satisfacción tanto de la empresa, como también de los colaboradores al encontrarse únicamente con personas con los requerimientos necesarios para desempeñar dicho cargo.

Es **original** ya que en la empresa no se ha realizado un replanteamiento a dichos proceso, al definir de una manera más eficiente el proceso este generará un impacto en la rotación de personal.

Es **factible** desarrollar esta investigación gracias al apoyo de la institución, de sus altos mandos como también de la parte operativa, ya que están dispuestos a cambiar por el bien de la institución y a su vez alcanzar la misión, visión y objetivos de la empresa.

1.9.Objetivos

1.9.1. Objetivo general

Determinar la influencia del proceso de Reclutamiento y Selección de personal en el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa INGECOMTHSA de la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha.

1.9.2. Objetivos específicos

- Identificar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa INGECOMTHSA de la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha.
- Establecer características del desempeño laboral de los colaboradores en la empresa INGECOMTHSA de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha
- Relacionar el proceso de reclutamiento y selección de personal con las características de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa INGECOMTHSA de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.
- Plantear una alternativa viable de solución al problema en estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Tomando en cuenta algunos trabajos de investigación de la biblioteca de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la carrera de Psicología Industrial, se consideran pertinentes los relacionados con las variables de investigación, que servirán de guía para la investigación, entre las que se puede mencionar:

A decir de (ALVARADO, W. 2014): en su tesis bajo el tema: “El Reclutamiento y Selección de Personal en el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa CALZADO GAMOS de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.”, en la que sus principales conclusiones son:

GAMO'S no utiliza métodos para seleccionar al personal, se fija exclusivamente en la experiencia del solicitante, y a pesar de ser el único requisito para formar parte del equipo de trabajo no se verifican las referencias de experiencia laboral.

Calzado GAMO'S no realiza retroalimentación (reclutamiento interno) en la empresa lo que ocasiona que tenga un sistema de reclutamiento de personal débil, porque muchas de las veces se contrata personal que no tiene realmente el conocimiento de las actividades que debe realizar en el puesto que se le ha asignado.

En calzado GAMO'S no existe un comité especializado que mida el desempeño individual de cada empleado, esto no permite identificar si el colaborador está participando en el desarrollo de la empresa.

Se ha detectado que a pesar de contar con los elementos y recursos necesarios los jefes departamentales no están capacitados para desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño laboral, pero lo podrían poner en marcha una vez que se les proporcione el material necesario para realizarlo. (p. 121)

A decir de **(BONILLA, M. 2014)**: en su tesis bajo el tema: “Clasificación de Puestos por Competencias en la Selección de Personal de Cepeda Compañía Limitada.”, en la que sus principales conclusiones son:

Los colaboradores de Cepeda Compañía Limitada no conocen las competencias y los datos de identificación que clasifican a sus puestos lo que ocasiona confusión al momento de determinar la estructura organizacional y las responsabilidades de cada puesto de trabajo.

En Cepeda Compañía Limitada la selección de personal se ha realizado de una manera muy poco técnica porque no se han determinado las competencias requeridas para cada puesto de trabajo y por ello en varias ocasiones no se ha seleccionado a la persona correcta debido a la inexistencia de un manual de clasificación de puestos por competencias.

Se concluye que Cepeda Compañía Limitada no tiene un manual de clasificación de puestos por competencias que permita seleccionar al personal en base a las competencias, complejidad, responsabilidad y requerimientos necesarios el óptimo desempeño de cada puesto de trabajo. (p. 55)

A decir de **(PESANTEZ, H. 2014)**: en su tesis bajo el tema: “El Proceso De Reclutamiento Y Selección De Personal Y Su Incidencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo del GADMP Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujili.”, en la que sus principales conclusiones son:

Se ha identificado a través de la comparación y análisis de los resultados que los funcionarios de la Institución, consideran que el desempeño laboral del personal depende del nivel de conocimientos y competencias que posee de acuerdo al puesto que desempeña, y esto debería ser analizado previo a su contratación.

Los parámetros más tomados en consideración durante el proceso de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a la percepción del personal que atravesó este proceso es en primer lugar el conocimiento factor esencial en el talento humano, sin embargo el segundo más importante que es muy considerado es la experiencia laboral que tiene la persona, lo que limita al departamento de RRHH valorar nuevos talentos con inestimables competencias.

Del mismo modo se pudo identificar que las únicas herramientas utilizadas durante el proceso de selección de personal, son las pruebas de conocimientos, es decir, que se está limitando a reconocer y valorar competencias y tipos de personalidad que el funcionario posee previo a desempeñarse en un cargo específico.

Por otro lado, se comprueba a través de la entrevista directa, un alto porcentaje de funcionarios no desempeñan funciones de acuerdo a su conocimiento y competencias profesionales lo que impide un desempeño laboral eficiente y alcance de objetivos esperados.

Se concluye además que el bajo desempeño laboral de los funcionarios se debe a tres causales específicas, la utilización de un proceso de reclutamiento y selección de personal tradicional, la poca capacitación inmediata a la contratación del personal nuevo y en especial el deficiente clima laboral existente en la Institución. (p.p. 71 - 72)

2.2. Fundamentación Filosófica

El presente proyecto de investigación tiene como base el paradigma crítico – propositivo, pues la investigación tiene como base potencializar el desempeño de sus colaboradores.

De esta manera el reclutamiento y selección de personal cumpla con la finalidad de contratar al personal más idóneo para el cargo, el candidato más idóneo es aquel que obtiene las mejores calificaciones y se desenvuelve de mejor manera en su puesto de trabajo.

Es crítico ya que analiza y cuestiona los efectos y causas que afectan a las personas involucradas en la investigación, haciendo hincapié en los resultados de los instrumentos utilizados. Además, es propositivo porque, plantea alternativas de solución que permitirán establecer acciones para tratar al problema que se va a investigar.

2.3. Fundamentación Legal

El presente trabajo se sustenta legalmente en la Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 425, el cual determina el orden jerárquico de aplicación la normativa legal.

Según la **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008)**:

Desempeñar empleos y funciones públicas con base en méritos y capacidades, y en un sistema de selección y designación transparente incluyente, equitativo, pluralista y democrático, que garantice su participación, con criterios de equidad paridad de género, igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad y participación intergeneracional. (Art. 61, Num. 07)

De acuerdo con la **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008)**: *“Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basaran en ciertos requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, dignidad e integridad de las personas.”* (Art. 389)

A decir del **CÓDIGO DE TRABAJO (2008)**:

Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. (Art. 3)

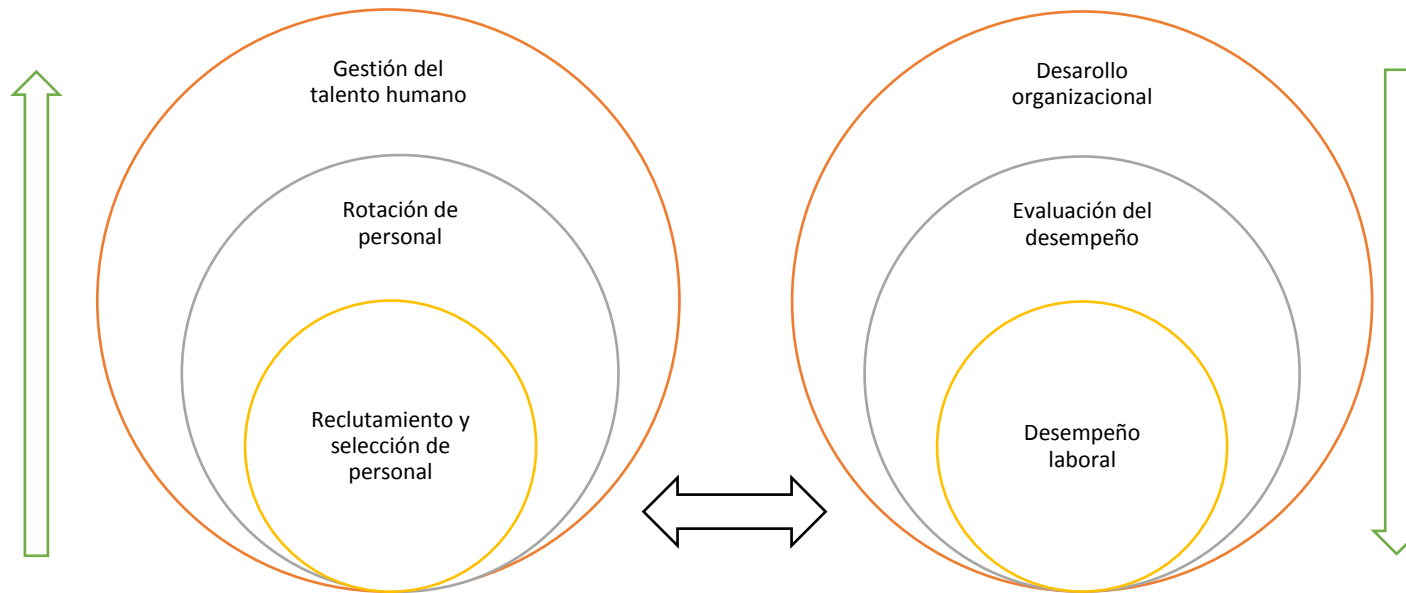
De acuerdo con el **CÓDIGO DE TRABAJO (2008)**:

Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan.(Art. 42, Cap.IV)

Según el **CÓDIGO DE TRABAJO (2008)**: *“Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos d) Observar buena conducta durante el trabajo.” (Art. 45, Cap.IV)*

2.4. Categorías Fundamentales

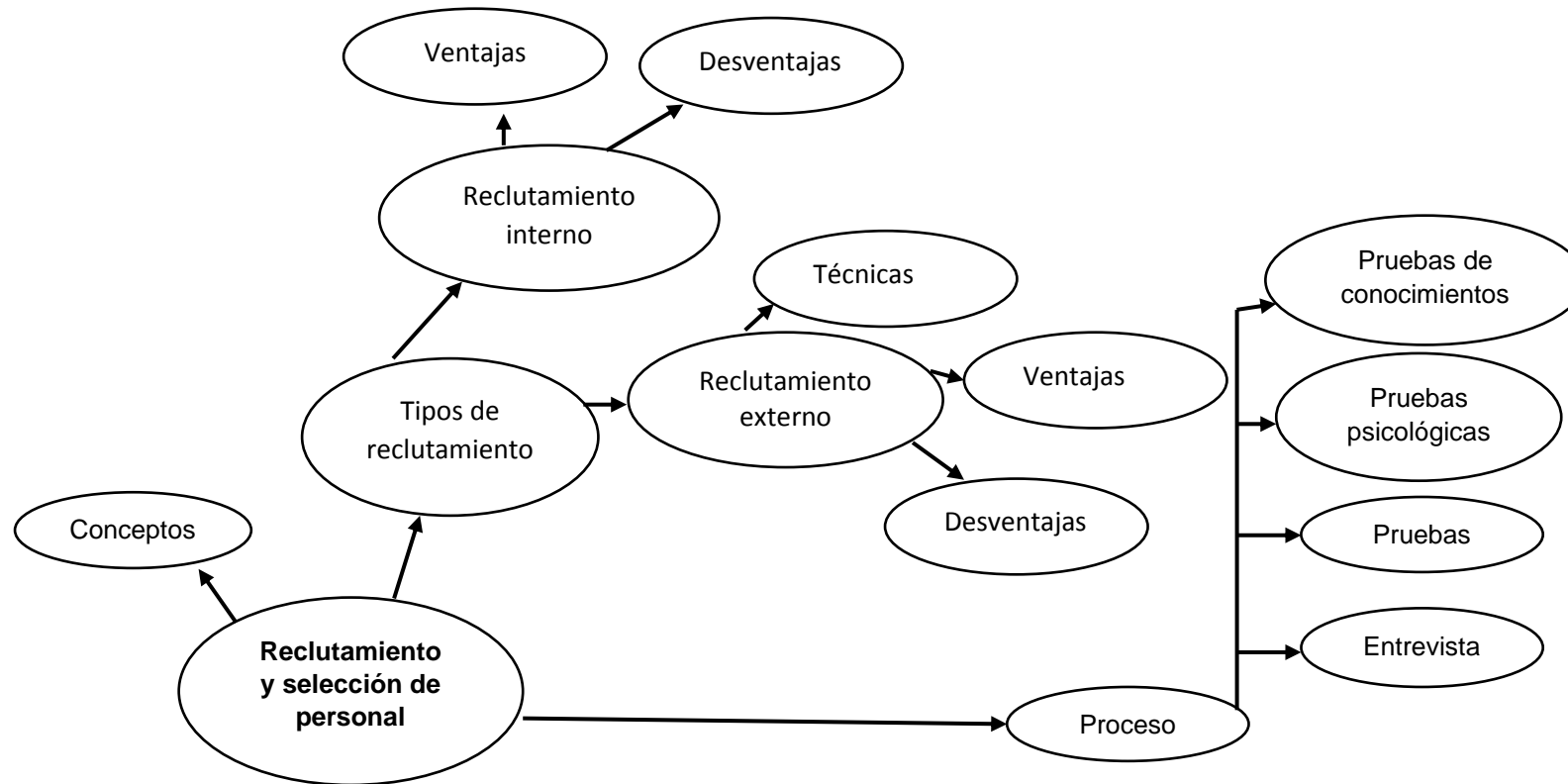
Grafico N° 02: Categorías Fundamentales



Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

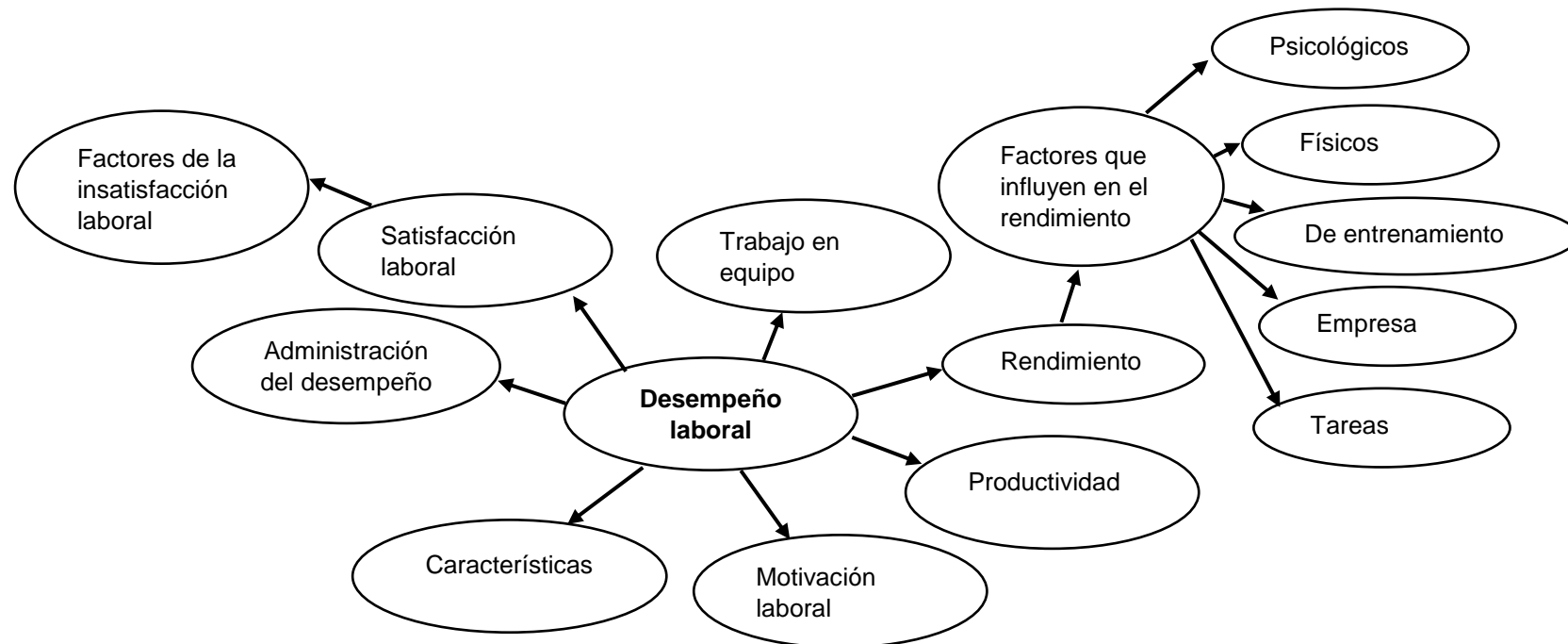
Subordinación conceptual

Grafico N°03: Subordinación conceptual: Variable Independiente



Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Grafico N°04: Subordinación conceptual: Variable Dependiente



Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

2.5. Fundamentación Teórica de la Variable Independiente

2.5.1. Reclutamiento y selección de personal

2.5.1.1. Concepto de reclutamiento

De acuerdo con (WERTHER, 2010):

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual se obtiene posteriormente el nuevo o nuevos empleados. (p. 90)

Según (CHIAVENATO, I. 2009):

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (p. 116)

El reclutamiento es un proceso que busca personal idóneo para llenar una vacante, por medio de una propuesta de trabajo. Utilizando técnicas atrae a personas que cumplan con las competencias requeridas para un puesto de trabajo. Este proceso inicia con los requerimientos de la empresa en relación a las actividades o tareas que se requiere del puesto de trabajo para cumplir con sus responsabilidades, para lo cual se publica un anuncio con la finalidad de convocar a los posibles candidatos para llenar la vacante, posteriormente se reciben hojas de vida de los postulantes y al final se realiza el proceso de selección de la persona más afín al cargo.

2.5.1.2. Selección de personal

De acuerdo con (WERTHER, 2010):

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. 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. (p. 106)

Según (CHIAVENATO, I. 2009): *“La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado”.* (p. 117)

La selección de personal es un proceso sistemático y estratégico con el uso de técnicas busca hallar al personal indicado para un puesto de trabajo. El postulante debe someterse a varias pruebas que validarán su contratación en la empresa. El aspirante que llene las expectativas de la empresa para la cual se postuló será el contratado.

La selección es el proceso de elegir a partir de un grupo de postulantes, a un individuo que mejor se adapte a las necesidades del puesto de trabajo y a la organización.

- **Las bases de la selección de personal**

La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisiones). Por tanto, es necesario que se apoye en algún parámetro o criterio de referencia para que la comparación tenga cierta validez. El parámetro o criterio de la comparación y la elección se debe extraer de la información sobre el puesto a

cubrir o las competencias deseadas (como variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (como variable dependiente). Así, el punto de partida para el proceso de la selección de personal es la obtención de información significativa sobre las competencias deseadas. Es lo que veremos a continuación.

- **Recopilación de información sobre el puesto**

La información respecto al puesto a cubrir se reúne de cinco maneras distintas:

- **Descripción y análisis del puesto.**

Representan el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos del puesto (requisitos que el puesto exige de su ocupante, también llamados factores de las especificaciones). La descripción y el análisis del puesto proporcionan información acerca de los requisitos y las características que el ocupante del puesto debe poseer.

- **Técnicas de los incidentes críticos.**

Esta técnica pretende enfocarse en las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que lo empeoran), que deberán ser investigadas en el proceso de selección de los futuros candidatos al puesto.

- **Solicitud de personal.**

Es una orden de servicio que el gerente emite a efecto de solicitar a una persona para que ocupe un puesto vacante. La solicitud de personal dispara el proceso de selección que traerá a un nuevo trabajador al puesto.

- **Análisis del puesto en el mercado.**

Cuando la organización no dispone de la información acerca de los requisitos y las características esenciales para el puesto, por tratarse de uno nuevo o cuyo contenido se entrelaza con el desarrollo tecnológico, se utiliza de la investigación de mercado. Gracias a los grandes cambios que sufren las instituciones es una buena forma de analizar. Investigar ¿Qué tiene esa organización?

- **Perfil del puesto de trabajo.**

Emplea una hipótesis de trabajo, una previsión aproximada del contenido del puesto y lo que exige del ocupante (requisitos y características) en forma de una simulación inicial.

Mapas de las competencias

Las competencias se jerarquizan de la manera siguiente:

- Competencias esenciales de la organización (core competencies). Son las competencias individuales que toda organización utilizar fundamentalmente y poseer para mantenerse competitiva antes las demás.
- Competencias funcionales. Son las competencias que cada unidad organizacional o departamento debe construir y poseer para sustentar las competencias esenciales de la organización. Así, cada una de las distintas áreas de la organización (mercadotecnia, producción/operaciones, finanzas, capital humano, tecnología) debe construir las competencias propias de su especialización.
- Competencias administrativas. Son las competencias que debe tener el gerente y el cuerpo administrativo para rendir en la empresa.
- Competencias individuales. Son la competencias que todo individuo debe tener o desarrollar en la empresa en la que actúa

Las competencias también deben ser jerarquizadas dependiendo su funcionalidad en cada área de trabajo. Existen las competencias organizacionales que fundamentalmente se caracterizan por mantener a la empresa en competencia con las demás. También están las funcionales se enfocan en las competencias que debe tener cada departamento para mantener a la organización funcional. En los altos mandos o el área administrativa también existe un grupo de competencias que por

sus características son necesarias para la empresa. Y por último están las individuales que en sí son las capacidades básicas y necesarias que todo empleado debe poseer o desarrollar en la organización para un mejor desempeño de la misma.

2.5.2. Tipos de Reclutamiento

- **Reclutamiento interno y externo**

Según (CHIAVENATO, I. 2009): *En razón de su aplicación, el reclutamiento es interno o externo. El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización —colaboradores— para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el MRH (Mercado de Recursos Humanos) y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal. Así, mientras que el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo se enfoca en la adquisición de competencias externas.* (p.96).

El reclutamiento interno esta direccionado a llenar vacantes de puestos con empleados activos de la empresa. Para este tipo de reclutamiento se investiga en las filas de los departamentos a las personas que satisfagan las características necesarias para desempeñar el cargo vacío. Gracias a este método se puede conocer de antemano los antecedentes de los trabajadores, por esta razón es más seguro, además se eliminan la necesidad de realizar anuncios para atraer a postulantes externos, por esta causa es de menor gasto económico. Se da mayores oportunidades con méritos de para desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa.

- **El reclutamiento interno tiene ventajas y desventajas**

Ventajas:

- Aprovechar de mejor manera el potencial humano de la organización, para lo cual es necesario ubicarlas en sus puestos de trabajo de acuerdo a sus capacidades y talentos individuales
- Motivar el desarrollo personal de cada colaborador dentro de la institución.
- Busca permanencia y fidelidad de los trabajadores.
- Perfecto para circunstancias que no requieren de muchos cambios.
- No se modifica el organigrama al no contar con nuevos miembros.
- Posibilidad de mejor selección, porque los candidatos ya tienen historial en la institución.
- Menor costo económico.

Desventajas:

- No permite la entrada de nuevas opiniones, prácticas, perspectivas y conocimientos.
- Suministra el tradicionalismo y ayuda a mantener la rutina.
- No se altera el patrimonio humano organización.
- Se presta fácilmente en empresas burocráticas y mecanicistas.
- No se afecta la cultura organizacional existente.
- Es un sistema cerrado de reciclaje continuo.

- **Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo busca identificar personal idóneo y capacitado para desempeñar un puesto en la institución. Estos postulantes son encontrados más allá de las fronteras de la empresa, sobre todo cuando se trata de una expansión de personal.

Este tipo de reclutamiento en mayor parte se realiza para encontrar personas con competencias que no se tenga en la empresa, también se utiliza para contratar personal con diferentes antecedentes, con esto conseguir una gran diversidad de ideas. Las contrataciones se realizan en cadena por lo cual al jubilarse el presidente de una empresa se realizará una promoción dentro de la empresa y al

final quedará un puesto vacante, ya sea en el nivel básico o así mismo contratar a una persona externa para llenar el puesto de presidente. Es como funciona la contratación externa en una organización.

- **Técnicas de reclutamiento externo**

El proceso de reclutamiento empieza cuando el aspirante llena su solicitud de empleo o presenta su currículum vitae a una empresa. La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos e información para contactarle. Existen solicitudes que se pueden realizar por internet. Las organizaciones están abiertas a recibir candidatos que se presentan de manera espontánea, aun cuando no haya una vacante. El reclutamiento debe ser una actividad continua.

El currículum vitae (CV) es importante para el reclutamiento externo. El CV se presenta en secciones: datos personales, los objetivos proyectados en el puesto, la formación educativa, la experiencia profesional laboral, habilidades y calificaciones profesionales.

Las técnicas más utilizadas son:

- Anuncios en diarios y revistas especializadas
- Agencias de reclutamiento
- Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones
- Carteles o anuncios en lugares visibles
- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores
- Consulta a los archivos de candidatos
- Reclutamiento virtual
- Banco de datos de candidatos o banco de talentos

A continuación se detallan las principales características de cada una de ellas:

- **Anuncios en diarios y revistas especializadas**

Los anuncios en los periódicos son una buena oportunidad para el reclutamiento externo, aunque también depende del puesto que se quiera llenar. La elaboración de un anuncio es importante. Se debe tener en cuenta la reacción que generará este ante el público. Los expertos en publicidad dicen que debe tener cuatro características, representadas por las siglas A.I.D.A. En primer lugar es la atención. El anuncio debe ocupar un espacio imponente en el área de clasificados y llamar la atención por su dimensión y claridad de diseño. La segunda es promover el interés. El anuncio debe despertar el interés por el puesto debido a que este estipula el desafío de las actividades a realizarse. La tercera es establecer el deseo, incrementar el interés, al indicar características de beneficio como la satisfacción en el trabajo, el progreso de la carrera, la colaboración en los resultados, entre otras ventajas. La última es la acción. El anuncio presentado al público provoca una acción o movimiento a los posibles candidatos; como por ejemplo: enviar su CV por electrónico.

Por medio del uso de elementos convencionales y no convencionales como son los periódicos y diarios locales podemos atraer a los posibles postulantes para llenar un puesto desocupado en la empresa. La creciente demanda de personas en el mercado laboral y así mismo la competencia de diferentes organismos que buscan llenar sus vacantes, generan a crear una propuesta innovadora para crear interés y atraer a las personas indicadas para trabajar en nuestra institución.

- **Agencias de reclutamiento**

Las agencias de reclutamiento evitan el proceso de filtración de postulantes que no poseen las competencias deseadas. Evitan perder tiempo al encontrarse con muchas hojas de vida y revisarlas todas, a su vez la organización que necesita llenar una vacante, únicamente solicitará a la agencia de reclutamiento sus mejores postulantes para realizar el proceso de selección.

- **Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones**

Los colegios y universidades son una gran fuente de reclutamiento de selección. Algunas facultades presentan convenios con empresas y organizaciones. Estas instituciones encuentran por lo regular gran cantidad de candidatos profesionales técnicamente capaces de desempeñarse en un puesto de trabajo. Muchas empresas promueven sus beneficios con la intención de atraer al personal más competente a sus filas de trabajo, personas que contribuyan favorablemente al desempeño y objetivos empresariales.

- **Carteles o anuncios en lugares visibles**

Es un método de reclutamiento de bajo costo económico y de resultados rápidos. Es un reclutamiento estático e conveniente para puestos básicos en una organización, como operarios. Principalmente el anuncio es colocado en las cercanías de la empresa y en lugares donde haya gran concentración de personas.

Esta técnica nos permite reclutar personal con bajo costo económico y de manera rápida. Se realiza para encontrar personas hacia puestos de baja denominación como por ejemplo: en el nivel operativo. Los anuncios se colocan en lugares donde se vistos fácilmente por el público y en las propias oficinas de la empresa.

- **Presentación de candidatos por indicación de trabajadores**

Es un procedimiento de reclutamiento de bajo costo, alto beneficio y de efecto rápido. La organización solicita a sus colaboradores recomienden a candidatos, es un vínculo eficiente y de gran alcance para el reclutamiento. El trabajador se hace responsable de la contratación del postulante. En cierta manera, la empresa faculta gran parte del desenvolvimiento informal en la estructura.

Al igual que con los carteles y anuncios es una técnica de bajo costo y de manera rápida y eficaz. Los altos mandos piden a sus trabajadores que recomienden

personas que puedan desempeñarse en el cargo vacante. Por lo cual tiene la organización una amplia visión de postulantes para el proceso de contratación. De la misma manera al trabajador se lo hace responsable de la contratación de nuevo personal.

- **Consulta a los archivos de candidatos**

El archivo de aspirantes es un banco de datos donde se encuentran candidatos que se hayan presentado de manera espontánea o que no fueron aceptados en otras convocatorias.

El sistema de archivo cataloga de acuerdo a sus calificaciones más importantes, por área de actividad o por puesto, y se fundamenta en el currículum vitae o en los fichas de la propuesta de empleo.

Al encontrarse con un amplio archivo de personal que no fue contratado en procesos anteriores, se puede recurrir a este para encontrar al posible postulante para llenar la vacante. Esta técnica es de bajísimo costo ya que el proceso de recepción de hojas de vida ya está realizada, basta con revisar el archivo para encontrar a la persona idónea para desempeñar en puesto. Aunque también se debe mantener contacto para conocer la situación laboral de los posibles aspirantes.

- **Reclutamiento virtual**

Se realiza por electrónicos y a distancia, por lo cual se ha revolucionado el proceso de reclutamiento. Es inmediato y la facilidad de contactar con el candidato. Simplifica el proceso a las empresas y a los candidatos. Se puede tener una relación directa con las compañías o agencias de reclutamiento. Internet permite una plataforma de comunicación inmediata y rápida por medio del correo electrónico.

Este proceso se lo realiza de manera electrónica, con el uso de la web. El postulante envía su hoja de vida para que sea revisada por el reclutador de la empresa. Facilita de manera rápida la recepción y el sistema de recepción de información del postulante. Proporciona el contacto libre y directo con la empresa así, el candidato tiene acceso a información de sus beneficios y atribuciones. De la misma manera las empresas contactan rápidamente con el candidato indicado para sus filas.

- **Banco de datos de candidatos o banco de talentos**

Las organizaciones realizan varios reclutamientos en un año y tal vez para un solo cargo laboral, por lo cual estas se llenan de potenciales candidatos a llenar una vacante en un futuro. Las agencias de reclutamiento aprovechan estos grandes archivos para realizar procesos continuos y proporcionar a las empresas posibles candidatos. Las organizaciones ven estos registros como una fuente rápida para reclutar personal.

- **El reclutamiento externo tiene sus ventajas y desventajas:**

Ventajas:

- Introduce nuevas ideas, habilidades, conocimientos y destrezas a la empresa.
- Engrandece el capital humano, gracias a la adquisición de nuevos empleados con un buen potencial de trabajo.
- Incrementa el capital intelectual ya que aporta nuevas habilidades, conocimientos y destrezas a la empresa.
- Refresca la cultura organizacional y la fortalece con nuevas ambiciones.
- Incrementa la interacción con el mercado de talento humano.
- Enriquece el capital intelectual de forma más rápida.

Al tener un reclutamiento externo se puede incrementar el capital humano de manera más rápida ya que se integran nuevas competencias gracias a los nuevos empleados. La cultura organizacional se refresca y se ve fortalecida debido a la existencia de nuevos deseos, ambiciones y objetivos que proporcionan los colaboradores que ingresaron a trabajar. Además de incrementar la interacción con el mercado de capital humano se enriquece el desarrollo intelectual de los empleados.

Desventajas:

- Desmotiva a los trabajadores actuales.
- Disminuye la fidelidad de los colaboradores porque brinda oportunidades a extraños de la organización.
- Es costoso ya que requiere un proceso de selección.
- Requiere programas de socialización para que los nuevos trabajadores se integren.
- Tiene alto costo, lento e incierto que el reclutamiento interno.

El reclutamiento externo también tiene sus desventajas ya que los actuales colaboradores pueden presentarse desmotivados e insatisfechos porque, la empresa elige a extraños para los puestos que pueden ocupar los trabajadores que ya se encuentran en las filas de la empresa, así mismo disminuye la fidelidad a la institución. La empresa se arriesga a contratar a una persona con carencia de capacidades al no conocer el historial del postulante, además de que tiene un alto costo económico ya que tiene que realizarse un proceso de selección y así la empresa pierde tiempo y dinero.

2.5.3. Procesos de selección de personal

- **La entrevista de selección**

La entrevista de selección es una técnica muy utilizada. Esta tiene muchas aplicaciones en la organización. Sirve para: filtrar candidatos cuando se inicia el reclutamiento; también evalúa conocimientos técnicos y especializados; de asesoría y orientación profesional; evalúa el desempeño; entrevista de separación, cuando los empleados renuncian o son despedidos.

Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes busca información detallada de la otra. Las entrevistas se catalogan, en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas, en cuatro tipos:

La entrevista de trabajo es un proceso en el cual se intercambia información, con el fin de recabar información acerca del postulante. Se realizan varias entrevistas durante el proceso de selección. Es un método eficaz para receptar datos claves sobre el posible candidato. La persona a cargo de la entrevista debe tener técnicas claves para hacer que el aspirante proporcione información lo más acertada a la realidad y con esto evitar una deficiente selección.

- Entrevista totalmente estandarizada.
- Entrevista estandarizada en las preguntas.
- Entrevista dirigida.
- Entrevista no dirigida

- **Pruebas de conocimientos**

Son instrumentos que permiten estar al tanto del nivel de conocimientos generales y específicos de los aspirantes para el puesto a cubrir. Miden el valor de conocimientos profesionales o técnicos. Así mismo, estas pruebas son modelos de trabajo que se utilizan para comprobar el desempeño de los candidatos. Evalúan la capacidad o habilidad para algunas tareas específicas, como la habilidad para manejar la computadora.

Son pruebas que nos permiten indagar de manera real en los conocimientos que posee un candidato. Estas miden la comprensión que tiene el postulante acerca de su puesto y las capacidades necesarias que debe optar para el desenvolvimiento en el mismo. Las pruebas se diseñan dependiendo la necesidad de la organización ya que se pueden elegir entre conocimientos generales de la empresa y a su vez; específicos que determinan las habilidades que el cargo exige.

- **Pruebas Psicológicas**

Estas pruebas psicológicas significan un promedio objetivo y estandarizado de los comportamientos y las aptitudes de las personas. Las pruebas se utilizan para evaluar también el desempeño, se fundamentan en datos estadísticos para la comparación y se aplican con condiciones estándar. Los resultados de un individuo se cotejan con modelos de los resultados de muestras representativas a efecto de obtener resultados en porcentajes.

Estas se aplican a medida que se desenvuelve el candidato en el proceso de selección. Determinan las capacidades mentales y a su vez las aptitudes que puede tener el individuo en su área de trabajo. Las pruebas psicológicas se utilizan como medida del desempeño. Los resultados son comparados con estándares de modelos característicos.

- **Pruebas de personalidad**

La personalidad es más que un conjunto de aspectos mensurables. Se forma de varios rasgos personales. La personalidad simboliza la unión única de características medibles que se integran con aspectos imborrables y permanentes de un sujeto. Esas características son rasgos de la personalidad y distinguen a una persona de las otras. Las pruebas de personalidad revelan aspectos de superficiales de la forma de ser de las personas, como los definidos por el carácter (rasgos adquiridos) y los determinados por el temperamento (rasgos heredados).

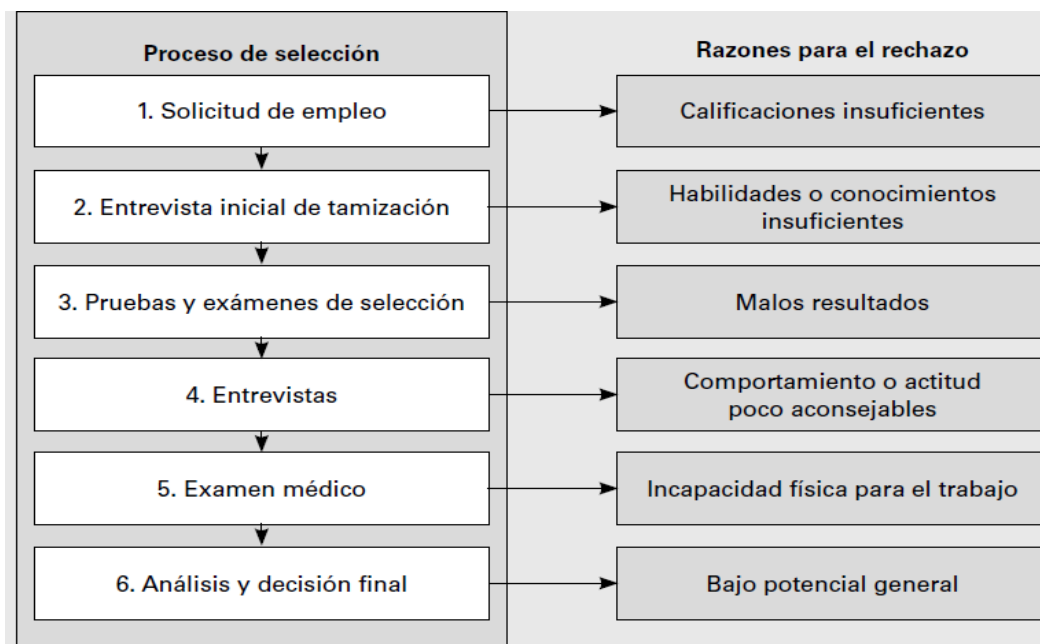
Son pruebas que se realizan con el fin de detectar rasgos de personalidad que afecten a la productividad de la organización y a su vez, también a la de los colaboradores actuales. Estas también nos sirven para encontrar cual ambiente sería más adecuado para la interacción del postulante o a su vez como se desenvolverá con las actitudes de sus compañeros de trabajo. Un perfil de personalidad adecuadamente diseñado puede medir y acoplar las dimensiones de personalidad apropiadas con los requisitos del puesto.

- **Técnicas de simulación**

Las técnicas de simulación se concentran en el trato a grupos, y cambia la comunicación oral o de ejecución por la acción social o en equipo. Parte desde la dramatización, a lo cual hay que añadir un escenario o una trama para desenvolver un evento que se intenta examinar, de forma que sea tan parecida a la realidad. Así, el protagonista, al interactuar en una escena, debe asumir el papel que le toca y se lo ubica en una escena, rodeado por otros personajes que están en su actuación y participan o no en el drama.

Son pruebas que requieren que el solicitante realice una actividad o tarea acorde al puesto que vaya a desempeñar. Por su naturaleza estas pruebas se relacionan con el cargo, Sin ser sorprendente, la evidencia con respecto a este tipo de prueba es que produce una alta validez predictiva. Reduce el impacto adverso y es más aceptable para los solicitantes. Una prueba real en validez, debe ser una evaluación del desempeño: llevar a las personas al trabajo y darles la oportunidad de desempeñarlo.

Grafico N°05: El proceso de selección como una secuencia de etapas



Fuente: Gestión del Talento Humano (CHIAVENATO,I. 2009)

2.5.4 Rotación de personal

Según (CHIAVENATO, I. 2009): *“La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo”*. (p. 91)

Existen dos tipos de separación: la separación por iniciativa del empleado (renuncia) y la separación por iniciativa de la organización (despido).

La rotación de personal se da cuando un trabajador abandona su puesto de trabajo en este caso se llama por **iniciativa del empleado**; el cual por razones propias decide dejar la organización. Estas razones pueden variar entre lo motivado que se siente *el* en su puesto de trabajo y también por las ofertas de empleo que se le presenten. En fin el trabajador dejará de tener relación con la institución.

En el caso de despido se llama por **iniciativa de la organización**; se da cuando se busca reemplazar al personal para sustituirlo con otro más eficiente y capacitado, también se da por razones de contrato o por ascensos o cambios de lugar de trabajo. En estos casos la separación del empleado es inminente y la empresa busca los medios adecuados para terminar la relación laboral de la manera más conveniente posible.

- **Entrevista de salida**

Una entrevista de salida sirve para conocer las razones reales por la que una persona deja su empleo, facilitando información a la organización sobre como corregir las causas de la renuncia y disminuyendo la rotación de personal. La razón más común de los empleados es un salario más alto. Pero, esta definición no revela otras debilidades de la organización.

La entrevista de salida nos permite conocer las razones por las cuales un empleado eficiente deja su puesto de trabajo. En su mayoría la causante es una mejor oferta de trabajo con un buen salario y beneficios. Aun entre estas posibilidades están las movilizaciones hacia otras regiones del país en el que se desempeñe. Aunque esta herramienta nos permita determinar indicadores por los cuales un trabajador deja su puesto no nos indican otras causantes o debilidades que puede tener la organización

- **Aviso de renuncia por adelantado**

A las empresas les gustaría que los trabajadores comuniquen su renuncia por lo menos con semanas de adelanto. Sin embargo, es importante avisar con un mes antelación cuando se trata de renuncias de empleados profesionales y gerenciales. Cuando la organización necesita que se le comunique, la política se debe informar a todos los empleados. Si quieren que los trabajadores avisen con tiempo su renuncia. Las empresas tienen ciertos compromisos, por ejemplo, digamos que un trabajador que da aviso es despedido inmediatamente. Los rumores de esta actitud

se esparcirán ágilmente a otros empleados. Luego, si resuelven renunciar, no lo informarán por adelantado.

Aunque en muchas organizaciones la renuncia de alguno de sus mejores empleados por razones personales sea inevitable, las mismas esperarían que se les avise con antelación, por la razón de que lleva mucho tiempo buscar a una persona conveniente para desempeñar un cargo. El proceso de selección es costoso y además no se puede encontrar al individuo adecuado.

2.5.5. Gestión del talento humano

Según (CHIAVENATO, I. 2009):

“La gestión de recursos humanos (GRH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”. (p. 198)

La gestión del talento humano son un conjunto prácticas que nos permiten controlar a los colaboradores. Dentro de la GRH existen varias divisiones de las cuales se encarga de regular con el fin de beneficiar al talento humano. Dentro de estas divisiones están: el reclutamiento y selección, la capacitación, administración de salarios, la seguridad e higiene laboral, así como también la evaluación del desempeño

2.5.5.1. Objetivos de la gestión del talento humano

Las personas pueden incrementar o reducir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la forma en que se trate al capital humano. La gestión del talento humana debe ayudar a mejorar la efectividad de los objetivos organizacionales.

- Auxilia a la organización a lograr sus objetivos y efectuar su misión: no se puede establecer la ocupación del talento humano sin conocer la razón de la organización. Cada acción implica a la gestión del talento humano, en cuyo caso el primordial objetivo es apoyar a la organización a lograr sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
- Hacer competitiva a la empresa usando todo el potencial del talento humano.
- Dotar a la empresa trabajadores adecuadamente adiestrados y motivados: Dar reconocimiento a las personas pero que este no sea simplemente monetario, sino que se motivante para laborar en la organización. Las recompensas deben ser justas. Tener en cuenta a las personas que obtienen buenos resultados para la institución.
- Incrementar la autorrealización y la satisfacción de los colaboradores en la organización: los empleados menos motivados generalmente son los menos productivos, por lo mismo tienden a generar rotación, aumenta el ausentismo y sus artículos son de baja calidad. Al sentirse satisfecho el personal se genera productividad en la organización
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: calidad de vida en el trabajo (CVT) se describe a los aspectos de la experiencia de trabajo, libertad y autonomía para la toma de decisiones, un buen ambiente de trabajo, seguridad en el trabajo, horas convenientes de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de crear una empresa en un espacio atractivo y deseable.
- Administrar el cambio: en los últimos tiempos ha habido ciertos cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y

tendencias traen nuevas formas de gestión de talento humano más flexibles y rápidos, que se deben utilizar para la supervivencia de las organizaciones.

- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las organizaciones como las empresas están obligadas a seguir esquemas éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una obligación para las empresas sino también, para las personas que trabajan en la misma.

Los objetivos de la gestión del talento humano van desde lograr los objetivos institucionales así como también, la visión y misión de la misma con esto la organización conoce muy bien su razón de ser y, porque fue creada. Con el fin conseguir sus metas y hacerla competente en mundo empresarial.

También nos permite tener varios métodos de motivación al personal. Que no solo se vean satisfechos con sus remuneraciones, sino con sus beneficios, el espacio en el que se desenvuelve, las relaciones laborales y sobre todo que el colaborador se sienta parte de la organización, por medio de capacitaciones y entrenamientos para su desarrollo profesional.

Desarrollar al personal para los cambios que se producen, estos pueden ser tecnológica, cultural, social y económica por lo cual la empresa debe tomarse una actitud flexible respecto a estos aspectos que pueden afectar, así como también contribuir al desarrollo empresarial y competitivo.

Al establecer políticas se puede normar el trabajo dentro de la organización. Mantener la productividad y conseguir patrones éticos y de responsabilidad social.

2.5.5.2. Los seis procesos de la gestión del talento humano

Los seis procesos de los cuales está encargada la gestión del talento humano; en primera instancia esta la admisión de personas a la organización, esta a su vez forma parte del organismo de reclutamiento y selección de personal que son los

responsables de buscar a la persona que cumpla con todos los requerimientos de que solicite un puesto.

- **La aplicación de personas.**

Se encomienda a la estructuración de salarios y cargos a desempeñar. Proporciona una estructura organizacional por medio de la división de puestos, la designación de actividades, descripción y análisis de cargo. Evalúa al personal, así como también lo orienta para el logro de objetivos.

- **La división de compensación de persona.**

Designa remuneraciones, también las compensaciones, beneficios de ley y otros que puede proporcionar la empresa. Busca recompensar al trabajador por su desempeño por medio de este organismo. Se enfoca en satisfacer las necesidades de cada individuo.

- **Desarrollo de personas.**

Busca claramente potencializar el desempeño de sus colaboradores. Educar y adiestrar a las personas con el fin de mejorar su calidad de vida en el trabajo y su desenvolvimiento en el ambiente que recepta. Este se encarga de crear programas de desarrollo ya sea capacitaciones o mecanismos de entrenamiento de personal.

- **Mantenimiento de personas.**

Se encarga de la seguridad e higiene en la organización. Su deber es crear un ambiente saludable para el colaborador, el lugar debe cumplir aspectos tanto físicos como psicológicos y sociales para un buen desempeño en esta división incluye, seguridad e higiene, administración de la disciplina, mantener las relaciones con los sindicatos y calidad de vida.

- **Evaluación de personas.**

En esta división se busca evaluar los resultados durante un lapso de tiempo. Se apoya en auxiliares para el proceso de valoración. También trata de acompañar y controlar las actividades de la personas. La evaluación es un medio se detecta errores y potencializa la organización para el logro de sus objetivos.

2.6. Fundamentación Teórica de la Variable Dependiente

2.6.1. Desarrollo organizacional

Según (CHIAVENATO, I. 2009): *“El desarrollo organizacional es un método planeado de cambio interpersonal, grupal e intergrupar dentro de la organización. El cambio es integral y de largo plazo y está sujeto a la dirección de un agente de cambio”*. (p. 437)

Al hablar de desarrollo organizacional enfocado al talento humano, encontraremos la cultura (identidad) organizacional que una empresa desarrolla con el tiempo. Las personas como se desenvuelven dentro de la infraestructura organizacional unas con otras, los mandos altos con los bajos y a su vez en su mismo departamento. La identidad proyecta al cliente que consume el producto o servicio que ofrece.

Según (PINTO, 2012): *“El desarrollo es un esfuerzo organizado y bien dirigido desde la alta gerencia, la cual es parte fundamental para conseguir el involucramiento de los subordinados con el fin de lograr el avance organizacional y así conseguir eficacia y eficiencia integral”*. (p. 23)

El desarrollo organizacional busca cambios que beneficien tanto a la empresa como también al talento humano y a su vez se adapten a las necesidades del cliente. Estos beneficios se ven reflejados en los objetivos de la organización. Al

conseguirlo no solo se beneficia la empresa sino también el personal que trabajo para conseguirlos.

2.6.1.1.El modelo de cambio de Kurt Lewin

Este autor define al Desarrollo Organizacional (D.O.), como un proceso de cambio de tres pasos en primer lugar se produce un descongelamiento: en este la organización reduce sus esfuerzos por mantenerse en la misma línea de trabajo. A continuación viene el cambio o movimiento: es en este paso donde se producen los cambios de comportamiento y hábitos con lo cual la organización tiende a desplazarse e implantar nuevos valores, conductas, hábitos y actitudes. El último paso es el re-congelamiento: la organización vuelve a estabilizarse manteniendo un equilibrio con el apoyo de mecanismo como la cultura, normas, políticas y estructura organizacional.

- Descongelamiento: disminuye las fuerzas que impiden que se dé un cambio en la organización.
- Cambio o movimiento: la organización se traslada hacia un estado desconocido, así esta deberá fundar nuevas políticas y cultura organizacional para salvaguardar el control de sus acciones y procesos.
- Re congelamiento: la organización se fija y, para conservarse en equilibrio debe utilizar elementos como la cultura, políticas, estrategias, acciones y procesos.

2.6.1.2.Características del D.O.

- Es una táctica, formativa y calculada.
- El cambio está combinado a las necesidades que la organización anhela compensar, como.
- Dificultades de visión (¿A dónde quiere ir la organización?).

- Problemas de desarrollo, identificación y refortalecimiento.
- Complicaciones en la eficiencia organizacional.
- Se empeña en conocer el comportamiento humano.
- Los agentes que actúan son externos, sin embargo cuando se haya establecido el sistema pueden ser personal de la organización.
- Involucra una relación conjunta entre el agente de cambio y la organización.

El D.O. busca de manera planeada nuevos retos para la empresa, el desarrollo organizacional está a cargo de ver los cambios que sufre el exterior y retan a la organización. Planea, ejecuta y resuelve conflictos por los cambios que sufre la institución. Investiga el desenvolvimiento de los colaboradores y la eficiencia que estos proporcionan hacia la productividad con el fin de ser competitivos en el mercado empresarial. Genera cambios coordinados tanto en la organización y a sus colaboradores con el fin de que este se adapte a su nuevo entorno.

Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:

- Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
- Transferencia de valores humanos.
- Comprensión entre grupos.
- Administración por equipos.
- Mejores métodos para la solución de conflictos.

2.6.1.3.Los valores del D.O.

- Brindar oportunidades para que los individuos se desempeñen como seres humanos y no únicamente como elementos de la manufactura.
- Dar oportunidades para que cada colaborador de la organización, desarrollen su potencial.
- Acrecentar la eficiencia del organismo en función de sus fines.

- Establecer un espacio en el que el trabajo sea alentador, que represente un desafío.
- Facilitar oportunidades a los colaboradores de los departamentos que intervienen en el desempeño de la organización y en el entorno.
- Tratar a cada trabajador como persona que tiene necesidades, las cuales son significativas para su trabajo y su vida.

El desarrollo organizacional busca cambios y este proceso proporciona a sus empleados la oportunidad de desempeñarse como entes de talento no como recursos tangibles. También les permite desarrollar todo su potencial para el desenvolvimiento de sus tareas permitiéndoles ser miembros de la organización. Al sentirse empoderados de lo que realizan los colaboradores buscan aumentar la productividad y con esta conseguir sus metas individuales. La empresa les estimula para que exista un reto en su trabajo proporcionando ascensos y bonos. Busca que el colaborado se sienta humano proporcionándole beneficios para solventar sus necesidades y mejorar su calidad de vida. Permite influenciar a los miembros de la organización para mejorar el rendimiento y la productividad de la organización.

Ahora bien, ¿qué requisitos debe cumplir el D.O. para alcanzar sus objetivos?

- Debe ser un proceso dinámico, perenne y comunicativo entre colaboradores.
- Un proceso de cambios calculados con base en diagnósticos previos en la organización.
- Se debe utilizar tácticas, herramientas y procesos para conseguir que la interacción sea óptima.

- Su principal objetivo es el permanente mejoramiento y transformación de los sistemas abiertos de comportamiento y así desarrollar la salud, la eficacia y el desarrollo de la organización así como también el de sus integrantes.

2.6.2. Evaluación de desempeño

Según (CHIAVENATO, I. 2009): *“La evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo”*. (p. 307)

A decir de (MONDY,N. 2005):

La evaluación del desempeño (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos. (p.308)

La evaluación de desempeño es un proceso que consiste en medir el desempeño laboral, por medio de la revisión del cumplimiento de los requisitos del cargo en el que se desenvuelve. La evaluación puede ser individual o en equipo, aunque en su mayoría este proceso se enfoca de manera individual al momento de medir la eficiencia dentro de la organización. Se realiza con el fin de mejorar ciertos aspectos que dañan la productividad, así como también, busca el desarrollo de la empresa.

La evaluación del desempeño incluye seis puntos fundamentales:

- ¿Por qué se evalúa el desempeño?
- ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
- ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?

- ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

2.6.2.1.¿Por qué se evalúa el desempeño?

Todas las personas requieren realimentación acerca de su trabajo para saber cómo realizar las tareas de sus puestos y también para realizar correcciones en el mismo. Sin retroalimentación las personas no saben cómo están trabajando. Para entender sobre los potenciales de los individuos, la organización también debe conocer como desarrollan sus funciones. Así, los individuos y las organizaciones necesitan conocer todo acerca de su desempeño. Las principales razones para evaluar el desempeño son:

1. Recompensas.
2. Realimentación.
3. Desarrollo.
4. Relaciones.
5. Percepción.
6. Potencial de desarrollo.
7. Asesoría.

- **Recompensas.**

Al evaluar el desempeño laboral nos encontramos con empleados que se desenvuelven de manera eficaz y eficiente en su puesto de trabajo, cumplen tanto con su objetivos, así como, también con la misión y visión institucional, entonces la organización busca compensar con planes de capacitación, bonos y hasta ascensos.

- **Retroalimentación.**

Al estar desempeñando un cargo se nos puede olvidar cual es el objetivo de nuestro trabajo, de la misma manera nuestros jefes pueden perder la noción de lo importante que es nuestro trabajo, razón por la cual, nos vemos retroalimentados

al encontrarnos con nuestra misión dentro de la empresa, así como también viendo la importancia de realizar nuestro trabajo de manera eficiente.

- **Desarrollo.**

Después de recibir los resultados de evaluación los colaboradores pueden percibir sus falencias en la cuales pueden poner más énfasis en su trabajo de la misma manera se encontrarán con sus fortalezas que siempre pueden ser mejoradas y desarrolladas para el alcance máximo de sus capacidades y competencias dentro de la organización.

- **Relaciones.**

Cuando ya estén los resultados el colaborador puede pedir ayuda a su jefe, así como también como sus iguales para mejorar su desempeño en el área de trabajo. Sus superiores generaran opinión acerca de su desarrollo profesional, buscar un mejor trabajo en equipo tratando de suprimir las fallas de uno de sus compañeros.

- **Percepción.**

Los resultados obtenidos pueden dar un panorama del desempeño del equipo de trabajo con el que un colaborador se desenvuelve de igual manera puede dar la percepción de lo que los demás opinan del desempeño del trabajador y también de como él se siente en el puesto y como en verdad ha trabajado.

- **Potencial de desarrollo.**

El departamento de talento humano al encontrar falencias en ciertos parámetros puede implementar planes de capacitación para mejorar y eliminar esos aspectos que afectan la productividad. Así mismo, pueden implementar planes de desarrollo con el fin de avanzar en la competitividad de la empresa.

- **Asesoría.**

Al evaluar el desempeño los jefes de línea, el gerente y el departamento de talento humano hallan aspectos de algunos de sus colaboradores de cuales, nunca sabían, estos pueden ser indicadores de falencias y baja productividad, por lo cual, es deber de estos organismos brindar ayuda para superar esos problemas generando mayor competitividad dentro de la organización.

2.6.2.2.Métodos de evaluación

- **Escalas gráficas**

Es una matriz de doble entrada, donde se marcan en las líneas, los indicadores de la evaluación y en las columnas los puntajes de la evaluación del desempeño. Los indicadores de la evaluación representan los criterios principales o las cuantificaciones básicas para la evaluación del desempeño. En primer lugar se escogen los indicadores para la evaluación que se utilizarán como herramienta para examinar y cotejar el desempeño de los trabajadores participantes. Los indicadores a evaluar son comportamientos y actitudes que elige y valora la organización. Así, los colaboradores que consiguen un mejor desempeño en sus actividades son quienes logran evaluaciones más altas en estos indicadores. Entonces, si una organización escoge la comprensión del puesto como un indicador a evaluar, señala a todos los empleados la importancia y la prioridad que tiene este. El número de indicadores de la valoración depende de intereses de cada organización.

Una vez seleccionados los indicadores de la evaluación, el segundo paso será puntualizar los grados de la valoración para construir las escalas de variación del desempeño en cada uno. En general, se utilizan tres, cuatro o cinco grados de variación (óptimo, bueno, regular, tolerable y malo) por cada uno de los indicadores. Con los indicadores de la evaluación y sus referentes grados se alista

la escala gráfica de evaluación. Este método reduce las elecciones de la evaluación a los grados de diferenciación de los indicadores, por lo cual limita las posibilidades del evaluador. Se critica a este método porque, conjuntamente con la estadística o las matemáticas que proyectan valores objetivos para evaluar a las personas, somete los resultados de la evaluación a términos numéricos.

El método de escalas gráficas es el más utilizado para evaluar el desempeño laboral. Presenta una tabla de doble entrada donde se registran en las columnas las calificaciones de la evaluación y en las filas los factores a evaluar. La cantidad de factores varían de acuerdo a las necesidades de la empresa o de la persona a evaluar. Cuando ya se tiene determinada la cantidad de factores con lo que se va a trabajar se establecen los grados de calificación como pueden ser: excelente = 5, bueno = 4, regular = 3, tolerable = 2 y malo = 1. Después de establecer los grados de calificación se procede a aplicar a los colaboradores la prueba.

- **Elección forzada**

Este método nació para eliminar la trivialidad, la generalidad y la imparcialidad, características notables del estilo de la escala gráfica. Consiste en valorar el desempeño por medio de un conjunto de frases descriptivas que se orientan hacia determinados aspectos del comportamiento. Cada conjunto está formado por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene que elegir una o dos de las frases de cada conjunto, la que se apegue mejor al desempeño del empleado evaluado. También puede escoger la frase que más se aleje de él.

Es un método que se presenta con bloques de preguntas de las cuales se busca escoger cuales son las más indicadas o están acorde y describa el desempeño del trabajador, también se puede elegir la que esté más alejada de la realidad. Es una técnica de evaluación que elimina la superficialidad, la generalización y la subjetividad.

- **Investigación de campo**

Es un método muy utilizado para evaluar el desempeño. Se fundamenta en el principio de la responsabilidad de línea y la tarea del staff para el proceso de evaluación del desempeño. Necesita de entrevistas entre el especialista en evaluación y los jefes de línea para, en unión, evaluar el desempeño de los trabajadores. El especialista, comenzando con la entrevista con cada jefe, llena un formulario para cada colaborador valorado. Este se desarrolla en cuatro pasos: la entrevista inicial para la evaluación, una entrevista de investigación suplementaria, la organización de las medidas y seguimiento de los resultados.

Al encontrarnos en el área de trabajo observando cómo se desempeñan de forma natural nuestros colaboradores encontraremos cuáles son sus falencias y cuáles son sus grandes fortalezas al momento de trabajar. Este método requiere de una línea de staff ya que el evaluador debe observar claramente cómo se efectúan las actividades en el sitio de trabajo. Se trata de entrevistar a cada jefe de área con el fin de evaluar con la información de este a los trabajadores. Es un trabajo conjunto entre jefes de línea y staff.

- **Método de los incidentes críticos**

Se trata de un método de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en aspectos extremos (incidentes críticos) que constituyen desempeños sumamente positivos o negativos. El método no se enfoca en el desempeño normal, sino de desempeños extremos, sean positivos o negativos. Cada elemento de la valoración se convierte en incidentes críticos o excepcionales con el objetivo de valorar las características fuertes y débiles de los trabajadores.

Esta técnica busca evaluar de manera extrema situaciones de desempeño sumamente positivas o negativas. Al aplicar este método no es de manera normal como en el puesto de trabajo, sino de tareas increíbles sean positivos o negativos. Cada tarea se transforma en un incidente crítico. En fin su objetivo es plantear una

tarea extrema al colaborador con el objetivo de ver sus debilidades así como también sus fortalezas en acción.

- **Listas de verificación**

Parte de la relación que enumera los indicadores de la evaluación a tratar de cada colaborador. Cada indicador del desempeño tiene una valoración cuantitativa. Esta funciona como una especie de recordatorio para que el gerente juzgue todos los aspectos primordiales de un empleado. Al aplicarlo es una reducción del método de las escalas gráficas.

Las listas de verificación nos muestran una lista de factores de los cuales se van a considerar en la evaluación llamados también check-list de cada trabajador. Estos factores están evaluados de manera cuantitativa. Es un tipo de recordatorio para el jefe y darse cuenta de las características del empleado y las ponga en valoración.

2.6.3. Desempeño Laboral

Según (CHIAVENATO, I. 2009):

Consiste en el desarrollo de competencias, individuales y sociales; es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo y varía de una persona a otra; es el cumplimiento de metas y resultados, busca alcanzar la efectividad de la persona y sobre todo su contribución al negocio de la organización. (p. 75)

Según (MONDY, N.2005): *“el desempeño laboral depende de la capacidad y la motivación de una persona para realizar el trabajo”.* (p. 171)

Las organizaciones al contratar a un individuo buscan que este desarrolle competencias individuales y sociales para desenvolverse en su cargo. A su vez esta espera que su desempeño laboral sea eficiente. Al cumplirse de manera efectiva las metas tanto individuales como corporativas. La institución se

encuentra satisfecha. A estos resultados que muestra el colaborador en su área de trabajo se le llama desempeño laboral.

2.6.3.1. Características del Desempeño Laboral

Según (FLORES, J ,2008): *“Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.”* (p.89)

Las características que se pueden establecer para entender el desempeño laboral son las competencias con la cuales se deben desempeñar los trabajadores en el su cargo. Además, de ser capaces de demostrar su trabajo con estas habilidades, conocimientos y capacidades, se espera un trabajo potencialmente productivo.

2.6.3.2. Motivación laboral

Se sabe que la gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal, es así que se debe conocer a los empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

Los factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona

una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

2.6.3.3.Productividad

Una clara definición de productividad según la **ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN ECONÓMICA EUROPEA (OCEE), (1950)**: *“La productividad es el cociente que se obtiene de dividir la producción por uno de los factores de producción”* (p.44)

Al respecto (**CHIAVENATO ,I.2009**): *“la productividad es un efecto (no una causa) de la administracion de varios recursos. La productividad es una ralción mensurable entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados en la producción”* (p.70)

Estos autores definen a la productividad con formula presentada en forma de división que relaciona a la producción y los factores, recursos y talento humano para obtener ese coeficiente. Tambien se entiende a la productividad como una causa de cada uno de los factores antes mencionados.

2.6.3.4.Rendimiento

En el campo el rendimiento laboral es necesario precisar que la moderna administración distingue claramente entre eficiencias, productividad y efectividad organizacional, la eficiencia en términos generales, es la relación entre producción y energía consumida en sí misma. De la misma manera la productividad es considerada el rendimiento en calidad y cantidad producida por un trabajador en un tiempo determinado.

- **Factores que influyen en el rendimiento**
 - **Factores físicos del trabajador:** coordinación motora, destreza, fuerza, resistencia, limitaciones físicas.

- **Factores de entrenamiento:** Instrucción, capacitación, experiencia laboral, adiestramiento, etc.
- **Factores psicológicos:** Agudeza sensorial, nivel intelectual, capacidad de aprendizaje, aptitudes, habilidades, personalidad, motivación, satisfacción laboral, moral, etc.

Entre los principales factores situacionales pueden considerarse:

- **Factores relacionados con la naturaleza de la tarea:** Mayor o menor complejidad, grado de dificultad, entrenamiento, fatiga, tedio, descanso, iluminación, ventilación, ruidos.
- **Factores relacionados con la empresa:** Tipo de supervisión, incentivos, remuneración, promociones, sueldos, etc.

2.6.3.5.Trabajo en equipo

Según (FLORES, J .2008): *“se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/ grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permite el consenso.”* (p.85)

El trabajo en equipo es comúnmente definido como el trabajo colectivo con el fin de conseguir un objetivo. También se puede emplear el término trabajo en grupo, que estará en busca de un trabajo efectivo, llenando las expectativas de la empresa, cumpliendo con los objetivos corporativos. Además de que debe tener este equipo un ambiente de acuerdo para la toma de decisiones y el avance del equipo hacia las metas planteadas.

2.6.3.6.Satisfacción laboral

A lo largo de las investigaciones realizadas acerca de la satisfacción laboral han sobresalido varios conceptos, en primer lugar existen referencias hacia emociones y sentimientos o respuestas afectivas hacia su trabajo, razón de aquello los siguientes autores la definen como:

Según (SMITH, K): *“Sentimientos o respuestas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral”* (p. 42)

Algunos autores consideraban que la satisfacción laboral iba más allá de los sentimientos, sino se debían considerar también los comportamientos personales y las conductas laborales. A lo cual:

A decir de (ROBBINS, W. 2004): *“la actitud general de una individuo hacia su trabajo”* (p.43)

- **Factores de la insatisfacción laboral**

A partir de las investigaciones realizadas en numerosos estudios, como los de Pritchard y Karasick, han permitido derivar los componentes de la satisfacción laboral. Estos son:

- Propiedades del trabajo en sí mismo, es decir, características de las tareas y procesos cotidianos implicados en el trabajo individual.
- El contexto de la interacción, esto es, características de las relaciones interpersonales en las que una persona lleva a cabo sus tareas.
- Políticas de organización, las cuales se refieren a las reglas generales y a los estándares que determinan los mandos directivos.

2.6.3.7.Administración del desempeño

La evaluación del desempeño se encamina, cada vez más, a convertirse en una acción más amplia y extensa. Las organizaciones están migrando hacia lo que llamamos la administración del desempeño, o sea, el valor mensurable que la fuerza de trabajo aporta a la organización en términos de habilidades o competencias colectivas y motivación de las personas y que se maximiza cuando las personas aplican al máximo sus habilidades y competencias en las actividades de la organización y cuando ésta adquiere una configuración estructural que refuerza e incrementa el desempeño humano y lo dirige hacia sus objetivos estratégicos.

La evaluación busca comprobar si se alcanzaron los objetivos y cómo se podría mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados, cuál fue el resultado alcanzado y cuál fue la participación que el individuo o grupo que lo produjo tuvo en él. Esto permite que las personas tengan libertad para escoger sus propios medios y utilizar mejor sus habilidades individuales y sociales.

Al administrar el desempeño tendremos una mejor productividad. La evaluación de desempeño nos ayudará a encontrar ciertas bajas en nuestra línea de trabajo pero por lo mismo lleva tiempo y es extensa su administración. Ahora las empresas buscan administrar el desempeño, con el fin de sacar el mayor beneficio a las habilidades, destrezas y conocimientos que tengan los colaboradores por medio de la motivación conjuntamente con el trabajo colectivo se pueden lograr cambios en la organización. Con esto se espera conseguir los objetivos individuales y empresariales.

2.7. Hipótesis

El Reclutamiento y Selección de Personal incide en el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa INGECOMTHSA de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

2.8. Señalamiento de Variables

- **Variable independiente:** Reclutamiento y Selección de Personal.
- **Variable dependiente:** Desempeño Laboral.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1.Modalidad de la Investigación

3.1.1. De campo.

Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

3.1.2. Bibliográfica-Documental

Es una parte esencial de un proceso de investigación científica, constituyéndose en una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades (teóricas o no) usando para ello diferentes tipos de documentos. Indaga, interpreta,

presenta datos e informaciones sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, una metódica de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen ser base para el desarrollo de la creación científica.

3.2.Nivel de Investigación

3.2.1. Correlacional.

Esta investigación se ubica en el nivel Correlacional (asociación de variables) porque, puede medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un momento determinado. Se persigue a determinar el grado y el sentido – positivo o negativo – en el cual las variaciones en una o varias variables (independientes) determinan la variación en otras (dependientes).

La utilidad y propósito principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. La correlación no busca dar una explicación de causalidad a la relación entre las variables, máxime cuando la co-variación no implica necesariamente que dicha relación exista.

3.2.2. Descriptiva.

En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. La descripción se utiliza para frecuencias, promedios y otros cálculos estadísticos.

3.3.Población o Muestra

Debido a que la población es pequeña, se resuelve realizar la presente investigación con todos los colaboradores de la empresa.

Población: 40 personas

Tabla N° 01: Población

DEPARTAMENTO	CARGO (AREA)	NUMERO	SEXO
Administrativos	Contador	1	F
	Auxiliar contable	1	F
	Tramitadores	2	F
	Diseñadores gráficos	4	M
	Secretaria	1	F
	Residentes de obra	2	M
Operativos	Maestros albañiles	5	M
	Asistentes de albañil	24	M
TOTAL:		40	

Elaboración: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Fuente: Observación directa INGECOMSA

3.4.Operacionalización de Variables

Tabla N° 02: Operacionalización de la variable independiente

Concepto	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible.	Identificar	Currículo	¿Su currículo cumplió con los requerimientos de la vacante e influye en el desempeño laboral?	Encuestas/ Cuestionario Estructurado
	Interesar	Publicidad Imagen institucional	¿La publicidad que utilizó la empresa le intereso para trabajar? ¿La buena imagen institucional le atrajo para trabajar en la empresa?	
	Proceso	Entrevista Prueba práctica Prueba de conocimientos Examen psicológico	¿Con un proceso de reclutamiento y selección se realizarían entrevistas eficientes? ¿Realizan una prueba práctica para comprobar el desempeño que tienen los vacantes? ¿Conocen las fases del reclutamiento y selección del personal utilizado en la empresa? ¿Le practican exámenes médicos y psicológicos antes de su ingreso?	Entrevista/Guía de la Entrevista

Elaboración: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Tabla N°03: Operacionalización de la variable dependiente

Concepto	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas instrumentos ^e	
Consiste en el desarrollo de competencias, individuales y sociales; es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo y varía de una persona a otra; es el cumplimiento de metas y resultados, busca alcanzar la efectividad de la persona y sobre todo su contribución con el cumplimiento de objetivos organizacionales.	Competencias	Conocimiento	¿Sus conocimientos están acordes a su puesto?	Encuestas/ Cuestionario Estructurado	
		Habilidades	¿Sus habilidades apoyan al trabajo en equipo de su área de trabajo?		
		Destrezas	¿Sus destrezas fueron comprobadas durante el proceso de selección?		
	Efectividad	Eficiencia	¿Se debe mejorar el proceso de reclutamiento y selección para tener colaboradores eficientes en su área de trabajo?		Entrevista/Guía de la Entrevista
		Eficacia	¿Sus compañeros son eficaces al realizar su trabajo?		
	Objetivos	Misión	¿Se cumpliría la misión de la empresa con un proceso de reclutamiento y selección correcto?		
Visión		¿La visión de la empresa está clara para usted?			

Elaboración: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

3.5. Plan de recolección de Información

Con el objetivo de conseguir la información necesaria y adecuada para comprobar la hipótesis de la investigación se aplicará una encuesta en la empresa INGECOMTHSA. Esta encuesta esta específicamente diseñada para obtener datos que aborden el tema planteado.

Una vez aplicada la encuesta se realizará una revisión crítica de la información recogida. Es decir un análisis de la información obtenida ya que se pueden encontrar: información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente, la cual puede afectar el desarrollo de la tesis. De ser necesario se realizará una repetición de recolección, con el fin de obtener los datos requeridos.

Se realizar la tabulación, cuadros y gráficos estadísticos para conseguir representar de mejor manera los resultados alcanzados. Del mismo modo se plantearán análisis e interpretación de resultados. Se verificará la hipótesis utilizando la fórmula de Chi- cuadrado, ya que nos permite medir resultados cualitativos y cuantitativos.

Tabla N°04: Preguntas básicas del plan de recolección de Información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación.
¿De qué personas u objetos?	De los colaboradores en la empresa INGECOMTHSA de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.
¿Sobre qué aspectos?	Reclutamiento y Selección de Personal y Desempeño Laboral.
¿Quién?	Investigador: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Continuación N° 01: Tabla N°04

¿Cuándo?	Abril - Septiembre del 2015.
¿Dónde?	En la empresa INGECOMTHSA de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.
¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas (Anexo N° 01).
¿Con qué?	Cuestionario estructurado.
¿En qué situación?	Bajo condiciones de respeto, profesionalismo investigativo, absoluta reserva de la información recabada.

Elaboración: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

3.6. Plan de procesamiento de la Información

Para la recolección de información se empleara el siguiente procedimiento, para obtener la información necesaria sobre el reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral se utilizará una encuesta con la finalidad de lograr los objetivos específicos. Se aplicará la investigación a 40 colaboradores del área operativa de la empresa **INGECOMTHSA** a través de una encuesta.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los Resultados

De acuerdo al diseño efectuado para el trabajo de campo utilizando la técnica de encuesta para los colaboradores de INGECOMTHSA se obtiene el siguiente análisis:

4.2. Interpretación de los resultados

Para una comprensión adecuada se debe tener en cuenta los siguientes datos:

La encuesta de este trabajo de investigación, está dirigida a los trabajadores de la Empresa INGECOMTHSA. Del nivel administrativo y operativo, por lo que se ha realizado un cuestionario.

A continuación se presentará la tabulación de los datos obtenidos de cada uno de los encuestados, con sus respectivos gráficos, análisis e interpretación.

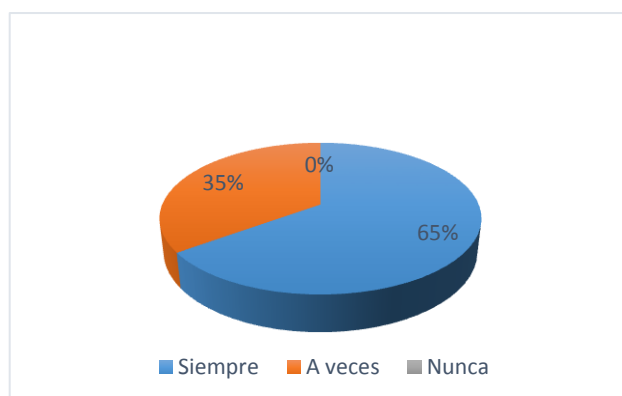
Tabla N° 05: Resultados pregunta 01.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	26	65%
AVECES	14	35%
NUNCA	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Gráfico N° 06: Porcentualización pregunta 01



Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Análisis e interpretación: el 65% de los colaboradores encuestados mencionó que siempre su currículum cumple con los requerimientos del puesto, el 35% indicó que a veces cumple.

El currículum es esencial para el proceso de reclutamiento ya que es una carta de presentación y donde se encuentra mucha información del aspirante. Se indica que un poco más de la mitad del personal tiene su currículum acorde a los requerimientos del puesto, por lo cual la empresa debe buscar medios por los cuales todos sus colaboradores tengan las capacidades y competencias necesarias para desempeñar el cargo

Tabla N° 06: Resultados pregunta 02.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	10%
AVECES	31	77%
NUNCA	5	13%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Gráfico N° 07: Porcentualización pregunta 02



Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Análisis e interpretación: El 77% de los colaboradores mencionó que a veces la publicidad que utilizó la empresa le interesó para trabajar, el 10% dijo que siempre le interesó, el 13% mencionó que nunca le interesó.

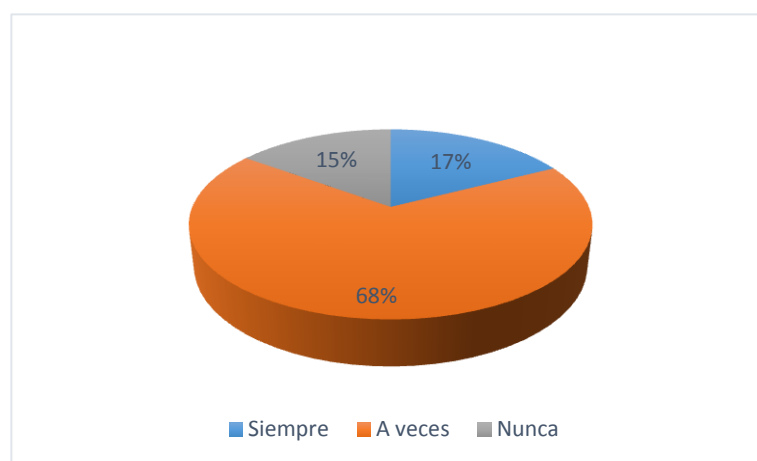
La publicidad para atraer y reclutar personal debe ser clara e interesar al posible candidato. Se indica que los colaboradores se interesaron para trabajar en la empresa por otras razones, y por ende se deberá mejorar el proceso de reclutamiento para que el posible candidato se interese a trabajar en la empresa INGECOMTHSA.

Tabla N° 07: Resultados pregunta 03.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	17%
AVECES	27	69%
NUNCA	6	15%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA
Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Gráfico N° 08: Porcentualización pregunta 03



Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA
Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Análisis e interpretación: El 68% de las personas encuestadas dice que a veces la buena imagen institucional le atrajo para en la empresa, mientras que tan solo el 17% señaló que siempre y un 15% mencionó que nunca.

Mantener una buena imagen a la empresa INGECOMTHSA le ayudará a atraer personal con competencias indicadas para desempeñar cualquier cargo. Se entiende en esta pregunta el personal buscó trabajo ahí por otras razones a la imagen institucional.

Tabla N° 08: Resultados pregunta 04.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	15	37%
AVECES	25	63%
NUNCA	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA
Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Gráfico N° 09: Porcentualización pregunta 04



Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA
Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Análisis e interpretación: el 63% de los colaboradores encuestados dice que a veces se realizarían entrevistas eficientes con un proceso de reclutamiento y selección, mientras que el 37% menciona que siempre se aplicarían entrevistas eficientes.

Las entrevistas son importantes para rescatar aspectos que suelen pasar por alto durante otras pruebas que se suelen aplicar a los aspirantes al cargo. INGECOMTHSA debe establecer un sistema de entrevistas efectivo para contratar personal capacitado para trabajar.

Tabla N° 09: Resultados pregunta 05.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
AVECES	0	0%
NUNCA	40	100%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Gráfico N° 10: Porcentualización pregunta 05



Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Análisis e interpretación: el 100% de los colaboradores de INGECOMTHSA dice que no se realizan pruebas prácticas para comprobar el desempeño que tienen los vacantes.

Las pruebas prácticas son indispensables para conocer las capacidades que tienen los aspirantes y contratar un personal idóneo. De lo contrario se verá afectado el desempeño y la productividad de la empresa.

Tabla N° 10: Resultados pregunta 06.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
AVECES	0	0%
NUNCA	40	100%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Gráfico N° 11: Porcentualización pregunta 06



Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Análisis e interpretación: el 100% de la población encuestada indica que no conoce las fases del reclutamiento y selección del personal utilizado en la empresa.

Todos los colaboradores no conocen las fases de reclutamiento y selección que se utilizan en la empresa, este debe ser un proceso sistemático para que los colaboradores y los aspirantes tengan conocimiento del mismo. El modelo utilizado en la empresa es ambiguo.

Tabla N° 11: Resultados pregunta 07.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
AVECES	0	0%
NUNCA	40	100%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA
Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Gráfico N° 12: Porcentualización pregunta 07



Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA
Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Análisis e interpretación: el 100% de la población encuestada dice que nunca se le practicaron exámenes médicos y psicológicos antes de su ingreso a la empresa.

El proceso de selección es importante para filtrar personas idóneas de las que no cumplen con los parámetros necesarios para desempeñar el cargo. INGECOMTHSA es una empresa de construcción donde el área operativa se requiere personal con ciertos requerimientos físicos y psicológicos, razón por la cual es importante aplicar exámenes que ayuden revelar aspectos pueden afectar en el futuro a la empresa

Tabla N° 12: Resultados pregunta 08.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
AVECES	0	0%
NUNCA	40	100%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Gráfico N° 13: Porcentualización pregunta 08



Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Análisis e interpretación: El 100 % de la población encuestada en INGECOMTHSA dice que nunca se realizan pruebas de conocimientos teóricos en el proceso de selección.

Es notable que el proceso de selección de personal en INGECOMTHSA es deficiente, por lo cual puede traerle complicaciones tanto en lo administrativo como en lo social. Al no realizar pruebas de conocimientos teóricos acerca del cargo; no se puede comprobar si el aspirante es idóneo para trabajar.

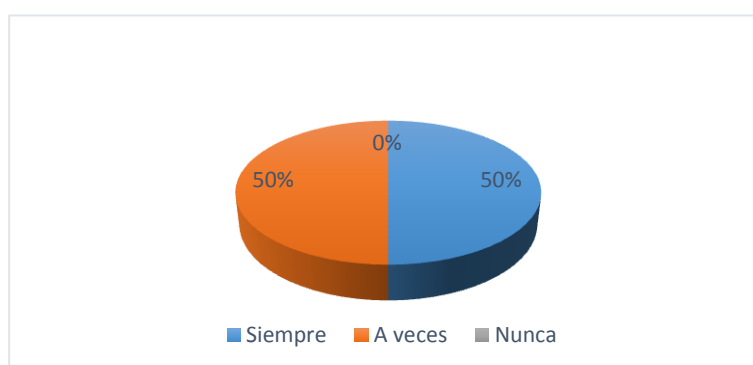
Tabla N° 13: Resultados pregunta 09.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	20	50%
AVECES	20	50%
NUNCA	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Gráfico N° 14: Porcentualización pregunta 09



Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Análisis e interpretación: el 50% de los colaboradores de INGECOMTHSA menciona que sus conocimientos están acordes al puesto, contrastando con el otro 50% que dice que sus conocimientos no corresponden a su cargo.

En INGECOMTHSA se nota que la mitad del personal contratado realiza un trabajo sin conocimiento alguno para desempeñar su cargo, además este aspecto debió haber sido puesto a prueba en el proceso de selección de personal. Al tener la mitad de los colaboradores sin conocimientos están afectando la imagen y productividad de la empresa. Además de posibles accidentes laborales por el desconocimiento en el área de trabajo.

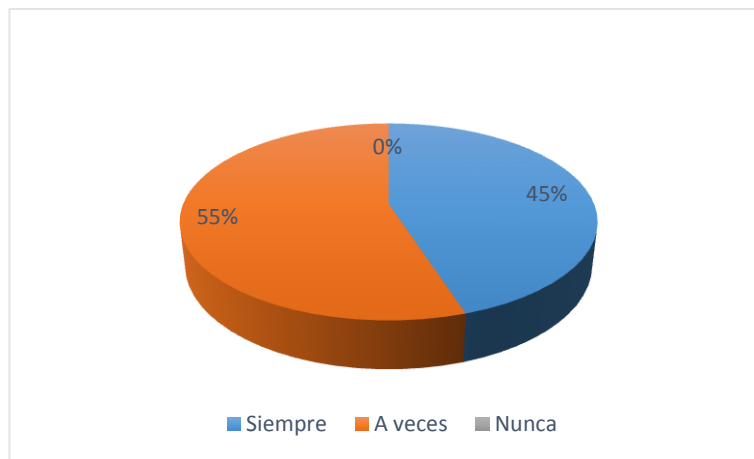
Tabla N° 14: Resultados pregunta 10.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	18	45%
AVECES	22	55%
NUNCA	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Gráfico N° 15: Porcentualización pregunta 10



Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA

por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Análisis e interpretación: El 55% de las personas encuestadas menciona que sus habilidades a veces apoyan al trabajo en equipo, mientras que el 45% dice que siempre.

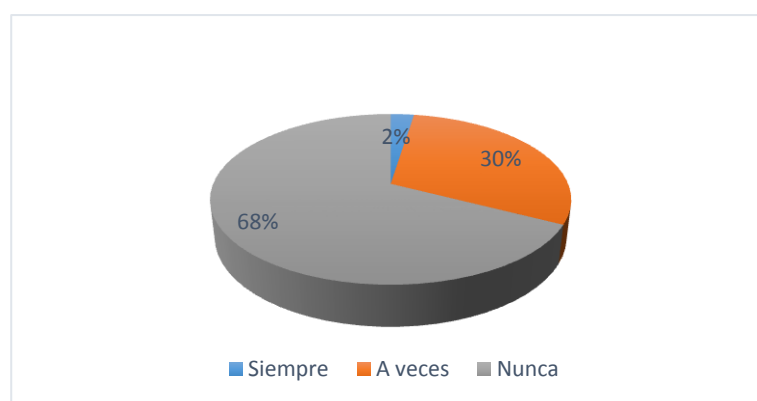
El ritmo de trabajo en INGECOMTHSA debe ser continuo, no se debe existir trabajo mediamente hecho. La productividad se debe ver afectada debido a este estilo de trabajo en equipo donde la mitad trabaja con constancia y la otra lo hace a veces.

Tabla N° 15: Resultados pregunta 11.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	2%
AVECES	12	30%
NUNCA	27	68%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA
Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Gráfico N° 16: Porcentualización pregunta 11



Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA
Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Análisis e interpretación: el 68% de los colaboradores indica que nunca fueron comprobadas sus destrezas durante el proceso de selección, el 32% dice que a veces y solo un 2% dice que siempre.

Se interpreta que el proceso de selección es defectuoso ya que solo un 2% de los colaboradores indican que fueron sus destrezas comprobadas. Un porcentaje muy alto nos menciona que no se comprueban las destrezas necesarias para el cargo, lo cual puede conllevar a problemas y baja productividad por este aspecto, es muy importante que al momento de seleccionar personal se busque al individuo idóneo.

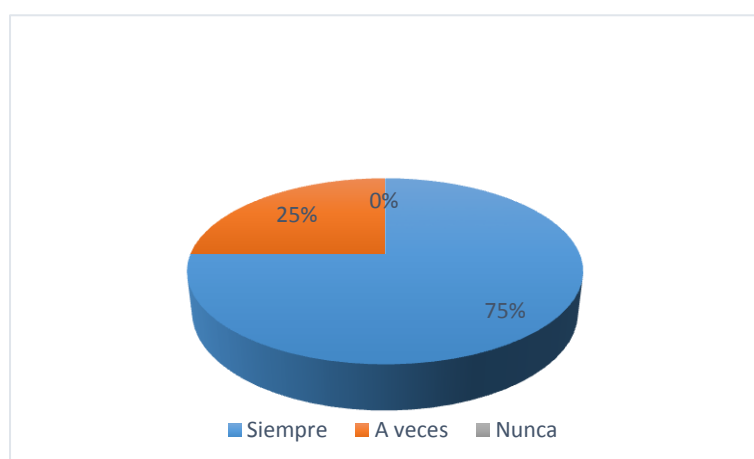
Tabla N° 16: Resultados pregunta 12.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	30	75%
AVECES	10	25%
NUNCA	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Gráfico N° 17: Porcentualización pregunta 12



Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Análisis e interpretación: el 75% de la población encuestada menciona que se debería mejorar el proceso de reclutamiento y selección para tener colaboradores eficientes en su área de trabajo; así mismo, se indica que un 25% de la población dice que a veces se debería mejorar este proceso.

Se muestra que tres cuartos de la población encuestada pide mejorar el proceso de reclutamiento y selección y con esto tener mejores trabajadores en las filas de la empresa. Desarrollar herramientas para reclutar y seleccionar personal potenciaría la productividad en INGECOMTHSA.

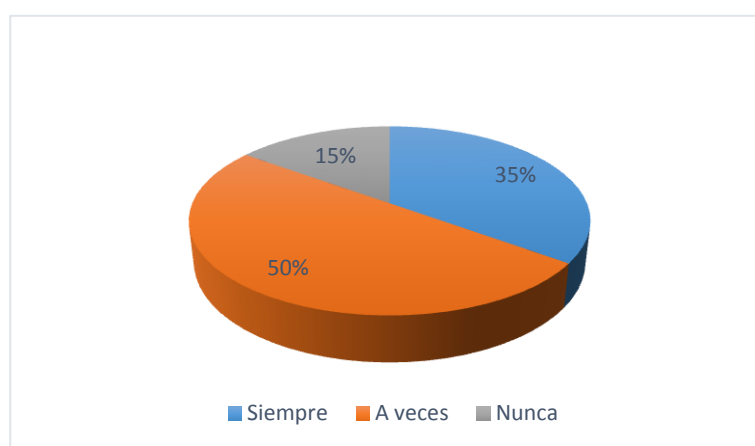
Tabla N° 17: Resultados pregunta 13.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	14	35%
AVECES	20	50%
NUNCA	6	15%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Gráfico N° 18: Porcentualización pregunta 13



Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Análisis e interpretación: el 50% de personas encuestadas dice que sus compañeros a veces son eficaces al realizar su trabajo, mientras que el 35% dice que a veces y un 15% menciona que nunca sus compañeros son eficaces al trabajar.

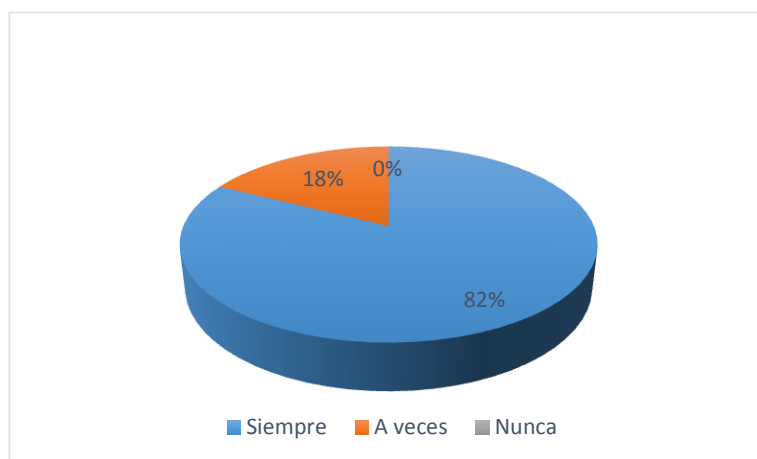
Se identifica 35% de personas son eficientes por lo cual no existe un trabajo en equipo efectivo y de calidad. También se puede notar que los colaboradores se desempeñan productivamente a veces. No existe un ritmo de trabajo constante en la empresa por ende se tendría que mejorar el desempeño del personal mediante una evaluación de su personal para que así el trabajo sea muy eficiente.

Tabla N° 18: Resultados pregunta 14.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	33	82%
AVECES	7	18%
NUNCA	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA
Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Gráfico N° 19: Porcentualización pregunta 14



Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA
Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Análisis e interpretación: el 82% de los colaboradores encuestados manifiesta que se cumpliría la misión de la empresa siempre y cuando se realice un proceso de selección correcto, mientras que tan solo el 18% dice que a veces se cumpliría la misión.

La mayoría de los colaboradores de la empresa indica que se necesita un proceso de reclutamiento y selección correcto ya que desconocen la misión y visión, se deberá difundir a su personal la información necesaria de la de la empresa INGECOMTHSA para que así su personal se sienta identificado con ella.

4.3.Verificación de la Hipótesis

4.3.1. Planteamiento de la Hipótesis

La estadística del chi-cuadrado, se utiliza para poner a prueba hipótesis referidas a distribuciones de frecuencias. Esta prueba contrasta frecuencias observadas con las frecuencias esperadas de acuerdo con la hipótesis nula. En esta investigación se va a probar la asociación entre dos variables utilizando un problema real en la empresa INGECOTHMSA.

Ho: El Reclutamiento y Selección de personal **NO** incide en el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa INGECOMTHSA.

Hi: El Reclutamiento y Selección de personal **SI** incide en el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa INGECOMTHSA.

4.3.2. Nivel de significación.

Es la probabilidad de tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula cuando ésta es verdadera. Al ser 0,05 el nivel de significación se puede rechazar la hipótesis nula si se obtiene un resultado que supere este valor al aplicar el chi-cuadrado.

El nivel de significación

$$\alpha= 0,05$$

4.3.3. Descripción de población

La encuesta se aplica a los 40 colaboradores de la empresa INGECOMTHSA.

4.3.4. Especificación del estadístico

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

$$x^2 = \frac{\sum(O-E)^2}{E} \quad (\text{Formula N}^\circ 1. \text{ Chi-cuadrado})$$

Dónde:

x^2 = Chi o ji cuadrado

O= Frecuencia observada

E= Frecuencia esperada

CRITERIO: Rechace la hipótesis nula si: $x_c^2 \geq x_t^2$ (Formula N 2)

Donde x_c^2 es el valor del Chi cuadrado calculado

Donde x_t^2 es el Chi teórico de la tabla

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

$$\mathbf{GL} = (\text{Número Filas}-1) (\text{Número Columna} - 1)$$

$$\mathbf{GL} = (4-1) (3-1)$$

$$\mathbf{GL} = (3) (2) = 6$$

GL o Grados de libertad son el resultado de la fórmula: **GL**= (N filas-1) (N columnas- 1), de la cual en esta investigación se ha tomado 4 preguntas que se

interpretan como el número filas y teniendo en cuenta que hay tres alternativas que se interpretan como el número de columnas, se puede entender lo siguiente: **GL**= (4-1) (3-1). Al realizar la resta de los paréntesis se obtiene: **GL** = (3) (2), y por último al multiplicar se obtendrá como resultado: **6 grados de libertad**. Se busca este resultado en la tabla de Distribución del chi – cuadrado, tomando en cuenta el nivel de significación (0,05) y se obtiene:

Tabla N°19: Distribución del chi – cuadrado

g	p										
	0.001	0.025	0.05	0.1	0.25	0.5	0.75	0.9	0.95	0.975	0.999
1	10.827	5.024	3.841	2.706	1.323	0.455	0.102	0.016	0.004	0.001	0
2	13.815	7.378	5.991	4.605	2.773	1.386	0.575	0.211	0.103	0.051	0.002
3	16.266	9.348	7.815	6.251	4.108	2.366	1.213	0.584	0.352	0.216	0.024
4	18.466	11.143	9.488	7.779	5.385	3.357	1.923	1.064	0.711	0.484	0.091
5	20.515	12.832	11.07	9.236	6.626	4.351	2.675	1.61	1.145	0.831	0.21
6	22.457	14.449	12.592	10.645	7.841	5.348	3.455	2.204	1.635	1.237	0.381
7	24.321	16.013	14.067	12.017	9.037	6.346	4.255	2.833	2.167	1.69	0.599

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Donde el x_t^2 es 12,592

4.3.5. Frecuencia observada

Tabla N°20: preguntas sobre resultados de la frecuencia observada

Pregunta	Siempre	A veces	Nunca	Subtotal
¿Sus habilidades apoyan al trabajo en equipo de su área de trabajo?	18	22	0	40
¿Su currículo cumplió con los requerimientos de la vacante e influye en el desempeño laboral?	26	14	0	40

Continuación N° 02: Tabla N°20

¿Se debe mejorar el proceso de reclutamiento y selección para tener colaboradores eficientes en su área de trabajo?	30	10	0	40
¿Se cumpliría la misión de la empresa con un proceso de reclutamiento y selección correcto?	33	7	0	40
Total	107	53	0	160

Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

4.3.6. Frecuencia esperada

Tabla N°21: Frecuencia esperada

Pregunta	Siempre	A veces	Nunca	Subtotal
¿Sus habilidades apoyan al trabajo en equipo de su área de trabajo?	26,75	13,25	0	40
¿Su currículum cumplió con los requerimientos de la vacante e influye en el desempeño laboral?	26,75	13,25	0	40
¿Se debe mejorar el proceso de reclutamiento y selección para tener colaboradores eficientes en su área de trabajo?	26,75	13,25	0	40
¿Se cumpliría la misión de la empresa con un proceso de reclutamiento y selección correcto?	26,75	13,25	0	40
Total	107	53	0	160

Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

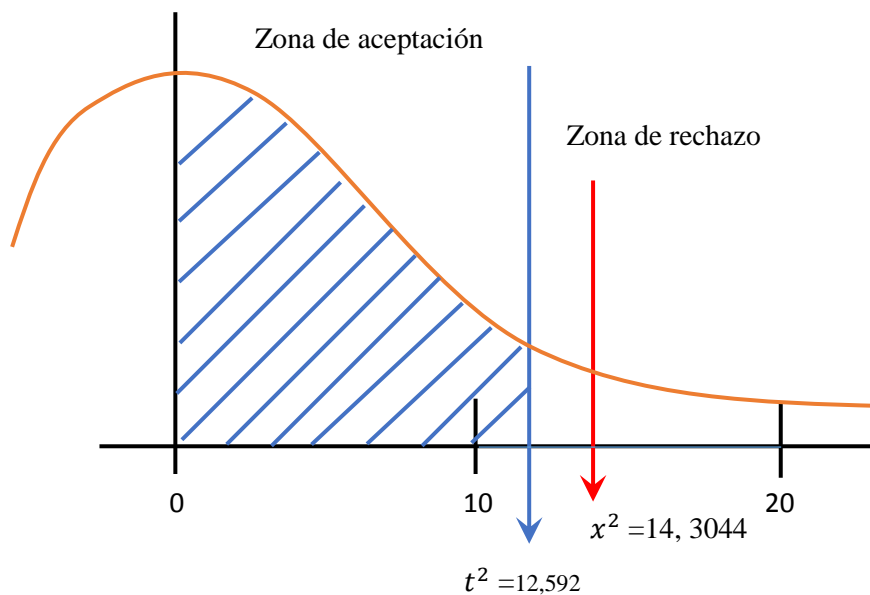
Tabla N°22: Cálculo del Chi cuadrado

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
18	26,75	-8,75	76,5625	2,8621
22	13,75	8,75	76,5625	5,7783
0	0	0	0	0
26	26,75	-0,75	0,5625	0,0210
14	13,75	0,75	0,5625	0,0425
0	0	0	0	0
30	26,75	3,25	10,5625	0,3949
10	13,75	-3,25	10,5625	0,7972
0	0	0	0	0
33	26,75	6,25	39,0625	1,4603
7	13,75	-6,25	39,0625	2,9481
0	0	0	0	0
160	160		$\chi^2_c =$	14,3044

Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Grafico N°20: Representación gráfica del Chi Cuadrado



Fuente: Encuesta realizada en la empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

4.3.7. Decisión

Para grados 6 de libertad y un nivel de significancia de 0,05 se obtiene una tabla CHI cuadrado de 12,592 y como el valor calculado es de 14,3044 se encuentra fuera de la zona de aceptación se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice : El Reclutamiento y Selección de personal si incide en el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa INGECOMTHSA.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- En la empresa INGECOMTHSA el proceso de Reclutamiento y Selección es defectuoso y ambiguo debido a los resultados obtenidos de las encuestas a los colaboradores. Se realiza un proceso al azar.
- Se concluye que el desempeño de los colaboradores de INGECOMTHSA es deficiente y no poseen un ritmo de trabajo estable, ya que no existe un buen trabajo en equipo y apoyo entre compañeros.
- Muchos colaboradores de la empresa INGECOMTHSA no poseen las competencias necesarias para desempeñar en sus puestos con normalidad, lo cual afecta la productividad, así mismo existe inconformidad de los trabajadores que si se desempeñan eficazmente en sus cargos.
- Al no contar con un proceso de reclutamiento y selección correcto dentro de la institución se suele contratar personal con deficientes conocimiento o sin competencias para desempeñar un cargo, por lo cual el Desempeño Laboral de los colaboradores es bajo.
- Se concluye que al no contar con un perfil de competencias y un proceso de Reclutamiento y Selección ejecutable, se deben desarrollar e implantar los mismos para estar en un nivel competitivo con las empresas de la misma índole.

5.2. Recomendaciones

- Realizar el levantamiento de perfil de competencias de cada puesto para poder contratar personal acorde a los requerimientos necesarios para cada cargo y así mejorará el desempeño de los mismos con la finalidad de mejorar tanto la productividad laboral como la calidad de sus obras.
- Se debe implantar un proceso de Reclutamiento y Selección aceptable para la contratación de personal idóneo y capaz de desarrollarse efectivamente en el área de trabajo que le corresponda a su puesto de trabajo .
- Mejorar el Desempeño Laboral en base a la contratación de personal competente que motive el trabajo en equipo y apoye al logro de la misión y visión de la empresa INGECOMTHSA.
- Desarrollar un proceso de Reclutamiento y Selección viable con el cual se busque mejorar la productividad y desempeño de la empresa y de los colaboradores.
- Implantar un manual y plataforma para nuevos procesos de selección con en uso de herramientas informáticas, lograr alcanzar un efectivo proceso de reclutamiento y selección de personal.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1.Tema

Manual – Plataforma Virtual de reclutamiento y selección de personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa INGECOMTHSA de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

6.2.Datos informativos

- Institución ejecutora: INGECOMTHSA
- Beneficiarios: Colaboradores de INGECOMTHSA
- Teléfono: 022547342 , 022527297, 0998341772
- Ubicación: Provincia de Pichincha, Ciudad de Quito, Sector la Mariscal entre las calles Veintimilla E-513 y Juan León Mera, Edificio Wandemberg, Oficina #102.
- Mail Institucional: info@ingecomthsa.com
- Responsable: Maricela Elizabeth Moya Chiluisa.
- Investigador: Jonathan Salguero
- Equipo técnico responsable: Departamento de Recursos Humanos

Tabla N° 23: Costo de la Propuesta

Recursos	Valor
Equipo de computo	\$ 500,00
Copias e impresiones	\$ 150,00
Transporte	\$ 100,00
Alimentación	\$ 100,00
Materiales de oficina	\$ 80,00
Talento humano	\$ 250,00
Total	\$ 1.180,00

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Financiamiento: Recursos propios de INGECOMTHSA

6.3. Antecedentes de la empresa INGECOMTHSA

La Empresa inicia sus actividades en 1993 en la rama de la construcción, se llamó Ingecom, siendo el único propietario el Ing. Víctor Fabián Túquerres Gavilanes, prestando servicios en el área de cálculos estructurales, construcciones de casa unifamiliares, dictando clases de AutoCAD, y otros programas de cálculo estructural, siendo esas las actividades que realizó durante 11 años. Llamándola así INGECOM que quiere decir INGE: Ingenieros, COM: Computación.

A la Empresa se le presentaron proyectos en la actividad de la construcción de conjuntos habitacionales y fue así que nació la necesidad de un Registro Mercantil en Mayo del 2004, con el nombre de INGECOMTHSA que significa INGECOM; nombre anterior, T; Túquerres, uno de los accionistas, H; Heredia, otro accionista, S.A; Sociedad Anónima esto lo hacen con el fin de ejercer una labor empresarial dentro del ámbito de la construcción, ofreciendo todo un equipo de profesionales capacitados para satisfacer hasta las más exigentes necesidades de los clientes.

Los Servicio que ofrecerá durante la vida de la Empresa INGECOMTHSA son la de compra-venta, actuará como constructora de todo tipo de urbanizaciones o lotizaciones urbanas y rurales, edificaciones en propiedad horizontal, obras

hidráulicas, toda clase de viviendas vecinales o unifamiliares, edificios, centros comerciales, residenciales, condominios e industriales y obras hidráulicas. La Empresa también se dedica a prestar servicio de asesoría, en el campo inmobiliario y comercialización interna de bienes inmuebles, realiza avalúos en general para terceros de bienes inmuebles, al procesamiento de materiales de construcción, madera, pinturas, barnices y lacas, productos de hierro y aceros, materiales eléctricos y artículos de ferretería.

La propuesta de crear un Manual - Plataforma de reclutamiento y selección de personal, nace de la investigación realizada previamente en la empresa INGECOMTHSA, al encontrar falencias en los procesos antes mencionados y además de no contar con un levantamiento de perfiles de competencias en la institución. Tampoco cuenta con un organigrama estructural definido.

La empresa INGECOMTHSA, no presenta investigaciones previas acerca del Tema que se ha indagado, tampoco se han implantado: análisis y levantamiento de perfiles de competencias, manuales o guías en cuanto a reclutamiento y selección de personal, razón por la cual es de gran importancia elaborar el manual y la plataforma con los cuales podrán agilizar estos procesos y potencializar el desempeño laboral, eliminando rotación de personal y baja productividad. Además de contar una estructuración organizacional.

6.4. Justificación

El manual y la plataforma web de reclutamiento y selección de personal son importantes porque, le permitirá designar eficazmente actividades, funciones y tareas a los colaboradores de INGECOMTHSA y mejorar el desempeño laboral. La empresa contará con personal competente para para cada proyecto.

Al establecer un perfil de actividades de personal se organizará mejor a los colaboradores. Además, se diseñará un organigrama estructural mediante el

levantamiento de perfil de competencias de cada puesto y acorde a las tareas que tiene cada empelado. La productividad y competencia de la empresa se verá incrementado y potencializado.

El proceso de reclutamiento y selección de personal será más rápido y económico ya que al recabar información electrónicamente de postulantes se ahorrará tiempo y por lo mismo al contar con cada una de las pautas al realizar el proceso de selección se contratará a personas eficientes y competentes para la vacante a llenar.

La empresa INGECOMTHSA estará al nivel con otras de su misma índole al organizarse, competir y cumplir con la misión, visión y objetivos de la institución.

6.5. Objetivos

6.5.1. Objetivo General de la Propuesta

Realizar un Manual – Plataforma Virtual de Reclutamiento y Selección para la empresa INGECOMTHSA.

6.5.2. Objetivos específicos de la Propuesta

- Recabar información pertinente de la empresa con la finalidad de redactar el Manual – Plataforma Virtual de Reclutamiento y Selección de la empresa INGECOMTHSA.
- Diseñar el Manual – Plataforma Virtual de Reclutamiento y Selección de acuerdo a las necesidades de la empresa INGECOMTHSA.
- Socializar el Manual – Plataforma Virtual de Reclutamiento y Selección con los directivos de la empresa INGECOMTHSA.

6.6.Análisis de Factibilidad

Factibilidad organizacional

La empresa INGECOMTHSA está dispuesta a reunir sus esfuerzos y a cumplir cualquier cambio que signifique una mejora.

Factibilidad Económica

La empresa INGECOMTHSA está en capacidad de solventar los gastos que ayuden a optimizar el proceso reclutamiento y selección del personal.

Factibilidad Administrativa

La empresa INGECOMTHSA cuenta con la infraestructura y logística necesaria para realizar la implantación del manual-plataforma de reclutamiento y selección del personal.

6.7.Fundamentación

Concepto del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal

Documento en el cual se presentan las diferentes fases del proceso de reclutamiento y selección de personal, así como también las políticas y normativas para su aplicación con el objetivo de obtener personal idóneo para satisfacer las necesidades laborales de empresa.

Importancia del Manual

Es importante porque define los pasos a seguir para que el departamento de recursos humanos pueda planificar, reclutar y seleccionar el personal mediante la

aplicación de técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de un personal calificado.

Análisis y descripción de puestos

Según (Triginé, D. 2006): *“El análisis de los puestos de trabajo puede ser definido como el estudio y descomposición de las responsabilidades, tareas, características del entorno y competencias del ocupante en unidades operacionales e identificables”*

Reclutamiento de personal

Es el proceso por medio del cual se determina las fuentes y medios para hacer que las personas lleguen a la Universidad para calificarles como empleados potenciales de la misma.

Selección de personal

La selección debe considerarse como un proceso realista de comparación, lo más objetivo y preciso posible entre dos variables: los requisitos del cargo (requisitos que el cargo exige de los ocupantes) y las características, competencias y conocimientos de los candidatos que se presenten.

Entrevista

La entrevista es un paso del proceso de selección de personal a la que se debe darle importancia ya que es el primer contacto con el aspirante, por esta razón es fundamental que el entrevistador no solo tenga conocimientos y herramientas, sino también tenga una buena intuición diferenciar a los mejores candidatos.

Prórroga de contrato

La prórroga de contrato es la renovación de un contrato, que considera la continuidad del mismo, es decir, sin interrupción de tiempo, en el mismo cargo y grado del contrato original o inicial.

Aplicaciones Web

En los primeros días de la Web, los sitios Web consistían de páginas estáticas, permitiendo una interacción limitada con el usuario. Al comienzo de los años 90, estas limitaciones fueron superadas cuando los servidores Web fueron reemplazados para permitir comunicaciones a través del desarrollo de fragmentos de código que eran ejecutados del lado del servidor. A partir de entonces las aplicaciones dejaron de ser estáticas y solamente editadas por aquellos “gurús” del HTML y se permitieron a usuarios normales interactuar con las aplicaciones por primera vez.

Este fue un paso fundamental para llegar a la Web que hoy en día conocemos. Sin la interacción no existiría el comercio electrónico (Ej.: Amazon.com), el Web-mail (Ej.: Gmail), Internet-banking, blogs, forums o comunidades online.

Manual Plataforma de Reclutamiento y Selección de Personal



MANUAL PARA LA
PLATAFORMA WEB DE
RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL
“INGECOMTHSA”

Creado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

2015



Manual para la plataforma de reclutamiento y selección de personal

Introducción

Una manual de reclutamiento y selección es una herramienta fundamental en toda organización. El talento humano es una parte esencial en la organización, por lo cual se debe contar con personal competente y capacitado para el desarrollo de la institución. El reclutamiento y selección es un proceso importante para cualquier organización se realiza de acuerdo a las necesidades del área que lo requiera y con requisitos del perfil o requisición del personal correspondiente.

En este manual se lleva a cabo el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, proporciona los datos necesarios para identificar, interesar y seleccionar a los aspirantes aptos con las competencias y las cualidades necesarias para desempeñarse en el cargo requerido.

El manual que a continuación se describe es de fácil uso y además está ilustrado con tablas y pasos los cuales van a ser aplicados de manera virtual. El lenguaje utilizado es simple y adecuado para su desenvolvimiento.

Al tener la ayuda de los medios informáticos como ayuda para recabar información de los posibles candidatos a participar en el proceso de selección. Este instrumento facilita depurar los grupos de candidatos hasta que se reduce a un pequeño conjunto de aspirantes que contengan las características necesarias para desenvolverse eficazmente y a contribuir en el desarrollo de la organización.

Reclutamiento

El reclutamiento de personal puede ser interno y externo

a. Reclutamiento interno

Son candidatos que ya están en la empresa **INGECOMTHSA** y pueden ser ascendidos ya sea por sus conocimientos y sus capacidades para realizar su trabajo en un puesto superior o pueden informar a otros posibles candidatos que se está buscando una persona para desempeñar dicho cargo, esto ahorra tiempo debido a que ya se posee información acerca del postulante.

Ascenso automático

Se da cuando el postulante pertenece a la empresa y este sea el único que pueda ocupar el puesto vacante, siempre y cuando cumpla con la educación, experiencia y todos los requerimientos necesarios para desempeñar dicho cargo.

Ascenso por oposición

Se selecciona al colaborador de la empresa que ha postulado a la vacante, de entre los que tengan mayor puntaje en la sumatoria de necesidades para desempeñar el cargo, en este manual se establece de la siguiente manera:

Tabla N° 25: Porcentajes para el Reclutamiento

Aspectos a Evaluar	Puntuación Porcentual
Educación	30%
Capacidad	30%
Experiencia	20%
Antigüedad	5%
Record de trabajo	5%
Proximidad al cargo	10%

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Para la designación de lo anterior se entiende por:

- **Educación:** Grado de preparación académica que requiere tener una persona para desarrollarse eficientemente en el puesto, presentación de documentos habilitantes (Títulos).
- **Capacidad:** Son las habilidades y destrezas teóricas y/o prácticas que posee el trabajador para poder desempeñar satisfactoriamente un puesto.
- **Experiencia:** Es la adquisición de conocimientos mediante la práctica correspondiente necesaria para ejecutar eficientemente el trabajo. La experiencia puede ser obtenida dentro y/o fuera de la Empresa mediante práctica certificada en el puesto o cargos similares.
- **Antigüedad:** Es el tiempo acumulado en forma continua durante el cual, el trabajador (a) ha prestado sus servicios en INGECOMTHSA.
- **Récord de Trabajo:** Es el historial de servicios del trabajador (a), el cual incluye la puntuación obtenida en la evaluación del desempeño.
- **Proximidad al Cargo:** Es la relación existente entre las funciones del puesto vacante y el desempeñado por el solicitante en el mismo departamento, unidad o sección.

Para el efecto de contratación y ascenso al cargo se debe contar solo a las personas que obtengan el 20% a 25% de efectividad en las pruebas de conocimiento, psicológicas y simulaciones, que están englobadas en **el parámetro de capacidad** (30%). En total se debe tener como mínimo un 80% de efectividad en la sumatoria de los parámetros antes mencionados para su contratación, se demuestra en la siguiente tabla.

Tabla N° 26: Ascenso por oposición

Ascenso por oposición								
Nombres de los candidatos	Educación 30%	Capacidad 30%	Experiencia 20%	Antigüedad 5%	Récord de trabajo 5%	Proximidad al cargo 10%	Total 100%	
1.A	25%	25%	10%	5%	5%	0%	70%	
2.B	20%	25%	5%	0%	0%	10%	60%	
3.C	30%	15%	15%	5%	5%	10%	80%	
4.D	30%	25%	15%	0%	0%	10%	80%	

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

En esta tabla se puede observar que el aspirante **D** cumple con los requerimientos del puesto ya que alcanza un 25% en el parámetro de capacidad y en la sumatoria total puntúa el 80% mínimo. A diferencia del aspirante **C** que a pesar de contar con el 80% en la sumatoria total contrasta, al no tener la puntuación necesaria en el parámetro de capacidad. Razón por la cual se elige al aspirante **D**.

b. Reclutamiento externo

Se realiza con los aspirantes a la vacante laboral que no pertenecen a la empresa, con el objetivo de reclutar personal competente para el desempeño del cargo.

Al no contar con un manual de funciones en INGECOMTHSA se realizará el levantamiento y análisis de perfiles de competencia y funciones antes de la elaboración una convocatoria.

Parámetros para redactar actividades

Tabla N° 27 : Parámetros para redactar actividades

Listado de Verbos en indicativo	Objeto del verbo	Ejemplo de aplicación
Asiste	A las reuniones	
Atiende	A los clientes del mostrador	
Elabora	Informes de producción	
Opera	La máquina de copiado	
Detecta	Las averías en el motor	

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Indicaciones generales de redacción de funciones:

1. El verbo debe ser de conducta observable
Ejm: Estudia los avances de área
2. La redacción de la actividad no debe ser demasiado genérica
Ejm: Elabora informes (x)
Elabora informes de selección de personal (√)
3. En la redacción no se deben incluir criterios de eficacia
Ejm: Contesta rápidamente las llamadas telefónicas (x)
Contesta las llamadas telefónicas (√)
4. No se estilan redacciones en primera persona
Ejm: Redacto informes de selección de personal (x)

- Redacta informes de selección de personal (√)
5. En la redacción de las actividades no se deben de utilizar ningún tipo de adverbio.
- Ejm: Redacta muchos informes de selección de personal (x)
- Redacta informes de selección de personal (√)
6. La redacción de las actividades no deben empezar con frases en negativo
- Ejm: No abandona la recepción durante la jornada de trabajo (x)
- Permanece en la recepción durante la jornada de trabajo (√)
- Ejm: Redacta muchos informes de selección de personal
- Redacta informes de selección de personal

Escala de calificación de actividades

Las siguientes escalas sirven para identificar las actividades esenciales de los puestos de trabajo

F: Frecuencia

C: Consecuencia

D: Dificultad

Tabla N°28: Calificación de actividades

Escala	Definición
Frecuencia	Si la F es constante: ¿Con que frecuencia se ejecuta esta tarea? Si la F es variable: ¿Cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
Consecuencia de error	¿Qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad?
Dificultad	¿Qué nivel de conocimientos y destrezas se requieren para desempeñar la actividad?

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Graduación de las escalas

Antes vamos a definir los siguientes conceptos para entender mejor la tabla:

Conocimiento: son conjuntos de información que adquirimos vía educación formal, capacitación y análisis de información.

Destreza: Son conocimientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

Tabla N° 29: Graduación de las escalas

Grado	Frecuencia	Consecuencia	Dificultad
5	Todos los días	Muy graves: pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimientos y habilidades
4	Una vez a la semana	Graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: demanda considerable nivel de esfuerzo, conocimiento y destrezas
3	Una vez cada 15 días	Considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: requiere un grado medio de esfuerzo, conocimientos y destrezas
2	Una vez al mes	Menores: cierta incidencia en los resultados o actividades del mismo puesto	Baja complejidad: requiere un nivel bajo de esfuerzo, conocimientos y destrezas
1	Otro (bimestral, semestral, etc.)	Mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: requiere un nivel mínimo de esfuerzo, conocimientos y destrezas

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Tabla N° 30: Dimensiones del perfil de competencias

Dimensiones del perfil de competencias de análisis de puestos de trabajo	
Identificación	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto. • Dependencia. • Departamento.
Misión	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito básico o razón de ser del puesto; para qué está en la empresa; objetivo más general del puesto.
Dimensión	<ul style="list-style-type: none"> • Términos cuantitativos: presupuesto, facturación, colaboradores.
Naturaleza	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades. • Tareas, tiempos. • Métodos, equipos.
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones. • Riesgos. • Esfuerzo físico.
Complejidad	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas frecuentes. • Consecuencias decisiones. • Exigencias aptitudinales.
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Jerárquicas. • Funcionales. • Profesionales.
Finalidades	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados esperados. • Objetivos. • Finalidad de las tareas.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos • Actitudes y aptitudes • Experiencia

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Diccionario de Competencias

A continuación se presenta un diccionario resumido de competencias y actitudes. El mismo solo es una guía orientadora de posibilidades en la labor de gestión de los esfuerzos y capacidades de los colaboradores de **INGECOMTHSA**:

Aceptación de normas y políticas:

Disposición para comprender, asumir y actuar dentro de las directrices y normas institucionales y sociales. Todas las personas que observan o tienen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas organizacionales.

Actitud de servicio:

Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades de los clientes a los cuales dirige todas sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.

Adaptabilidad:

Es la capacidad para adecuarse eficazmente a situaciones cambiantes, los cuales representan procesos responsabilidades o personas.

Adaptación al cambio:

Capacidad para aceptar y enfrentar con apertura las diversas situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.

Administración o aprovechamiento del tiempo:

Capacidad para establecer criterios y prioridades en la etapa de implementación de planes o estrategias, sustentándose en la visión proyectada que aprovechen el tiempo de la actividad y optimicen el logro de los objetivos.

Análisis de problemas:

Capacidad para ver más allá de lo tangible, trascendiendo el plano de la lógico formal a lo abstracto, encontrando los factores causales de los problemas, así como las soluciones requeridas, con los resultados son sustentados en un alto nivel de eficacia y confiabilidad.

Análisis numérico:

Capacidad para realizar operaciones, análisis, organización y presentación de datos numéricos de manera exacta. Competencia propia de quienes tienen que desempeñar cargos relacionados con el área contable y/o financiera, comercialización, producción de una organización.

Aptitud verbal:

Habilidad para comunicarse de forma certera mostrando el manejo del lenguaje técnico y profesional, realizada con un tono muy espontáneo, acorde a su nivel de formación y experiencia, así como del nivel del cargo que ocupe, lo que incide directamente en el nivel de impacto personal del trabajador.

Atención al cliente:

Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones efectivas para la solución del mismo.

Autoconfianza:

Capacidad para demostrar un alto nivel de seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos fijados, movilizándolo todo su potencial cognitivo y emocional, convencido de que el éxito depende de sí mismo y de cómo es capaz de contagiarlo en su entorno de trabajo.

Autocontrol:

Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés.

Autodesarrollo:

Es la competencia relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales. Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno. Buscar herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo y transmitir a los colaboradores la cultura del aprendizaje continuo.

Automotivación:

Disposición para demostrar una alta capacidad emprendimiento para realizar las actividades por encima de las exigencias establecidas, mejorar e incrementar los resultados, evitar problemas o encontrar nuevas oportunidades. Se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal.

Asunción de riesgos:

Capacidad para emprender y asumir acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.

Búsqueda de información:

Inquietud y curiosidad por buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.

Búsqueda de la excelencia:

Es el compromiso con la eficiencia y eficacia. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque: Hacen su trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo. No están satisfechos con las cosas como están y buscan mejorarlas. No aceptan la mediocridad.

Capacidad de análisis:

Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.

Capacidad para aprender:

Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para Captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja.

Capacidad crítica:

Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.

Capacidad de decisión:

Disposición y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso.

Capacidad de gestión:

Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.

Capacidad de negociación:

Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización.

Comprensión interpersonal:

Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente, pero que requieren ser captados por los demás.

Compromiso:

Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.

Comunicación efectiva:

Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.

Comunicación escrita:

Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.

Comunicación interpersonal:

Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.

Comunicación oral persuasiva:

Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.

Conocimiento del entorno:

Es la competencia que posee el líder para incluir en la toma de decisiones, aquellas variables que afectan directa e indirectamente el normal desempeño de la organización que permitan una ventaja competitiva de la misma en el sector siendo congruentes con la misión, visión y el proyecto de empresa.

Conocimiento organizacional:

Capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio de la

compañía, como estrategia para tomar acciones, re direccionar, implementar y/o gestionar proyectos o necesidades específicas de clientes o de programas.

Creatividad:

Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. Las personas se caracterizan porque: Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas, y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.

Defensa de los demás:

Disposición para actuar a favor o en beneficio de los demás sin que ello se le haya pedido.

Delegación:

Capacidad para distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

Desarrollo relaciones:

Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

Desarrollo de personas:

Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

Disponibilidad:

Capacidad para trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones.

Dirección de personas:

Capacidad para hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el “decir a los demás lo que tienen que hacer”.

Efectividad:

Capacidad para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores.

Energía:

Capacidad para crear y mantener un ritmo de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar arduamente.

Entusiasmo:

Es la energía y la disposición que se tiene para realizar una labor, colmada por un positivismo y optimismo único, bajo el convencimiento y el dinamismo necesario orientado hacia la consecución de un objetivo particular.

Escucha:

Disposición y Capacidad para recibir y entender cualquier tipo de información importante de una comunicación oral entre dos o varias personas.

Espíritu comercial:

Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y para actuar de manera persistente para alcanzar el éxito comercial a su cargo.

Espíritu emprendedor:

Es la competencia que le permite al líder la búsqueda constante de oportunidades en el entorno para garantizar la viabilidad de los objetivos empresariales generando en sus colaboradores el mismo espíritu gestor de nuevas acciones que propendan por una maximización de los recursos y capitalizar oportunidades en nuevos proyectos de empresa.

Ética:

Hace referencia a la interiorización de normas y principios morales que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas socialmente aceptadas. Las personas que poseen esta competencia se caracterizan porque: Poseen una intachable reputación y unos transparentes antecedentes; son correctos en sus actos; tienen claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.

Empoderamiento:

Es la capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones.

Flexibilidad:

Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye una disposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad, buscando una mejor forma de hacer las cosas, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.

Gestión del cambio:

Es la capacidad para diagnosticar, diseñar y dirigir procesos de cambio específicos que contribuyan significativamente a la productividad grupal y empresarial.

Gestión de recursos:

Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos de que dispone, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.

Gestión de conflictos:

Capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la organización.

Habilidad de control:

Capacidad para diseñar estrategias que conlleven a controlar los métodos, personas y asuntos que requieran de medidas de seguimiento, implica la toma de decisiones que aseguren este control.

Identificación con la empresa:

Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía.

Impacto:

Se traduce en causar buena impresión en los otros y mantener esa impresión a lo largo del tiempo.

Innovación:

Es la competencia que posee el líder para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad Y eficiencia.

Influencia:

Implica la atención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

Iniciativa:

Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución.

Integridad:

Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas; así como de actuar en consonancia con lo que cada uno considera

importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en situaciones de riesgo y difíciles.

Interés por mantenerse actualizado:

Es la competencia que posee el líder referida al aprendizaje continuo de procesos que permiten implementar nuevos conceptos y metodologías, y compromiso con la promoción del aprendizaje organizacional.

Interactuar / interrelacionarse:

Capacidad para establecer, mantener y potenciar relaciones de valor en el trabajo con personas y grupos, tanto internos como externos, haciendo de estas relaciones un cauce para el logro y alineamiento estratégico de los objetivos de la organización.

Lealtad y sentido de pertenencia:

Se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios. Se aprecia gran sentido de identificación con los objetivos de la organización a tal forma que suelen anteponer los intereses organizacionales a los intereses particulares y se sienten orgullosos de formar parte de una organización en particular.

Liderazgo:

Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.

Manejo de la incertidumbre:

Capacidad para discernir, evaluar con objetividad y tomar decisiones efectivas en escenarios caracterizados por el riesgo, la incertidumbre y complejidad de acuerdo con la realidad de la empresa.

Meticulosidad:

Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.

Minuciosidad:

Capacidad que tiene una persona para elaborar detalladamente cualquier información, de tal forma que los resultados reflejen una excelente calidad del producto final.

Negociación y manejo de conflictos:

Es la competencia que posee un líder para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.

Orientación al cliente:

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades., de dirigir todas sus acciones en la búsqueda de satisfacción de los mismos.

Orientación al logro:

Es la preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir con un objetivo propuesto, o por realizar algo único y excepcional.

Orientación al servicio:

Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.

Orientación estratégica:

Es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y diseñar acciones tendientes al diseño de planes estratégicos que consoliden la misión y la visión de la organización a corto, mediano y largo plazo.

Pensamiento analítico:

Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, al realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y el establecer prioridades de una forma racional.

Pensamiento Conceptual:

Capacidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Pensamiento creativo:

Capacidad para generar, descubrir y transformar nuevas ideas en soluciones útiles y eficaces aplicables en la organización.

Pensamiento estratégico:

Es la capacidad para determinar la posición competitiva de la institución mediante un análisis profundo de todos los factores internos y externos, y establecer estrategias integrales que vinculen toda la organización.

Pensamiento ético:

Es la competencia que el líder posee para valorar los eventos internos y externos de la empresa basándose en los valores personales y morales, una mentalidad limpia y transparente a la hora de administrar, honestidad, equidad, el cumplimiento de normas y responsabilidad social.

Pensamiento sistémico:

Es la competencia que posee el líder referenciada a un enfoque integral, que concibe el funcionamiento general de la empresa interrelacionando y afectando cada una de sus áreas y componentes y que por lo tanto toda decisión incide en el sistema, en el grupo de colaboradores y en los resultados esperados.

Persistencia:

Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo.

Planificación y control:

Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.

Planificación y organización:

Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

Positivismo:

Capacidad de pensamiento que tiene un sujeto y que están directamente relacionados con la confianza en el éxito de un trabajo, de una idea o una tarea.

Preocupación por el desarrollo:

Implica la intención de fomentar el aprendizaje o desarrollo de las personas con un adecuado análisis de necesidades. El énfasis está más en la intención de desarrollar que en un rol formal en el área de formación.

Preocupación por el orden y la calidad:

Disposición por mantener patrones de organización y eficacia en todo lo que lo rodea a nivel personal como laboral.

Preocupación por la imagen:

Es ser conscientes de cómo los demás perciben nuestra imagen y nuestro rol en la organización y de la forma como esta influye en el nivel de aceptación y en la imagen misma de la empresa interna y externamente.

Profesionalismo:

Se refiere a divulgar los estándares de comportamiento a través de las propias acciones. Aquellos que tienen esta competencia mantienen una imagen de alto profesionalismo en todo lo que hacen.

Resistencia:

Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de decepción y/o rechazo.

Responsabilidad:

Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

Rigor profesional:

Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma) con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.

Sensibilidad hacia el cliente:

Capacidad para orientar y enfocar la actividad hacia las necesidades de los clientes internos o externos, en cualquier ámbito funcional de la empresa.

Sensibilidad interpersonal:

Conocimiento de los demás, del entorno y de sus necesidades.

Sensibilidad medioambiental:

Capacidad para enfocar la prestación de los servicios, mejorando y respetando las condiciones medioambientales, a través de la búsqueda de la compatibilidad entre las demandas sociales y las líneas estratégicas de la organización.

Sensibilidad organizacional:

Capacidad para implicarse en el Proyecto de Empresa, poniendo a disposición de ella los conocimientos y habilidades para la consecución de los objetivos establecidos.

Sentido de efectividad:

Capacidad para orientar la actividad en la consecución de los objetivos previstos e implicando de forma activa a los colaboradores en retos y metas de excelencia profesional y de calidad.

Sociabilidad:

Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas y establecer con ellas relaciones altamente satisfactorias a nivel personal, social y laboral.

Tenacidad:

Capacidad para progresar y persistir a pesar de los obstáculos.

Tolerancia al estrés:

Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.

Toma de decisiones:

Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implementación.

Inteligencia emocional:

Capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás.

Trabajo en equipo:

Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con su compañero a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

Visión de futuro:

Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas.

Visión empresarial:

Capacidad para anticiparse a las necesidades futuras con criterios estratégicos, simulando nuevos escenarios de actuación en mercados y productos, formulando los pasos que se deben seguir a medio y largo plazo, con objeto de encontrar oportunidades de negocio que supongan para la empresa una ventaja competitiva.

Visión prospectiva:

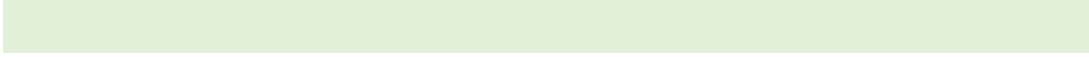
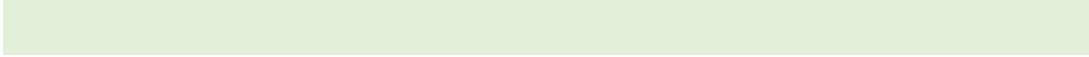
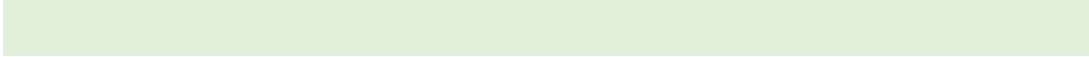
Capacidad para visualizar el futuro hacia donde se pretende llegar, identificando estrategias, previendo consecuencias y anticipándose a los hechos que pueden generar riesgos en las acciones empresariales que se implementen.

5. Levantamiento de perfiles

Mediante la siguiente matriz realice el levantamiento de perfil para cada puesto de trabajo.

Tabla N° 31: Análisis y levantamiento de perfil

Análisis y levantamiento de perfil
1. Identificación del puesto
Nombre del puesto:.....
Departamento:.....
Nombre del actual ocupante:.....
Nombre del puesto superior:.....
Nombre de su actual ocupante:.....
2. Posición
Posición en el organigrama de trabajo, debe quedar reflejo al personal que lo supervisa y con el que colabora.
3. Misión del puesto:
Verbo de acción:.....
Proceso:.....
Criterio normativo:.....
Finalidad o resultado:.....
4. Actividades
Actividad



5. Métodos

Herramientas, equipos de oficina, instrumentos, software o documentos que utiliza para realizar su trabajo.

.....
.....
.....
.....
.....

6. Relaciones

Relaciones que debe mantener, a nivel interno, con otros puestos para la realización del trabajo.

Interna:.....
.....
.....

Relaciones que debe mantener, a nivel externo, con otros puestos para la realización del trabajo.

Externa:.....
.....
.....
.....

7. Condiciones

Describir el ambiente en el que debe realizar su trabajo: esfuerzo físico, necesidades ergonómicas, riesgos potenciales y la complejidad de las mismas:

problemas que se suceden, niveles de exigencia

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

8. Magnitudes

Presupuesto que gestiona:.....
.....
.....
.....
.....

Recursos que administra:

Número de colaboradores a su dependencia:

9. Experiencia

Descripción	Tiempo

Edad Optima (Rango)

Requisitos de experiencia para el cargo

Nivel Académico:

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Después de realizar el levantamiento de perfiles se analizan las actividades mediante la siguiente matriz, para la cual se debe contar primero con la siguiente formula:

$$C \times D + F = \text{Total} \quad (\text{Formula N}^\circ 3. \text{ Consecuencia})$$

Dónde: C: Consecuencia

F: Frecuencia

D: Dificultad

1. listado de actividades y actividades esenciales

Tabla N° 32: Matriz de listado de actividades

Matriz de listado de actividades				
Nombre del analista:			Fecha:	
Nombre del cargo a detallar:			Hoja N°:	
Lista de actividades desempeñadas en el cargo:	F	C	D	Total
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
Insertar más filas de ser necesario				

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Una vez realizados todos los cálculos de cada una de las actividades seleccionamos las cinco con mayor puntaje y las pasamos a la siguiente matriz. En

esta designaremos para cada actividad: los conocimientos, destrezas y otras competencias que son necesarias para el desarrollo de dichas acciones. Para designar competencias utilizar el diccionario que se listó anteriormente.

Tabla N° 33: Matriz de actividades esenciales y perfil de competencias

Matriz de actividades esenciales y perfil de competencias			
Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas	Otras competencias

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio


Ahora que ya se tiene los conocimientos, destrezas y competencias necesarias para desempeñar el cargo vamos a elaborar una convocatoria con el siguiente modelo:

6. Convocatoria

Una convocatoria es un acto por el que se inicia un proceso selectivo para cubrir un cargo vacante. Las empresas por lo general diseñan y elaboran sus anuncios para los periódicos con el fin captar la mayor atención posible del lector y así, se presenten los candidatos necesarios para el concurso y llenar el puesto vacante. También se pueden realizar anuncios en las páginas web de las empresas, así como también en páginas dedicadas a este trabajo.

Gráfico N° 21: Convocatoria

Convocatoria



INGECOMTHSA

Importante empresa inmobiliaria requiere cubrir la vacante de.....del departamento de....., entre sus características están los:

Conocimientos:
(Tomar información de la matriz de actividades esenciales y perfil de competencias)

Destrezas:
(Tomar información de la matriz de actividades esenciales y perfil de competencias)

Otras competencias como:
(Tomar información de la matriz de actividades esenciales y perfil de competencias)

Los interesados ingresar a la página de www..... O enviar currículum al mail.....hasta el día.....

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Recepción de currículos

De manera electrónica se presenta de la siguiente manera la recepción del currículum del postulante (para la entrevista preliminar se deberá presentar original y copia de certificados)

Modelo de Currículo

DATOS PERSONALES

Nombres:.....

Apellidos:.....

Email:.....

Teléfono Convencional:..... Celular:.....

Provincia:..... Ciudad:..... Dirección:.....

Nacionalidad:.....

Estado civil:..... Cargas familiares:.....

Sexo:.....

Fecha de nacimiento:.....

Edad:.....

Disposición para viajar:.....

Posee licencia de conducir:.....

Tiene vehículo:.....

Estado laboral:.....

Posee alguna discapacidad:.....

REFERENCIAS LABORALES

Aspiración salarial:.....

EDUCACIÓN

Nivel de instrucción	Institución educativa	Título obtenido
Primaria		
Secundaria		
Tercer nivel		
Otros		

IDIOMAS

Idiomas	Nivel hablado	Nivel escrito

EXPERIENCIA LABORAL

Fecha de ingreso:		Fecha de salida:	
Institución:			
Área de trabajo:			
Puesto			
Actividades del puesto:			

REFERENCIAS LABORALES

Referencia N°1	
Nombres y Apellidos:	
Teléfono:	Dirección:
Referencia N°2	
Nombres y Apellidos:	
Teléfono:	Dirección:
Referencia N°3	

Nombres y Apellidos:		
Teléfono:		Dirección:

Establecer competencias para la selección

En la siguiente matriz vamos a establecer competencias para la selección, tomando en cuenta los conocimientos y destrezas de la **Matriz de Actividades Esenciales y Perfil de Competencias**, se elige las alternativas que se tomaran en cuenta en la selección y las que serán para capacitación, marcando con una x.

Tabla N°34: Competencias para la selección

Establecer competencias para selección		
Conocimientos, destrezas u otras competencias de la matriz de actividades esenciales y perfil de competencias		
Competencias	Selección	Capacitación

(Insertar más filas de ser necesario)

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Elaborar matriz de evaluación

La matriz de evaluación específica usa los métodos, técnicas e instrumentos de evaluación que se emplearan para evaluar competencias de perfil. La matriz tiene que ser elaborada por expertos.

Tabla N° 35: Matriz de evaluación

Guía para la selección de instrumentos de evaluación según el tipo de competencias	
Tipos de competencia	Método/ técnica
Conocimientos	
Conocimientos específicos	Prueba de conocimientos Entrevista técnica Certificados de entrenamiento
Conocimientos en general	Certificados de educación

	Certificados de capacitación Entrevista de conocimientos generales
Destrezas/Habilidades	
Continuación N° 05: Tabla N° 35	
Destrezas	Requerimientos de experiencia laboral en funciones similares Entrevista de eventos conductuales Entrevistas situacionales Centros de evaluación Simulación de alta y baja fidelidad
Capacidades/Aptitudes	
Capacidades cognitivas	Test de inteligencia y aptitudes
Capacidades Psicomotrices y físicas	Pruebas de resistencia física y simulaciones de alta y baja fidelidad
Personalidad	
Rasgos de personalidad	Inventarios de personalidad Test psicométricos
Otras características	
Motivación/Actividades/Intereses	Cuestionarios específicos Encuestas biográficas

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

A continuación se define brevemente cada uno de estos instrumentos:

- **Pruebas de conocimientos:** son elaborados por el evaluador y su intención es medir el grado de conocimientos en un área específica.
- **Entrevista técnica:** es una entrevista estructurada cuya finalidad es determinar el nivel de conocimientos de un individuo en un área determinada.
- **Certificados:** los certificados son documentos que avalan las competencias profesionales del individuo. Pueden ser requerimientos de educación títulos universitarios, cursos, pasantías, visitas, etc.
- Los certificados se establecen a manera de requerimientos para las vacantes. Usualmente la verificación de los requerimientos básicos es el primer paso en la evaluación de candidatos.

- **Requerimientos de experiencia laboral:** la experiencia es un requerimiento útil para asegurar un mínimo nivel de destrezas. Las destrezas se desarrollan en la práctica y la experiencia., de modo que la experiencia laboral es un indicador más o menos confiable de las destrezas de un individuo.
- **Entrevistas de eventos conductuales:** es una técnica para evaluar las destrezas y habilidades de un candidato. Esta analiza detalladamente el tipo de experiencia laboral del individuo.
- **Entrevistas situacionales:** se describen situaciones de trabajo al entrevistado y se le pregunta que haría en esa circunstancia. Las situaciones son tomadas de ejemplos reales y se determinan y ponderan previamente las respuestas aceptables.
- **Simulaciones:** las simulaciones dan muestras de trabajo al entrevistado y se le pregunta que haría en esa situación. Las situaciones son tomadas de una idea básica donde, si el individuo se ve desempeñando bien en el trabajo, dependiendo del grado de realismo con que la simulación replique la situación de trabajo, se denominará simulación de alta o baja fidelidad.
- **Centros de evaluación:** es una técnica, no un lugar para evaluar múltiples destrezas con variedad de métodos y evaluadores. Es una jornada evaluativa donde se aplican técnicas como el test de papel y lápiz, entrevista, trabajo en equipo, simulaciones, análisis de casos.
- **Test de inteligencia y aptitudes:** son los test psicométricos clásicos tales como pruebas de personalidad y pruebas de aptitudes específicas.
- **Inventarios de personalidad:** instrumentos psicométricos diseñados para medir rasgos de personalidad como: 16PF5, HTP, Test NEGÓ.

- **Encuestas Bibliográficas** (Biodatos): Son encuestas que recogen información biográfica y demográfica de los evaluados. El biodatos se fundamenta en el hallazgo de que ciertas variables demográficas tienden a predecir ciertos criterios de desempeño.

Tabla N° 36: Matriz de evaluación de Competencias

Matriz de evaluación de Competencias		
Cargo:		Fecha:
Actividades	Competencias	Método/técnica de evaluación
Ejemplo: Vende el producto	Conocimiento de mercado Persuasión Amabilidad	Prueba de conocimientos Simulación de alta fidelidad Inventario de personalidad (16PF5)

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Se seleccionan las actividades de la **Matriz de actividades esenciales y perfil de competencias**, se indican las competencias necesarias para realizar dicha actividad y se seleccionan el método o la técnica para evaluarla.

Entrevista

Modelo Protocolo para la entrevista de selección

Acogida del candidato

El objetivo de esta fase es lograr un clima de confianza; para ello hay que reducir el nerviosismo del candidato a través de una relación empática. Comportamientos que ayudan a establecer una adecuada acogida son:

- Ir a buscar personalmente al candidato a la recepción.
- Levantarse de la mesa al recibirle, si no le hemos ido a buscar.
- Saludarle y presentarse.
- Iniciar la conversación con un tema neutro.
- Dirigir la conversación hacia lo que nos interesa.
- El tiempo de esta primera fase se sitúa en torno a los tres minutos, no debiendo exceder de los cinco.

Proporcionar Información

Tanto por razones legales como psicológicas, se trata, en esta segunda fase, de informar de la organización en relación a cuestiones como:

- Sector en el que opera.
- Productos o servicios que ofrece.
- Misión, cultura corporativa.
- Objetivos y planes.
- Magnitudes más importantes: cifra de negocio, número de empleados.
- También es el momento de informar de:
- Las características del puesto.
- Situación en el organigrama.
- Dependencias.
- Qué se espera del candidato.

Y de las condiciones:

- Retribución.
- Compensaciones.
- Horarios.

- Periodos vacacionales.

Puede ser el momento de conocer su motivación hacia el puesto, a través de alguna pregunta e iniciar la entrevista en su fase de obtención de información

Recibir información

En torno a la experiencia laboral

Comenzando desde el último empleo y pasando posteriormente a los trabajos anteriores, indagar sobre cuestiones como:

- Sus responsabilidades.
- Tareas que desempeñaba.
- Cómo las desempeñaba.
- Nivel de satisfacción.
- Progresos.
- Motivos de los cambios.

De los estudios y formación

- Estudios.
- Centros académicos.
- Calificaciones obtenidas.
- Preparación alcanzada.
- Actividades en paralelo a la formación.
- Financiación de los estudios.

A nivel de personalidad

- Intereses y actividades extra profesionales.
- Planes para el futuro.
- Rasgos favorables y puntos débiles.
- Relaciones.
- Aficiones.

Despedida

Se trata de agradecer la colaboración del candidato, sin hacer ningún tipo de comentario en cuanto a la decisión que se tomará en relación con su candidatura, pero sí informarle de cómo le será comunicada la decisión.

Aplicación del protocolo para la entrevista de selección

Acogida Del Candidato

Saludarle y presentarse.

Iniciar la conversación con un tema neutro.

- ¿Le costó trabajo llegar hasta aquí?
- ¿Le sirvieron las indicaciones que le dio mi secretaria?
- Observo en su C.V. que compartimos una misma afición.

Dirigir la conversación hacia lo que nos interesa.

Me alegro de que no le haya costado trabajo llegar, ya que me gustaría que empezásemos a hablar sobre su interés en nuestra vacante.

El tiempo de esta primera fase se sitúa en torno a los tres minutos, no debiendo exceder de los cinco.

Proporcionar Información

Tras haber proporcionado información de la empresa, del puesto de trabajo, de sus funciones y de las condiciones contractuales; puede ser el momento de conocer su motivación hacia el puesto, a través de alguna pregunta como:

- ¿Tiene alguna duda sobre lo expuesto?
- ¿Puedo ampliarle algún concepto?
- ¿Por qué ha llegado a interesarse por esta oferta de trabajo?

Iniciar la entrevista en su fase de obtención de información.

Recibir Información

En torno a la experiencia laboral

Para ello puede formularle preguntas como:

- Hábleme de su actual (último empleo)
- ¿Cuáles han sido los proyectos más importantes en los que ha trabajado últimamente?
- ¿Por qué ha tenido tantos trabajos en tan poco tiempo?

De los estudios y formación

Para ello, formularemos preguntas como:

- ¿Cuál fue su institución educativa?
- ¿En cuánto tiempo cursó sus estudios? Hábleme de sus calificaciones en las diversas asignaturas.
- ¿Qué aspectos de su educación le han capacitado para este puesto?
- ¿Por qué no continuó con sus estudios?
- ¿Cómo financió sus estudios?

A nivel de personalidad

En este caso el repertorio de preguntas es tan amplio como aspectos de su personalidad deseemos indagar. Valgan como ejemplos:

- ¿Cómo afronta las tareas que le disgustan?
- ¿Cómo reacciona a las objeciones de sus ideas?
- ¿Qué es lo que hace mejor?
- ¿Cómo le describiría un amigo suyo?
- Hábleme de usted.
- ¿Trabajaría si no necesitase el dinero?
- ¿Cuál es la tarea más aburrida que ha realizado?
- ¿Cuál es la tarea más interesante que ha realizado?

Despedida

Informarle de cómo le será comunicada la decisión a través de frases como: «Me han parecido muy interesantes sus comentarios a lo largo de la entrevista y toda la información que me ha proporcionado nos facilitará tomar una decisión.

En los próximos días recibirá nuestra respuesta; mientras tanto estamos a su disposición para cualquier consulta.

Presentación de informe de entrevista

Nombre del entrevistado:.....

Edad:.....

Provincia:..... Ciudad:..... Dirección:.....

Teléfono convencional:..... celular:.....

Nacionalidad:.....

C.I:..... Estado civil:..... Cargas familiares:.....

FUENTE DE RECLUTAMIENTO

.....
.....
.....

FORMACIÓN

Colegio:..... Título:.....

Universidad:..... Título:.....

Otros:.....
.....
.....

IDIOMAS

Indique el idioma y el nivel (bajo, medio y alto)

.....
.....
.....
.....

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Empresa:.....

Sector comercial:.....

Dirección:.....

Teléfono:.....

Remuneración:.....

Motivos de salida:.....

.....
.....
.....
.....

Funciones del puesto:

.....
.....
.....
.....

Empresa:.....

Sector comercial:.....

Dirección:.....

Teléfono:.....

Remuneración:.....

Motivo de ingreso:.....

.....
.....
.....
Motivos de salida:

.....
.....
.....

Funciones del puesto:

.....
.....
.....
.....

MOTIVOS DE POSTULACIÓN

.....
.....
.....
.....

CONCILIACIONES

.....
.....
.....

VALORACIÓN

.....
.....
.....
.....

.....
Firma de responsable

Tabla N° 37: Criterios a evaluar

Criterios a evaluar						
Criterio	Valoración					Puntos obtenidos
	E	MB	B	R	D	
Presentación personal: Higiene, características físicas						
Expresión verbal: Es convincente, logra ideas, dinámico, etc...						
Sociabilidad: Empático, expresivo, amable, agradable, etc...						
Motivo de postulación: Evaluar las expectativas de permanencia en la empresa y motivos que le inducen trabajar						
Experiencia y conocimientos: Grado de conocimientos y experiencia a desempeñar en el puesto						
Perfil del cargo: Evaluar cómo se sujeta al perfil del cargo requerido						
Total de puntos	12					

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Dónde:

E: Excelente (2 Puntos)

MB: Muy Bueno (1.5 Puntos)

B: Bueno (1 Punto)

R: Regular (05 Puntos)

D: Deficiente (0 Puntos)

Establecer el orden de los métodos de evaluación

Consiste en aplicar a todos los candidatos todos los métodos para al final tomar una decisión sobre la base de todos los resultados (Selección el Blog).

En la sección secuencial los candidatos son progresivamente eliminados a medida que pasan por diversa etapas. En la práctica el método más viable es la elección secuencial, especialmente, si el grupo de candidatos es muy numeroso.

En la selección secuencial un aspecto que hay que resolver es el orden de los instrumentos de selección, ejemplo:

Si en una selección se va a aplicar una simulación, un test de personalidad y una entrevista estructurada, ¿Cuál de estos instrumentos tiene que aplicarse en primer lugar y cual en último?

En la determinación del orden de los instrumentos depende de los parámetros:

- Costo del método
- Volumen de la evaluación

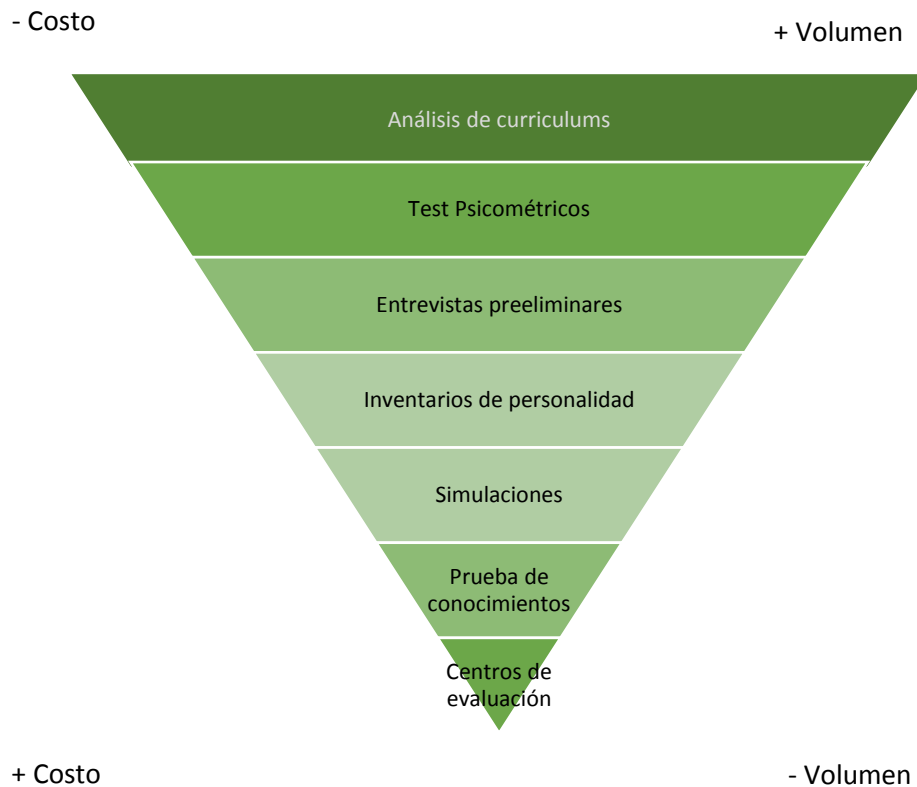
Costo del método: se refiere a que tan caro es el método en términos de dinero y tiempo. Ejemplo: un método caro son las simulaciones ya que su desarrollo toma gran cantidad de tiempo y recursos. Los test psicotécnicos son bastante baratos ya que están desarrollados y no implican un gran uso de recursos.

Volumen de la aplicación: el volumen tiene que ver con la capacidad del método para ser aplicado a grandes muestras y ser procesado en cortos periodos de tiempo.

Si se cambian estos dos parámetros la conclusión es: en un proceso de selección secuencial, se deben aplicar al principio del proceso aquellos métodos de gran volumen y bajo costo, para preservar los métodos costosos y de poco volumen a

los finalistas. La siguiente figura ilustra estos parámetros indicando la posición sugerida de los métodos en el proceso de selección.

Gráfico N° 22: Orden de los métodos de evaluación



Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Valoración de parámetros de selección.

Una comprendida toda la temática a aplicar durante todo el proceso de reclutamiento y selección vamos a valorar cada uno de los aspectos a calificar. Para esto vamos a utilizar la siguiente tabla donde se apuntaran los porcentajes obtenidos en cada parámetro y sabiendo que la persona designada a realizar el proceso calificara de acuerdo a su visión y conocimiento cada uno de estos aspectos. Se deberá tomar los siguientes porcentajes: un mínimo de 30% a 35%

en pruebas prácticas y de conocimientos; en las entrevistas un mínimo de 25% a 30%. Cumpliendo con un mínimo de 80% en la sumatoria total.

Informe individual de pruebas y test aplicados

Fecha:.....

Cargo:.....

Nombres y apellidos:.....

Descripción de instrumentos utilizados:.....

Entrevista Situacional: Una variación de la entrevista estructurada es la entrevista situacional. Con este método se plantea al aspirante un caso hipotético y se le pregunta como respondería. Luego se evalúa la respuesta con relación a parámetros establecidos con anticipación.

Entrevista de Eventos Conductuales: Los eventos conductuales son los datos específicos (hechos y evidencias), sobre la forma como la persona se ha comportado en el pasado.

Prueba de Conocimientos: Buscan evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través de estudios, prácticas o ejercicios.

Test de Moss: Consiste en definir el estilo de trabajo en términos humanos, a los que se refiere a la adaptabilidad en un puesto y establecer estándares para las organizaciones para el buen funcionamiento dentro de las mismas.

Test de Terman Merrill: Evalúa la capacidad intelectual de las personas con grado escolar suficiente, a través del cual pueden comprender problemas expuestos en forma escrita; permite detectar la brillantez intelectual de la persona y está estructurada en diez series en las que se evalúa: la información cultural, el juicio lógico, razonamiento verbal, habilidad numérica, atención-concentración, clasificación y discriminación selectiva.

Test de Liderazgo: Evalúa el liderazgo organizacional

AM – 1: Prueba de conocimientos matemáticos

Test H.T.P: Es un test proyectivo basado en la técnica gráfica del dibujo, a través del cual podemos realizar una evaluación global de la personalidad de la persona, su estado de ánimo, emocional, etc. La realización de dibujos es una forma de lenguaje simbólico que ayuda a expresar de manera bastante inconsciente los rasgos

Tabla N° 38 Instrumento de evaluación

Instrumento utilizado	Puntuación	Interpretación	Total en %
Entrevistas			35%
Pruebas de conocimientos			40%
Test Psicológicos			10%
Insertar más filas de ser necesario			

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

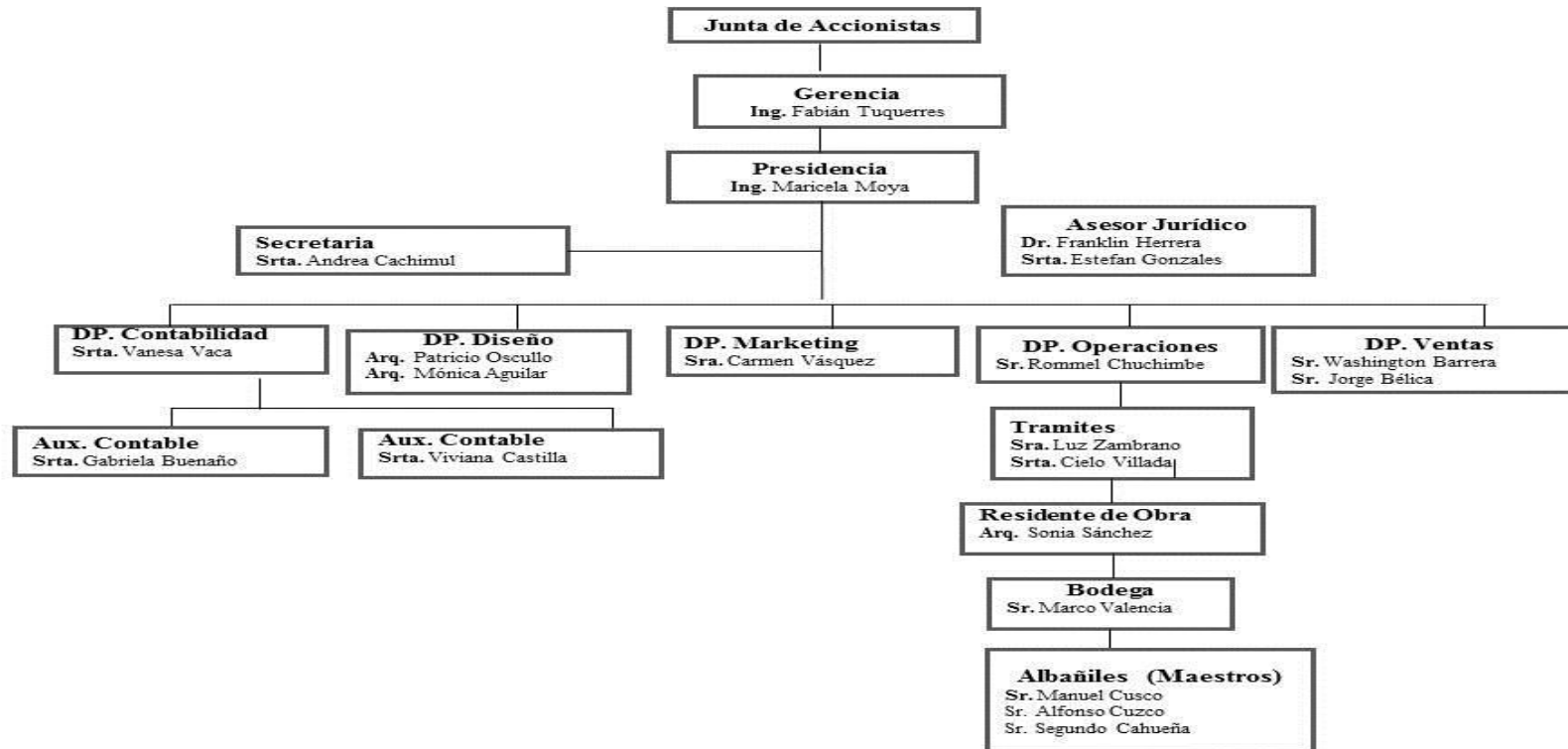
Tabla N° 39: Matriz de calificación Total de proceso de selección de personal

Matriz de calificación Total de proceso de selección de personal						
Nombres	Currículo	Experiencia	Pruebas prácticas y de conocimientos	Pruebas psicológicas	Entrevistas	Total
	5%	10%	40%	10%	35%	100%

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE INGECOMTHSA

Grafico N° 23: Organigrama Estructural de INGECOMTHSA



Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

6.8. Metodología Modelo operativo

Tabla N°24: Metodología Modelo operativo

Frase	Objetivos	Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo	Participantes
Socialización	Socializar la propuesta con la Directiva de INGECOMTHSA	-Presentación del manual plataforma de Reclutamiento y Selección de personal con los directivos de la empresa INGECOMTHSA. -Charlas de socialización del manual plataforma de reclutamiento y selección de personal, su uso y enfoque. Reuniones de trabajo con autoridades.	Autorización Proyector Computador Materiales de oficina.	Autoridades de la Empresa. Investigador. Departamento de Talento Humano.	10-08-2015 14-08-2015 29-08-2015	4 directivos de la empresa INGECOMTHSA
Planificación	Planificar el diseño del manual-plataforma de reclutamiento y selección de personal	-Planificación de una charla con el gerente acerca de los siguientes temas: -Reclutamiento y Selección. -Importancia de levantar un perfil ocupacional. -Importancia del Reclutamiento interno. -Importancia del reclutamiento externo. -Aplicación de pruebas y su importancia. -Verificación de referencias y su importancia La entrevista y su importancia	Material de oficina. Computador. Talento Humano.	Gerente. Investigador. Jefe de Talento Humano.	02-09-2015 21-09-2015 28-09-2015	2 directivos de la empresa INGECOMTHSA

Continuación N° 03: Tabla N° 29

Ejecución	Ejm. ejecutar el diseño final y realizar el proceso de reclutamiento y selección	-Se realizará un proceso de reclutamiento y selección con los siguientes pasos: -Levantar el perfil ocupacional. -Convocatoria -Recepción de currículum. -Entrevista Preliminar. -Análisis de currículum. -Selección de posibles candidatos. -Realización de pruebas. -Realización de entrevista. -Elaboración de informe de entrevista. -Verificación de datos. -Evaluación de estado físico. -Evaluación del proceso realizado -Informe Final	Materiales de oficina. Computador.	Jefe del Departamento de Talento Humano. Investigador:	05-10-2015 22-10-2015	2 directivos de la empresa INGECOMTHSA .
Evaluación	-Evaluar las actividades Comprobar los logros obtenidos con el manual y la Plataforma	-Seguimiento de actividades: -Encuesta	Proyector Computador Diseño preliminar Materiales de oficina.	Departamento de Talento Humano. Investigador.	26-10-2015 30-10-2015	3 directivos de la empresa INGECOMTHSA .

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Fuente: Observación directa

6.9.Administración

La responsabilidad directa estará a cargo del departamento de Talento Humano en coordinación con la directiva institución, ellos serán los encargados de usar el manual y la plataforma con el fin de realizar un proceso de reclutamiento y selección eficiente. Así mismo, ellos serán los encargados de llevar un seguimiento dichos procesos.

6.10. Previsión de la evaluación

Las siguientes preguntas ayudarán a cumplir la tarea de evaluación:

- **¿Quiénes solicitan evaluar?**

La empresa INGECOMTHSA

- **¿Por qué evaluar?**

Para examinar los procesos de reclutamiento y selección de personal por medio de un manual- plataforma.

- **¿Para qué evaluar?**

Para evaluar el manual-plataforma los directivos de INGECOMTHSA llenaran una encuesta con el objetivo de verificar su efectividad.

- **¿Quién evalúa?**

La Ing. Maricela Moya jefa del departamento de Recursos Humanos y el investigador (Jonathan Salguero) de ser necesario.

- **¿Qué evaluar?**

Evaluaremos el manual-plataforma.

- **¿Cuándo evaluar?**

La evaluación se realiza un mes después de los tres meses de haber realizado un proceso de reclutamiento y selección.

- **¿Cómo evaluar?**

Con la finalidad realizar la evaluación se utiliza la encuesta detallada en el Anexo N°2.

- **¿Con qué evaluar?**

Se evaluará con una encuesta detallada en el Anexo N°2.

Bibliografía

- AGUILAR, J. (2010). *La mejora continua*. Oaxaca: Limusa.
- ALVARADO, W. (2014). “*EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA CALZADO “GAMOS” DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.*”. Ambato.
- ANALUISA, M. (2014). “*CLASIFICACIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL DE CEPEDA COMPAÑÍA LIMITADA*”. Ambato.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc. Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- ESTRADA, W. (2007). *SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE*. Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú.
- FRANCO, A. (2011). “*EL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA DE CARROCERIAS VARGAS*”. Ambato.
- GALVIZ, G. (2011). *Calidad en la Gestión de Servicios*. Maracaibo: Fondo Editorial Biblioteca Universidad Rafael Urdaneta.
- GUÍZAR, R. (2008). *Desarrollo Organizacional- Principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- HERRERA, H. (2014). “*EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GADMP GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DE PUJILI.*”. Ambato.
- HIDALGO, L. (1998). *GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN*. Perú: MINISTERIO DE SALUD, Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud, .
- MARFETÁN, J. (2012). “*El talento humano y su incidencia en la competitividad de los Instructores de la escuela de conducción Safe Drive Cía*. Ambato.
- MERINO, V. (2003). *PROCESOS DE MEJORA CONTINUA Revisión 01*.

- MONDY, W., & NOE, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: PEARSON EDUCACIÓN.
- PÉREZ, A. (2011). “LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES “FLOTA PELILEO”. 53-54. Ambato.
- PINTO, M. (2012). *Desarrollo Organizacional*. Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio S.C.
- PUCESE, E. (2013). *Manual de atención al cliente*. Esmeraldas: Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer - CEPAM.
- QUINATO, I. (2011). “*Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio y su incidencia en la atención al cliente de la empresa SERMACO.*”. Ambato.
- RODRIGUEZ, Y. (2004). *CULTURA ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS*. Bogotá.
- SALUD, S. D. (2001). *Guía técnica para la operación del proceso de capacitación*. México D.F.
- SALUD, S. D. (2001). *GUÍA TÉCNICA PARA LA OPERACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN*. SECRETARÍA DE SALUD.
- SILICEO, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Balderas: Limusa, S.A. .
- social, S. d. (2008). *Guía de capacitación "Elaboración de programas de capacitación"*. México D.F: Dirección General de Capacitación.
- SOCIAL, S. D. (2008). *Guía de capacitación "Eleaboración de programas de capacitación2"*. México D.F: Dirección General de Capacitación .
- Telégrafo, E. (2012). Choferes conocieron sobre economía popular. *El Telégrafo*.
- TIGANI, D. (2006). *Excelencia en el servicio*. Liderazgo 21.
- TORRES, V. (2011). “CAPACITACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAVADORA DE JEANS CHELO’S DEL CANTÓN PELILEO”. 74-75-76-77-78-79. Ambato.
- VINUEZA, F. (2007). Sistema de Información sobre Capacitación Laboral y Formación Profesional-Informe final. 6-7-9-10-11. Quito.
- WERTHER, W. (2010). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES MÉXICO, S.A. de C.V.

ANEXOS

ANEXO N°01

Aprobación del tema por la Universidad



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

Av. Los Chasquis y Río Guayllabamba (Campus Huachi) / Teléfono (03) 2 410-021 / Casilla 101
Ambato-Ecuador

Ambato agosto 05, 2015
Res. N° FCHE-CD-3553-2015

Señor
SALGUERO CHILUISA JONATHAN FABRICIO
Estudiante de la Carrera de Psicología Industrial, Modalidad presencial
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
Presente

De mi consideración:

Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, en sesión ordinaria realizada el 05 de agosto del 2015, en consideración al informe presentado por el Mg. Geovanny Vega Docente de la Facultad, respecto al Proyecto de investigación de Licenciatura, sobre el tema: "EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA INGECOMTHSA DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA" por usted propuesto resuelve:

APROBAR EL INFORME Y EL PROYECTO DE TESIS DE LICENCIATURA CON EL TEMA: "EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA INGECOMTHSA DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA", PROPUESTO POR EL ESTUDIANTE EN MENCIÓN, AUTORIZÁNDOLE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.

DE CONFORMIDAD CON EL REGLAMENTO DE REGIMEN ACADEMICO SU DISPOSICION GENERAL TERCERA QUE DICE: AQUELLOS ESTUDIANTES QUE NO HAYAN CULMINADO Y APROBADO EL TRABAJO DE TITULACION EN EL TIEMPO ORDINARIO DE DURACIÓN DE LA CARRERA O PROGRAMA, LO PODRÁN DESARROLLAR EN UN PLAZO ADICIONAL QUE NO EXCEDERÁ AL EQUIVALENTE A DOS PERIODOS ACADEMICOS ORDINARIOS, PARA LO CUAL DEBERÁN SOLICITAR A LA AUTORIDAD ACADEMICA PERTINENTE LA CORRESPONDIENTE PRORROGA, LA MISMA NO REQUERIDA DEL PAGO DE NUEVA MATRICULA, ARANCEL, TASA, NI VALOR SIMILAR. EN ESTE CASO, LA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEBERA GARANTIZAR EL DERECHO DE TITULACION EN LOS TIEMPOS ESTABLECIDOS EN ESTE REGLAMENTO Y DE ACUERDO A LOS REQUISITOS ESTANDARIZADOS, CONFORME A LOS DETERMINADOS EL ART. 5 LITERAL A DE LA LOES. EN EL CASO EN EL QUE EL ESTUDIANTE NO TERMINA EL TRABAJO DE TITULACION DENTRO DEL TIEMPO DE PORROGA DETERMINADO EN EL INCISO ANTERIOR, ESTE TENDRÁ POR UNICA VEZ, UN PLAZO ADICIONAL DE UN EL PERIODO ACADEMICO ORDINARIO, EN EL CUAL DEBERÁ MATRICULARSE EN LA RESPECTIVA CARRERA O PROGRAMA EN EL ÚLTIMO PERIODO ACADEMICO O ORDINARIO O EXTRAORDINARIO SEGÚN CORRESPONDA. EN ESTE CASO, DEBERA REALIZAR UN PAGO DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL REGLAMENTO DE ARANCELES PARA LA IEES PARTICULARES Y LA NORMATIVA PARA EL PAGO DE COLEGIATURA TASA Y ARANCELES EN CASO DE PERDIDA DE GRATUIDAD DE LAS IEES PÚBLICAS.

SE RECOMIENDA QUE EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO SE TOMA EN CUENTA LA REDACCIÓN, ORTOGRAFÍA Y EL NOMBRE CORRECTO DE LA CARRERA.

DESIGNAR COMO TUTOR DE TESIS AL MG. GEOVANNY VEGA

Atentamente,

Dr. Mg. Víctor Hernández, Bel. Salto
PRESIDENTE

CC: DIRECTOR DE TESIS Ad: Proyecto
SECRETARÍA DE CARRERA - CARPETA ESTUDIANTIL
ARCHIVO NUMÉRICO CONSEJO DIRECTIVO
CARPETA: GRADOS POR TESIS

VHS/CVD/SES

ANEXO N°02

Aprobación del tema en la empresa INGECOMTHSA



Veintimilla E5-13 y Juan León Mera Of.303 Telfs.: 2527297 / 2547342 Quito- Ecuador

Quito, 6 de octubre del 2015

Ing. Mg.
José Geovanny Vega Pérez
Docente FECH-UTA
Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, con la finalidad de hacer de su conocimiento que el Sr. **SALGUERO CHILUISA JONATHAN FABRICIO** con C.I. **050364218-3**, estudiante de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, Carrera de Psicología Industrial **ha sido admitido** para realizar la aplicación del proyecto de Tesis con el tema elegido por el estudiante en nuestra Empresa **INGECOMTHSA**.

Agradeciendo de antemano el aporte que van a dar a la Empresa me despido.

Atentamente

Ing. Maricela Moya
C.I. 0502210578
PRESIDENTA INGECOMTHSA



ANEXO N°03

Guía de entrevista para la gerencia

1. ¿Cómo se inició la empresa?
2. ¿Dónde está ubicada INGECOMTHSA?
3. ¿Cuál es la razón social de la empresa?
4. ¿Cuál es la misión de INGECOMTHSA?
5. ¿Cuál es la visión de INGECOMTHSA?
6. ¿En qué fecha ingresó usted a la empresa?
7. ¿Qué ha cambiado desde ahí?
8. ¿Cómo ve a INGECOMTHSA en los próximos años?
9. ¿Cómo lidera a sus colaboradores?
10. ¿Confía en sus colaboradores? ¿por qué?
11. ¿Con cuántos colaboradores cuenta INGECOMTHSA?
12. ¿Los objetivos que usted se ha planteado con la empresa se han logrado en estos años? ¿por qué?
13. ¿INGECOMTHSA compite a la par con otras empresas de la misma índole? ¿por qué?
14. ¿Sus colaboradores se encuentran motivados en INGECOMTHSA? ¿Por qué?
15. ¿Se incentiva a los colaboradores? ¿Cómo?
16. ¿Qué se ha planteado para los próximos 5 años en INGECOMTHSA?

ANEXO N°04

Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación Carrera de Psicología Industrial

Encuesta dirigida a: los colaboradores del área operativa de la empresa INGECOMTHSA.

Objetivo: Determinar la influencia del proceso de Reclutamiento y Selección de personal en el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa INGECOMTHSA de la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha.

Instrucciones: lea detenidamente cada uno de los ítems y contéstelos lo más apegado a la verdad.

CUESTIONARIO

	Pregunta	Siempre	A veces	Nunca
1	¿Su currículum cumplió con los requerimientos de la vacante e influye en el desempeño laboral?			
2	¿La publicidad que utilizó la empresa le interesó para trabajar?			
3	¿La buena imagen institucional le atrajo para trabajar en la empresa?			
4	¿Con un proceso de reclutamiento y selección se realizarían entrevistas eficientes?			
5	¿Realizan una prueba práctica para comprobar el desempeño que tienen los vacantes?			
6	¿Conocen las fases del reclutamiento y selección del personal utilizado en la empresa?			
7	¿Le practican exámenes médicos y psicológicos antes de su ingreso?			
8	¿Se realizan pruebas de conocimientos teóricos del cargo?			
9	¿Le practican exámenes médicos y psicológicos antes de su ingreso?			
10	¿Sus conocimientos están acordes a su puesto?			
11	¿Sus habilidades apoyan al trabajo en equipo de su			

	área de trabajo?			
12	¿Sus destrezas fueron comprobadas durante el proceso de selección?			
13	¿Se debe mejorar el proceso de reclutamiento y selección para tener colaboradores eficientes en su área de trabajo?			
14	¿Sus compañeros son eficaces al realizar su trabajo?			
13	¿Se cumpliría la misión de la empresa con un proceso de reclutamiento y selección correcto?			
14	¿La visión de la empresa está clara para usted?			

Gracias por su colaboración

ANEXO N°05

Universidad Técnica de Ambato

Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación

Carrera de Psicología Industrial

Encuesta dirigida a: los colaboradores del área operativa de la empresa INGECOMTHSA.

OBJETIVO: Evaluar el funcionamiento del manual y la plataforma web de reclutamiento y selección.

INSTRUCCIONES: lea detenidamente cada uno de los ítems y contéstelos lo más apegado a la verdad

CUESTIONARIO

N°	Pregunta	Si	No
1	¿La plataforma redujo el tiempo y dinero al realizar un proceso de reclutamiento y selección?		
2	¿Las contrataciones de personal han mejorado con la integración del proceso de reclutamiento y selección por medio de la plataforma?		
3	¿La plataforma cumple con las expectativas de la institución?		
4	¿Se mejoró el proceso de reclutamiento y selección?		
5	¿El desempeño laboral de los colaboradores se potencializó?		

Comentarios:.....
.....
.....
.....
.....

Gracias por su colaboración

Anexo N°06



Tabla N° 39: Matriz de descripción y perfil de puestos del Gerencia general

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS INGECOMTHSA			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nombre del puesto:	Gerencia General	Título:	Administración de empresas
Dirección:			
Institución:	INGECOMTHSA		
MISIÓN			
Representar a la empresa INGECOMTHSA ante las instituciones en todos los asuntos relacionados a la empresa			
ACTIVIDADES		CONOCIMIENTOS	
Fija los objetivos de la organización		Normas de control interno	
Planea, organiza, coordina las actividades que se realiza en la empresa		planificación	
Proporciona las herramientas necesarias para que realicen su trabajo		Gestión por procesos	
Selección personal competente y desarrolla programas de capacitación		Reclutamiento	
Controlar y supervisar todas las actividades que se realizan en la organización		Gestión administrativa	
Dirigir la gestión económica financiera de la compañía.			
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		COMPETENCIAS TÉCNICAS	
flexibilidad		Pensamiento critico	
Trabajo bajo presión		Recopilación de información	
Iniciativa		Generación de ideas	
Aprendizaje continuo		Pensamiento lógico	
EXPERIENCIA REQUERIDA			
4 años			

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Anexo N°07



Tabla N° 40: Matriz de descripción y perfil de puestos del Asesor Legal

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS INGECOMTHSA			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nombre del puesto:	Asesoría Jurídica	Título:	Doctor en jurisprudencia
Dirección:	Asesoría Legal		
Institución:	INGECOMTHSA		
MISIÓN			
Solucionar problemas con los trabajadores dentro del marco del código de trabajo			
ACTIVIDADES		CONOCIMIENTOS	
Asesora a la empresa judicial y extra judicialmente		normativas	
Dirige todas las actividades de manera que no vaya en contra de la ley		Leyes	
Dirige continuamente al gerente para que no se tomen decisiones dentro del marco legal		Ley de organismos judiciales	
Identifica los documentos que garanticen realizar trámites para la compra de materia prima		Planes operativos	
Controla los estados financieros presentados al fin del ejercicio financiero		Proformas presupuestarias	
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Orientación a resultados		Recopilación de información	
Orientación de servicios		Identificación de problemas	
Integridad		Juicio y toma de decisiones	
Responsabilidad		Comprensión escrita	
EXPERIENCIA REQUERIDA			
4 años			

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Anexo N°08



Tabla N° 41: Matriz de descripción y perfil de puestos de Secretaria

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS INGECOMTHSA			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nombre del puesto:	Secretaria	Título:	Secretariado ejecutivo
Dirección:	Secretaria de Gerencia		
Institución:	INGECOMTHSA		
MISIÓN			
Transcribir actas y resoluciones tomadas por el gerente o por la junta de accionistas			
ACTIVIDADES		CONOCIMIENTOS	
Colabora eficientemente con gerencia en las tareas administrativas asignadas		Normas de control interno	
Obedece las órdenes del gerente general		Atención al cliente	
Redacta escritos tales como, oficios, memorandos		Redacción	
Mantener los archivos de la empresa		Informática	
Asiste junto al gerente a las audiencias que pudiera tener la empresa		redacción	
Responsable del recibir, registrar y distribuir la correspondencia de gerencia.		Adjunta miento de informes	
Hace y recibir llamadas telefónicas para informar a los jefes de los compromisos			
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Comunicación verbal		Habilidad analítica	
Escucha activa		Comprensión oral	
Calidad de trato		Recopilación de información	
Resguardo de privacidad		Organización de información	
EXPERIENCIA REQUERIDA			
3 años			

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Anexo N°09

Tabla N° 42: **Matriz de descripción y perfil de puestos del Residente de Obra**



MATRIZ DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS INGECOMTHSA		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Nombre del puesto:	Residente de Obra	Título: Ingeniero Civil
Dirección:	Gerencia	
Institución:	INGECOMTHSA	
MISIÓN		
Supervisar, controlar y delegar tareas para ejecutar el proceso de construcción de acuerdo a los Planos		
ACTIVIDADES		CONOCIMIENTOS
Leer e interpretar los Planos de la Obra.		AutoCAD
Coordinar y designar con sus subordinados la ejecución de la obra		Calculo de volúmenes de obra
Recibir y archivar las Solicitudes de Entrega de Compras		Ensayo de suelos
Recibir y almacenar el material enviado para la obra hasta el momento de utilización.		Software para el cálculo de estructuras
Informar a su jefe inmediato las actividades realizadas en el transcurso de la jornada.		Topografía
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		COMPETENCIAS TÉCNICAS
Orientación a resultados		Recalculo de datos
Orientación de servicios		Identificar materiales pétreos
Integridad		Juicio y toma de decisiones
Responsabilidad		Manejo de personal
EXPERIENCIA REQUERIDA		
		1 año

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Anexo N° 10



Tabla N° 44: Matriz de descripción y perfil de puestos de vendedor

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS INGECOMTHSA			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nombre del puesto:	Vendedor	Título:	Marketing y ventas
Dirección:	Gerencia		
Institución:	INGECOMTHSA		
MISIÓN			
Planear, dirigir, controlar, y evaluar las ventas.			
ACTIVIDADES		CONOCIMIENTOS	
Brindar atención personalizada a los clientes.		Estrategias	
Negociar condiciones de crédito.		Proformas presupuestarias	
Dar a conocer políticas de ventas.		Rentabilidad	
Supervisa la rentabilidad del negocio en los departamentos a su cargo		ventas	
Coordinar reuniones y visitas a los clientes.		Manejo de programas informáticos	
Garantiza el cumplimiento de los presupuestos de venta		Normativas	
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Iniciática		orientación	
Simpatía		planificación	
Responsabilidad		Monitoreo	
Orientación al cliente		Identificación de problemas	
EXPERIENCIA REQUERIDA			
4 años			

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Anexo N°11



Tabla N° 45: Matriz de descripción y perfil de puestos de Contador

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS INGECOMTHSA			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nombre del puesto:	Contador	Título:	Contabilidad y Auditoria
Dirección:			
Institución:	INGECOMTHSA		
MISIÓN			
Ayudar al asesor jurídico a realizar y presentar las declaraciones al SRI verificando que los procesos de facturación se lleven a cabo de manera eficiente.			
ACTIVIDADES		CONOCIMIENTOS	
Realiza un correcto control con el funcionamiento operativo y financiero de la empresa.		Finanzas	
Lleva a cabo todos los procesos contables de la empresa.		Retenciones	
Elabora y verifica los registros contables.		Evaluación financiera	
Efectúa mensualmente el rol de pagos de todos los empleados de la empresa.		Presupuestos	
Presenta informes cuando así lo requiera el gerente.		Informe de auditorias	
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		COMPETENCIAS TÉCNICAS	
		Archivar informes	
Orientación de servicios		Identificación de problemas	
Integridad		Juicio y toma de decisiones	
Resguardo de la Privacidad		Ejecutar descuentos adecuados	
Compromiso		EXPERIENCIA REQUERIDA	
4 años			

Elaborado por: **Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio**

Anexo N°12

16 PF-5

Seguidamente encontrará una serie de frases que permitirán conocer sus actitudes e intereses. En general, no existen contestaciones correctas o incorrectas, porque cada persona tiene sus propios intereses y sus puntos de vista personales.

Todas las respuestas tienen tres opciones A, B y C, intente elegir la opción que más se ajuste a usted. La opción B suele ir con un interrogante, para que la elija cuando no sea posible inclinarse por las otras alternativas.

Intente contestar con sinceridad, para que podamos conocer mejor su forma de ser. No trate de contestar queriendo mostrar una faceta buena de usted.

PREGUNTAS

1.- En un negocio sería más interesante encargarse de:

A.- Las máquinas o llevar registros. B.- ? C.- Entrevistar y hablar con personas.

2.- Normalmente me voy a dormir sintiéndome satisfecho de cómo ha ido el día.

A.- Verdadero
B.- ?
C.- Falso.

3.- Si observo que la línea de razonamiento de otra persona es incorrecta, normalmente:

A.- Se lo señalo.
B.- ?
C.- Lo paso por alto

4.- Me gusta muchísimo tener invitados y hacer que se lo pasen bien.

A.- Verdadero.
B.- ?
C.- Falso.

5.- Cuando tomo una decisión siempre pienso cuidadosamente en lo que es correcto y justo.

A.- Verdadero.
B.- ?
C.- Falso.

6.- Me atrae más pasar una tarde ocupado en una tarea tranquila a la que tenga afición que estar en una reunión animada.

A.- Verdadero.
B.- ?
C.- Falso.

7.- Admiro más:

A.- A una persona con capacidad de tipo medio, pero con una moral estricta.

B.- ?

C.- Una persona con talento, aunque a veces no sea responsable.

8.- Sería más interesante ser:

A.- Ingeniero de la construcción.

B.- ?

C.- Escritor de teatro.

9.- Normalmente soy el que da el primer paso al hacer amigos.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

10.- Me encantan las buenas novelas u obras de teatro/cine.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

11.- Cuando la gente autoritaria trata de dominarme, hago justamente lo contrario de lo que quiere.

A.- Si.

B.- ?

C.- Falso.

12.- Algunas veces no congenio muy bien con los demás porque mis ideas no son convencionales y corrientes.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- No.

13.- Muchas personas te “apuñalarían por la espalda” para salir ellas adelante.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

14.- Me meto en problemas porque a veces sigo adelante con mis ideas sin comentarlas con las personas que puedan estar implicadas.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

15.- Hablo de mis sentimientos:

A.- Con facilidad cuando las personas parecen estar interesadas.

B.- ?

C.- Sólo si no tengo más remedio.

16.- Me aprovecho de la gente

A.- Algunas veces.

B.- ?

C.- Nunca.

17.- Mis pensamientos son demasiado complicados y profundos como para ser comprendidos por muchas personas.

A.- Casi nunca.

B.- ?

C.- A menudo.

18.- Prefiero:

A.- Comentar mis problemas con los amigos.

B.- ?

C.- Guardarlos para mis adentros.

19.- Pienso acerca de las cosas que debería haber dicho pero no las dije.

A.- Casi nunca.

B.- ?

C.- A menudo.

20.- Siempre estoy alerta ante los intentos de propagandas en las cosas que leo.

A.- Si.

B.- ?

C.- No.

21.- Si las personas actúan como si yo no les gustara:

A.- No me perturba.

B.- ?

C.- Normalmente me hace daño.

22.- Cuando observo que difiero de alguien en puntos de vista sociales, prefiero:

A.- Discutir el significado de nuestras diferencias básicas.

B.- ?

C.- Cambiar de tema.

23.- He dicho cosas que hirieron los sentimientos de otros.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

24.- Si tuviera que cocinar o construir algo seguiría las instrucciones exactamente.

A.- Verdadero, para evitar sorpresas.

B.- ?

C.- Falso, porque podría hacer algo más interesante.

25.- A la hora de construir o hacer algo preferiría trabajar:

A.- Con otros.

B.- ?

C.- Yo solo.

26.- Me gusta hacer planes con antelación para no perder tiempo entre las tareas.

A.- Raras veces.

B.- ?

C.- A menudo.

27.- Normalmente me gusta hacer mis planes yo solo, sin interrupciones y sugerencias de otros.

A.- Verdadero.

B.-?

C.- Falso.

28.- Cuando me siento tenso incluso pequeñas cosas me sacan de quicio.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

29.- Puedo encontrarme bastante a gusto en un ambiente desorganizado.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

30.- Si mis planes, cuidadosamente elaborados, tuvieran que ser cambiados a causa de otras personas:

A.- Eso me molestaría e irritaría.

B.- ?

C.- Me parecería bien y estaría contento de cambiarlos.

31.- Preferiría:

A.- Estar en una oficina, organizando y atendiendo a personas.

B.-?

C.- Ser arquitecto y dibujar planos en un despacho tranquilo.

32.- Cuando las pequeñas cosas comienzan a marchar mal unas detrás de otras.

A.- Me siento como si no pudiera dominarlas.

B.- ?

C.- Continúo de un modo normal.

33.- Me satisface y entretiene cuidarme de las necesidades de los demás.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

34.- A veces hago observaciones tontas, a modo de broma, para sorprender a los demás.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

35.- Cuando llega el momento de hacer algo que he planeado y esperado, a veces no me apetece ya continuarlo.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

36.- En las situaciones que dependen de mí me siento bien dando instrucciones a los demás.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

37.- Preferiría emplear una tarde:

A.- Haciendo con tranquilidad y sosiego algo por lo que tenga afición.

B.- ?

C.- En una fiesta animada.

38.- Cuando yo sé muy bien lo que el grupo tiene que hacer, me gusta ser el único en dar las órdenes.

A.- Si

B.- ?

C.- No.

39.- Me divierte mucho el rápido y vivaz humor de algunas series de televisión.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

40.- Le doy más valor y respeto a las normas y buenas maneras que a una vida fácil.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

41.- Me encuentro tímido y retraído a la hora de hacer amigos entre personas desconocidas.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

42.- Si pudiera, preferiría hacer ejercicio con:

A: La esgrima o la danza.

B.- ?

C.- El tenis o la lucha libre.

43.- Normalmente hay una gran diferencia entre lo que la gente dice y lo que hace.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

44.- Resultaría más interesante ser músico que mecánico.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

45.- La personas forman su opinión acerca de mí demasiado rápidamente.

A.- Casi nunca.

B.- ?

C.- A menudo.

46.- Soy de esas personas que:

A.- Siempre están haciendo cosas prácticas que necesitan ser hechas.

B.- ?

C.- Imaginan o piensan acerca de cosas sobre sí mismas.

47.- Algunas personas creen que es difícil intimar conmigo.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso

48.- Puedo engañar a las personas siendo amigable cuando en realidad me desagradan.

A .- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

49.- Mis pensamientos tienden más a girar sobre cosas realistas y prácticas.

A.- Verdadero

B.- ?

C.- Falso.

50.- Suelo ser reservado y guardar mis problemas para mis adentros.

A.- Verdadero

B.- ?

C.- Falso.

51.- Después de tomar una decisión sobre algo sigo pensando si será acertada o errónea.

A.- Normalmente verdadero.

B.- ?

C.- Normalmente falso.

52.- En el fondo no me gustan las personas que son “diferentes” u originales.

A.- Verdadero, normalmente no me gustan.

B.- ?

C.- Falso, normalmente las encuentro interesantes.

53.- Estoy más interesado en:

A.- Buscar un significado personal a la vida.

B.- ?

C.- Asegurarme un trabajo con un buen sueldo.

54.- Me perturbo más que otros cuando las personas se enfadan entre ellas.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

55.- Lo que este mundo necesita es:

A.- Más ciudadanos íntegros y constantes.

B.- ?

C.- Más reformadores con opiniones sobre cómo mejorar el mundo.

56.- Prefiero los juegos en los que:

A.- Se forman equipos o se tiene un compañero.

B.- ?

C.- Cada uno hace su partida

57.- Normalmente dejo algunas cosas a la buena suerte en vez de hacer planes complejos y con todo detalle.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

58.- Frecuentemente tengo periodos de tiempo en que me es difícil abandonar el sentimiento de compadecerme a mí mismo.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

59.- Mis mejores horas del día son aquellas en que estoy solo con mis pensamientos y proyectos.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

60.- Si la gente me interrumpe cuando estoy intentando hacer algo, eso no me perturba.

A.- Verdadero, no me siento mal.

B.- ?

C.- Falso, me molesta.

61.- Siempre conservo mis pertenencias en perfectas condiciones.

A.- Verdadero

B.- ?

C.- Falso.

62.- A veces me siento frustrado por las personas demasiado rápidamente.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

63.- No me siento a gusto cuando hablo o muestro mis sentimientos de afecto o cariño.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

64.- En mi vida personal, casi siempre alcanzo las metas que me pongo.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

65.- Si el sueldo fuera el mismo preferiría ser un científico más que un directivo de ventas.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

66.- Si la gente hace algo incorrecto, normalmente le digo lo que pienso.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

67.- Pienso que mis necesidades emocionales:

A.- No están demasiado satisfechas.

B.- ?

C.- Están bien satisfechas.

68.- Normalmente me gusta estar en medio de mucha actividad y excitación.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

69.- La gente debería insistir, más de lo que lo hace ahora, en que las normas morales sean seguidas estrictamente.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

70.- Preferiría vestir:

A.- De modo aseado y sencillo.

B.- ?

C.- A la moda y original.

71.- Me suelo sentir desconcertado si de pronto paso a ser el centro de la atención en un grupo social.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

72.- Me pone irritado que la gente insista en que yo siga las mínimas reglas de seguridad.

A.- Verdadero, porque no siempre son necesarias.

B.- ?

C.- Falso, porque es importante hacer las cosas correctamente.

73.- Comenzar a conversar con extraños:

A.- Nunca me ha dado problemas.

B.- ?

C.- Me cuesta bastante.

74.- Si trabajara en un periódico preferiría los temas de:

A: Literatura o cine.

B.- ?

C.- Deportes o política.

75.- Dejo que pequeñas cosas me perturben más de lo que debieran.

A.- A veces.

B.- ?

C.- Raras veces.

76.- Es acertado estar en guardia con los que hablan de modo amable, porque se pueden aprovechar de uno.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

77.- En la calle me detendría más a contemplar a un artista pintando que a ver la construcción de un edificio.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

78.- Las personas se hacen perezosas en su trabajo cuando consiguen hacerlo con facilidad.

A.- Casi nunca.

B.- ?.

C.- A menudo.

79.- Se me ocurren ideas nuevas sobre todo tipo de cosas, demasiadas para ponerlas en práctica.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

80.- Cuando hablo con alguien que no conozco todavía, no doy más información que la necesaria.

A.- Normalmente verdadero.

B.- ?.

C.- Normalmente falso.

81.- Pongo más atención en:

A.- Las cosas prácticas que me rodean.

B.- ?.

C.- Los pensamientos y la imaginación.

82.- Cuando la gente me critica delante de otros me siento muy descorazonado y herido.

A.- Casi nunca.

B.- ?

C.- A menudo.

83.- Encuentro más interesante a la gente si sus puntos de vista son diferentes de los de la mayoría.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

84.- Al tratar con la gente es mejor:

A.- "Poner todas las cartas sobre la mesa".

B.- ?.

C.- "No descubrir tu propio juego".

85.- A veces me gustaría más ponerme en mi sitio que perdonar y olvidar.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

86.- Me gusta la gente que:

A.- Es estable y tradicional en sus intereses.

B.- ?.

C.- Reconsidera seriamente sus puntos de vista sobre la vida.

87.- A veces me siento demasiado responsable sobre cosas que suceden a mi alrededor.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

88.- El trabajo que me es familiar y habitual:

A.- Me aburre y me da sueño.

B.- ?

C.- Me da seguridad y confianza.

89.- Logro terminar las cosas mejor cuando trabajo solo que cuando lo hago en equipo.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

90.- Normalmente no me importa si mi habitación está desordenada.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

91.- Me resulta fácil ser paciente, aun cuando alguien es lento para comprender lo que estoy explicándole.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso, me cuesta ser paciente.

92.- Me gusta unirme a otros que van a hacer algo juntos, como ir a un museo o de excursión.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

93.- Soy algo perfeccionista y me gusta que las cosas se hagan bien.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

94.- Cuando tengo que hacer una larga cola por algún motivo, no me pongo tan intranquilo y nervioso como la mayoría.

A.- Verdadero, no me pongo.

B.- ?

C.- Falso, me pongo intranquilo.

95.- La gente me trata menos razonablemente de lo que merecen mis buenas intenciones.

A.- A veces.

B.- ?

C.- Nunca.

96.- Me lo paso bien con gente que muestra abiertamente sus emociones.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

97.- No dejo que me depriman pequeñas cosas.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

98.- Si pudiera ayudar en el desarrollo de un invento útil preferiría encargarme de:

A: Investigarlo en el laboratorio.

B.- ?

C.- Mostrar a las personas su utilización.

99.- Si ser cortés y amable no da resultado puedo ser rudo y astuto cuando sea necesario.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

100.- Me gusta ir a menudo a espectáculos y diversiones,

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

101.- Me siento insatisfecho conmigo mismo.

A.- A veces.

B.- ?

C.- Raras veces.

102.- Si nos perdiéramos en una ciudad y los amigos no estuvieran de acuerdo conmigo en el camino a seguir:

A.- No protestaría y les seguiría.

B.- ?

C.- Les haría saber que yo creía que mi camino era mejor.

103.- La gente me considera una persona animada y sin preocupaciones.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

104.- Si el banco se descuidara y no me cobrara algo que debiera, creo que:

A.- Lo indicaría y lo pagaría.

B.- ?

C.- Yo no tengo por qué decírselo.

105.- Siempre tengo que estar luchando contra mi timidez

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

106.- Los profesores, sacerdotes y otras personas emplean mucho tiempo intentando impedirnos hacer lo que deseamos.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

107.- Cuando estoy con un grupo, normalmente me siento, escucho y dejo que los demás lleven el peso de la conversación.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

108.- Normalmente aprecio más la belleza de un poema que una excelente estrategia en un deporte.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

109.- Si uno es franco y abierto los demás intentan aprovecharse de él.

A.- Casi nunca.

B.- ?

C.- A menudo.

110.- Siempre me interesan las cosas mecánicas y soy bastante bueno para arreglarlas.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

111.- A veces estoy tan enfrascado en mis pensamientos que, a no ser que salga de ellos, pierdo toda la noción del tiempo y desorden o no encuentro mis cosas.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

112.- Parece como si no pudiera confiar en más de la mitad de la gente que voy conociendo.

A.- Verdadero, no se puede confiar en ella.

B.- ?

C.- Falso, se puede confiar en ella.

113.- Normalmente descubro que conozco a los demás mejor que ellos me conocen a mí.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

114.- A menudo los demás dicen que mis ideas son realistas y prácticas.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

115.- Si creo que lo merecen, hago agudas y sarcásticas observaciones a los demás.

A.- A veces

B.- ?

C.- Nunca.

116.- A veces me siento como si hubiera hecho algo malo, aunque realmente no lo haya hecho.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

117.- Me resulta fácil hablar sobre mi vida, incluso sobre aspectos que otros considerarían muy personales

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

118.- Me gusta diseñar modos por los que el mundo pudiera cambiar y mejorar.

A.- Verdadero.

B.-?

C.- Falso.

119.- Tiendo a ser muy sensible y preocuparme mucho acerca de algo que he hecho.

A.- Casi nunca.

B.- ?

C.- A menudo.

120.- En el periódico que acostumbro a hojear me intereso más por:

A.- Los artículos sobre los problemas sociales.

B.- ?

C.- Todas las noticias locales.

121.- Preferiría emplear una tarde libre en:

A.- Leer o trabajar en solitario en un proyecto.

B.- ?

C.- Hacer alguna tarea con los amigos.

122.- Cuando hay algo molesto que hacer, prefiero:

A.- Dejarlo a un lado hasta que no haya más remedio que hacerlo.

B.- ?

C.- Comenzar a hacerlo de inmediato.

123.- Prefiero tomar la comida de mediodía:

A.- Con un grupo de gente.

B.- ?

C.- En solitario.

124.- Soy paciente con las personas, incluso cuando no son corteses y consideradas con mis sentimientos.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

125.- Cuando hago algo, normalmente me tomo tiempo para pensar antes en todo lo que necesito para la tarea.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

126.- Me siento molesto cuando la gente emplea mucho tiempo para explicar algo

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

127.- Mis amigos probablemente me describen como una persona:

A.- Cálida y amigable.

B.- ?

C.- Formal y objetiva.

128.- Cuando algo me perturba, normalmente me olvido pronto de ella.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

129.- Como afición agradable prefiero:

A.- Hacer o repara algo.

B.- ?

C.- Trabajar en grupo en una tarea comunitaria.

130.- Creo que debo reclamar si en el restaurante recibo mal servicio o alimentos deficientes.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

131.- Tengo más cambios de humor que la mayoría de las personas que conozco.

A.- Normalmente verdadero.

B.- ?

C.- Normalmente falso.

132.- Cuando los demás no ven las cosas como las veo yo, normalmente logro convencerlos.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

133.- Creo que ser libre para hacer lo que desee es más importante que tener buenos modales y respetar las normas.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

134.- Me encanta hacer reír a la gente con historias ingeniosas.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

135.- Me considero una persona socialmente muy atrevida y comunicativa.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

136.- Si una persona es lo suficientemente lista para eludir las normas sin que parezca que las incumple:

A: Podría incumplirlas si tiene razones especiales para ello.

B.- ?

C.- Debería seguirlas a pesar de todo.

137.- Cuando me uno a un nuevo grupo, normalmente encajo pronto.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

138.- Prefiero leer historias rudas o de acción realista más que novelas sentimentales e imaginativas.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

139.- Sospecho que la persona que se muestra abiertamente amigable conmigo pueda ser desleal cuando yo no esté delante.

A.- Casi nunca.

B.- ?

C.- A menudo.

140.- Cuando era niño empleaba la mayor parte de mi tiempo en:

A.- Hacer o construir algo.

B.- ?

C.- Leer o imaginar cosas ideales.

141.- Muchas personas son demasiado quisquillosas y sensibles, y por su propio bien deberían “endurecerse”.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

142.- Me muestro tan interesado en pensar en las ideas que a veces paso por alto los detalles prácticos.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

143.- Si alguien me hace una pregunta demasiado personal intento cuidadosamente evitar contentarla.

A.- Normalmente verdadero.

B.- ?

C.- Normalmente falso.

144.- Cuando me piden hacer una tarea voluntaria digo que estoy demasiado ocupado.

A.- A veces

B.- ?

C.- Raras veces.

145.- Mis amigos me consideran una persona algo abstraída y no siempre práctica.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

146.- Me siento muy abatido cuando la gente me critica en un grupo.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

147.- Les surgen más problemas a quienes:

A.- Se cuestionan o cambian métodos que ya no son satisfactorios.

B.- ?

C.- Descartan enfoques nuevos o prometedores.

148.- Soy muy cuidadoso cuando se trata de elegir a alguien con quien "abrirme" francamente.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

149.- Me gusta más intentar nuevos modos de hacer las cosas que seguir caminos ya conocidos.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

150.- Los demás dicen que suelo ser demasiado crítico conmigo mismo.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

151.- Generalmente me gusta más una comida si contiene alimentos familiares y cotidianos que si contiene alimentos poco corrientes.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

152.- Puede pasar fácilmente una mañana entera sin tener necesidad de hablar con alguien.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

153.- Deseo ayudar a las personas.

A.- Siempre

B.- ?

C.- A veces.

154.- Yo creo que:

A.- Algunos trabajos no deberían ser hechos tan cuidadosamente como otros.

B.- ?

C.- Cualquier trabajo habría que hacerlo bien si es que se va a hacer.

155.- Me resulta difícil ser paciente cuando la gente me critica.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

156.- Prefiero los momentos en que hay gente a mi alrededor.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

157.- Cuando realizo una tarea no me encuentro satisfecho a no ser que ponga especial atención incluso a los pequeños detalles.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

158.- Algunas veces me “sacan de quicio” de un modo insoportable pequeñas cosas, aunque reconozca que son triviales.

A.- Si

B.- ?

C.- No.

159.- Me gusta escuchar a la gente hablar de sus sentimientos personales que de otros temas.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

160.- Hay ocasiones en que no me siento de humor para ver a nadie.

A.- Muy raras veces.

B.- ?

C.- Bastante a menudo.

161.- Me gustaría más ser consejero orientador que arquitecto.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

162.- En mi vida cotidiana casi nunca me encuentro con problemas que no puedo afrontar.

A.- Verdadero, puedo afrontarlos fácilmente.

B.- ?

C.- Falso.

163.- Cuando las personas hacen algo que me molesta, normalmente:

A.- No le doy importancia.

B.- ?

C.- Se lo digo.

164.- Yo creo más en:

A.- Ser claramente serio en la vida cotidiana.

B.- ?

C.- Seguir siempre el dicho “diviértete y sé feliz”.

165.- Me gusta que haya alguna competitividad en las cosas que hago.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

166.- La mayoría de las normas se han hecho para no cumplirlas cuando haya buenas razones para ello.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

167.- Me cuesta bastante hablar delante de un grupo numeroso de personas.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

168.- Preferiría un hogar en el que:

A.- Se sigan normas estrictas de conducta.

B.- ?

C.- No haya muchas normas.

169.- En las reuniones sociales suelo sentirme tímido e inseguro de mí mismo.

A.- Verdadero.

B.- ?

C.- Falso.

170.- En la televisión prefiero:

A.- Un programa sobre nuevos inventos prácticos.

B.- ?

C.- Un concierto de un artista famoso.

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

Ejemplo:

“Toro” es a “ternero” como “caballo” es a:

A.- Potro

B.- Ternera.

C.- Yegua.

La contestación correcta es “potro”; es la cría del caballo como ternero es la cría del toro.

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

C.- J

183.- ¿Qué letra debe seguir al final de éstas? E – I – L ...

A.- M

B.- N

C.- O

184.- ¿Qué número debe seguir al final de éstos? $1/12 - 1/6 - 1/3 - 2/3...$

A.- $3/4$

B.- $4/3$

C.- $3/2$

185.- ¿Qué número debe seguir al final de éstos? 1 2 0 3 -1.....

A.- 5

B.- 4

C.- -3

**SI HA TERMINADO ANTES DE TIEMPO REPASE SUS
CONTESTACIONES.**

Anexo N°13

TEST HTP

INTRODUCCIÓN

El interés clínico:

Posibilidad de observar:

La imagen interna que el examinado tiene:

De sí mismo.

De su ambiente

Qué cosas considera: importantes

Cuáles destaca y cuáles deshecha.

La Casa, el Árbol y la persona son conceptos de gran importancia simbólica que saturan las experiencias emocionales e ideacionales ligadas al desarrollo de la personalidad, que luego son proyectadas en los dibujos.

ADMINISTRACIÓN

MATERIALES: Lápiz nº 2 Goma de borrar Formulario de 4 hojas de papel blanco de un tamaño de 18x21 cm

Sólo se ofrece una vez por hoja

Para la casa: eje paralelo al examinado

Para el árbol y la persona: eje perpendicular

CONSIGNA: Se pide que “dibuje lo mejor que pueda una casa, después un árbol y la persona” Se aclara que:

Puede dibujar(los) como desee

Puede borrar

Puede tomarse el tiempo que necesite. Puede protestar diciendo que no es un artista:

Se aclara que el HTP, no es un test de habilidad artística, lo que interesa es cómo hace las cosas. Si intenta o pide permiso para utilizar cualquier ayuda mecánica

Se advierte que el dibujo debe ser manual

ORDEN DE PRESENTACIÓN DE ESTÍMULOS

1. CASA

2. ÁRBOL

3. PERSONA Introducción gradual a la tarea gráfica:

Se conduce al examinado a entidades que psicológicamente presentan mayores dificultades para su ejecución.

Se va desde las representaciones más neutrales hasta las más cercanas a la propia persona, se deja para el final las asociaciones más conscientes.

INDICADORES FORMALES

SECUENCIA:

Observar Secuencia de:

DETALLES y de DOS DIBUJOS DIFERENTES

Emergen INDICIOS de los IMPULSOS, DEFENSAS y ADAPTACIÓN.

La SECUENCIA con la CALIDAD DE LA LÍNEA, a veces ofrece significados diagnósticos

TAMAÑO:

INDICIOS DE: Realismo de la Autoestima Autoexpansividad característica Fantasías de Omnipotencia

INDICADOR de NIVEL ENERGÉTICO

PEQUEÑOS: (10 cm) Sentimientos de Inadecuación, Inferioridad Tendencia al retraimiento Incomodidad, encierro, presión (Elkisch) En Niñas: ansiosas, vergonzosas, limitadas, muy autocontroladas (Waehner) En niños: en relación al grupo, emocionalmente dependientes y de mayor retraimiento.

DEMASIADO GRANDES (presión borde pag.) (+ de 18 cm) Sentimientos de constricción ambiental acompañados de fantasías sobrecompensatorias concomitantes. Corriente Agresiva, con posibles tendencias a descargarlas en el ambiente (Zimmerman, Garfinkle, Precker)

PRESION

Indicador de NIVEL ENERGÉTICO

Tipos: Presión Constante:

Confiabilidad (R. Hetherrington) Poca Presión: líneas pequeñas y débiles

Normales: depresión o desubicadas

Anormales: Neuróticos temerosos, esquizofrénicos crónicos, catatónicos avanzados (Pfiester) Presión fuerte:

Normales: Las personas extremadamente tensas (Buck)

Anormales: Psicópatas, orgánicos, epilépticos, cefalíticos (Pfiester)

Niños: (Hattwick y Alschuler)

Trazo Furte: más asertivos

Trazo Liviano:

Bajo nivel energético

Restricción o depresión

TRAZO:

En niños: (Hattwick y Alschuler) Largos:

Fuerte control de la conducta Cortos:

Impulsivos Rectos:

Autoafirmativos

Agresivos (Kroul) Circulares:

Dependientes y emotivos

Femineidad (Kroul)

Lineas dentadas:

Hostilidad Quebradas, indecisas o con continuidad porque fueron reforzadas:

Inseguridad o Ansiedad (Buck) Tirantes: finas o estiradas a lo largo con sensación de tensión (Buck)

Estados emocionales rígidos o tensos Líneas fragmentadas o esbozadas muy destacadas:

Ansiedad, Timidez, falta de autoconfianza

Vacilación en la conducta y en el enfrentamiento con situaciones nuevas.

Serie de líneas desconectas: líneas forzadas y ninguna posee dirección intencional

Tendencia psicótica: distanciamiento de la realidad, confusión, rareza.

Persona:

Ojos fuera del rostro

Dedos y manos sueltos o donde lo corresponden Borrar de un Modo

Excesivo:

Incertidumbre o Indecisión

Autoinsatisfacción Dibujo con “buen ajuste”:

Líneas flucentes, decisivas, bien controladas

DETALLES Detalles Adecuados:

Tendencia al retraimiento Ausencia de detalles Adecuados: con Sensación de vacío y reducción energética:

Aislamiento emocional como defensa

Depresivos (en ocasiones) Detalles Excesivos: sensación de rigidez

Obsesivos Compulsivos

Ejecuciones perfectas: control y cuidado fuera de lo común

Obsesivos compulsivos, esquizofrénicos incipientes u orgánicos.

Expresa un esfuerzo contra la amenaza de una desorganización inminente.

Manifestación de la hipervigilancia que ejercen

En el dibujo de la Persona:

Parada con rigidez con actitud vigilante

Cabeza y cuerpo rectos

Piernas apretadas entre sí

Brazos rectos y pegados al cuerpo

La postura erecta y la tensión rígida se logra que el yo permanezca encerrado y protegido del mundo circundante. Actitud de escasa libertad, muy controlada y defensiva. Personas que las relaciones con los demás y el mundo representan una grave amenaza

La Rigidez Defensiva: Individuos incapaces de relajación y de actuaciones casuales e impulsivas. Personas que sólo pueden actuar bajo la imposición del “deber”, y aun en ese caso, con cautela y buscando el perfeccionismo. Destierra de la personalidad, la espontaneidad y la autoafirmación: condiciones que permiten un grado legítimo de irresponsabilidad, autoindulgencia y haraganería.

Implica presencia de un yo bastante débil que teme la irrupción de los impulsos prohibidos que no se atreve a descuidar su vigilancia constante.

SIMETRIA Fallas en la Simetría:

Inadecuación de los sentimientos de seguridad en la vida emocional Simetría

Bilateral Acentuada: produce un efecto de rigidez

Obsesivos compulsivos :

Control emocional

Represión

Intelectualización exagerada Inflexible Simetría

Depresivos

EMPLAZAMIENTO

En niños: En medio de la Hoja

Conducta emotiva, autodirigida y centrada en ellos mismos

Alta seguridad (Wolff) Descentrados

Conductas dependientes e incontroladas. Eje horizontal: (Buck)

Derecha:

sujeto estable y controlado

Postergación de las necesidades e impulsos (introversión)

Preferencia por satisfacciones intelectuales

En el árbol: inhibición (Koch)

Introversión (Wolff)

Izquierda:

Comportamientos impulsivos

Búsqueda de satisfacción inmediata y emocional de sus necesidades e impulsos.
(extraversión)

Extraversión (Wolff) Eje Vertical:

Arriba

Persona sienta que realiza un gran esfuerzo, meta inalcanzable

Búsqueda de satisfacciones en la fantasía

Distante, inaccesible

Inseguras

Abajo:

Sentimientos de inseguridad e inadaptación, produciendo estado de depresión
anímica

Ligada a la realidad u orientada hacia lo concreto

Pueden caer en la depresión o tomar actitudes derrotistas

En niños: (Levy)

Arriba: Alcanzan altos niveles de éxito y ejercen esfuerzo para obtenerlo Rincón

Izquierdo Superior:

Individuos regresivos

Niños muy pequeños Figuras que se unen en el borde del papel:

Necesidad de sostén

Temor a la acción

Falta de seguridad

Dependencia (niños)

Ej: dibujos de ventanas unidas al borde las paredes.

MOVIMIENTO

Sólo aparece en niños: Dotados: siempre hay movimiento Depresivos: pocos elementos móviles Psicóticos: muy pocos o muchos Débiles mentales: no los incluyen.

INDICES PSICÓTICOS Producción desordenada Uso de sombreados y tizne

INDICADORES DE CONTENIDO

La Casa:

Representa alguna de las siguientes entidades fundamentales

1. IMAGEN DE UNO MISMO, con sus elementos correspondientes:

Área de la fantasía

Yo

Contacto con la Realidad

Accesibilidad

Predominio oral, anal o fálico

2. PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN FAMILIAR,

Pasado, Pte. y futuro deseado

Combinación de los tres

TECHO Simboliza el área vital de la fantasía Se equipara a la vida mental

Tamaño: Grado en que el individuo dedica su tiempo a la fantasía y en que recurre a ella en busca de satisfacción

EXCESIVAMENTE GRANDES: sobresale a los costados y achican a la casa

Inmersión en la fantasía que desequilibra la estructura de su personalidad.

Apartamiento del contacto interpersonal manifiesto. Los esquizoides y esquizofrénicos: “Casa Puro Techo”

o Gran Techo

Puertas y Ventanas dentro del techo

Existencia fantaseada.

AUSENCIA DE TECHO (o línea que conecta ambas paredes en los extremos)

Imbéciles: Carecen de capacidad de ensoñación o fantasía Dentro de la normalidad intelectual: personalidad constreñida.

LÍNEAS REFORZADAS: (solamente en el techo) Se defiende de la amenaza de que su fantasía escape a su control.

Temor de que los impulsos que se descargan en la fantasía comiencen a aparecer en el comportamiento manifiesto o distorsionar la percepción de la realidad.

Psicóticos Neuróticos Ansiosos (en menor grado)

PAREDES

Fortaleza y adecuación: Se relaciona con la fortaleza del yo y de la personalidad.

DESMORONÁNDOSE Hay un “YO” en desintegración

REFORZADAS Esfuerzo supremo de hipervigilancia por mantener la integridad del yo Psicóticos incipientes.

LÍNEAS DÉBILES Inminente derrumbe de la personalidad Débil control yoico

Falta de defensas compensatorias Tolerancia pasiva frente a las fuerzas desintegrativas amenazantes

TRANSPARENTES Deterioro en el criterio de la realidad. Deficientes profundos y psicóticos

En niños:

Amplias libertades para presentar la realidad.

Inmadurez de la capacidad conceptual

PUERTA

Detalle de la casa a través del cual se realiza en contacto con el ambiente.

PEQUEÑA: en relación al tamaño de las ventanas y de la casa en general.

Reticencia a establecer contacto con el ambiente Alejamiento del intercambio interpersonal Inhibición de la capacidad de relación social. Correlato Conductual:

Timidez

Temor en las relaciones interpersonales.

MUY POR ENCIMA DE LA LÍNEA DE LA BASE DE LA CASA Y SIN ESCALONES Personalidad apartada e inaccesible Individuos que sólo tienden a establecer contactos con el ambiente dentro de sus propios términos.

MUY GRANDES Excesiva dependencia de los demás

ABIERTAS (poco frecuente) Gran sed de afecto emocional y espera recibirlo desde afuera Si la casa está vacía y las puertas abiertas indican

Sentimiento de vulnerabilidad extrema

Falta de adecuación de las defensas yoicas.

VISAGRAS O CERRADURAS: Sensibilidad defensiva de tipo paranoico.

VENTANAS

Representa un medio secundario de interacción con el ambiente

CON CERRADURAS Defensa excesiva por temor a daños que puedan venir desde afuera Típico de Paranoicos

CON PERSIANAS Y CORTINAS Abiertas o Parcialmente:

Tendencia a actuar en el ambiente de un modo controlado

Control emocional en el contacto con los demás.

TOTALMENTE DESNUDAS Individuos que interactúan con el ambiente de una manera muy descortés, ruda y distante. No tienen casi nada de tacto Son del tipo de participante social que siempre provoca líos.

CONTORNO REFORZADO: (solamente en las ventanas) Fijación oral o rasgos orales de carácter. Rasgos anales

REGLA DEL TAMAÑO: LIVING GRANDE Y CUARTO DE BAÑO MAS PEQUEÑA Si se desvía de esta regla:

Indicios de necesidades emocionales que presionan

Fastidio en relación con el intercambio social

Entrenamiento esfinteriano severo

Culpa masturbatoria

Obsesivos con lavado compulsivo de manos.

EMPLAZAMIENTO QUE NO SE ADECUAN DE UNA PARED A OTRA.

Dificultades organizativas y formales Indicios de forma temprana de esquizofrenia.

CHIMENEA

DELICUENTES SEXUALES: SENSACIÓN DE INADAPTACIÓN FÁLICA:
SIN PARTE SUPERIOR, CORTADAS EN DIAGONAL O TRASPARENTES
(Se ve el techo a través de ella):

Sensación de poca consistencia que el examinado tiene respecto a su pene.

VOLCADAS O CAYÉNDOSE DEL BORDE DEL TECHO
(bidimensionalmente pero sobre una casa tridimensional):

Imagen fálica posee menos sustancia que el resto de su imagen corporal
ENMASCARAN SUS SENSACIONES DE INADAPTACIÓN FÁLICA BAJO
UN DISFRAZ DE ESFUERZOS VIRILES COMPENSATORIOS.

MUCHAS CHIMENEAS

ENORME CHIMENEA ALARGADA

CHIMENEA CON FORMA FÁLICA Y PUNTA REDONDA

CHIMENA QUE SE DESTACA POR

Presión de la línea

Sombreado

Predominante emplazamiento

HUMO

DENSO Tensión Interna Conflictos y turbulencias en la situación de la casa

DESVIADO (Hacia un lado como si hubiese un viento muy fuerte) Índice de
presiones ambientales Se relaciona con:

Casos infantiles de dificultad en la lectura, con presiones parentales que son
causativas y reactivamente masivas.

Casos de adolescentes sometidos a una presión parental inapropiada en relación
con la conformidad social y/o logros escolares

Casos de individuos que han ingresado a las fuerzas armadas después de poco
tiempo.

PERSPECTIVA

“VISIÓN OJO DE PÁJARO” (Observación desde arriba) Sentimientos de
superioridad compensatorios con actitudes de rebelión contra los valores
tradicionales que se le enseñaron en el hogar Sensación de estar por encima de los
requerimientos de la convención y de la conformidad.

“VISIÓN DE OJO DE GUSANO” (Observador desde abajo) Mezcla de sentimientos de desvalorización , inadecuación y baja autoestima Consideran inalcanzable la felicidad hogareña

DISTANTE PROYECCIÓN DE IMAGEN DE SÍ MISMO

Representa su sensación de aislamiento o inaccesibilidad TRASMISIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN FAMILIAR,

Situación que se siente incapaz de enfrentar

Imposibilidad de sentirse cómodo con aquéllos con quien vive

“PERFIL ABSOLUTO” (sólo se ve un costado) Personas distantes, opocionistas, inaccesibles Paranoicos evasivos

“VISIÓN DESDE ATRÁS” (Sin puerta trasera) Tendencias oposicionistas y de distancia Adquiere proporciones más patológicas

Paranoicos esquizofrénicos: en estado prepsicótico donde se siente de manera muy aguda la necesidad de protegerse poniendo distancia

LÍNEA DEL SUELO(Casa – Árbol-Persona)

Revela el grado de contacto del examinado con la realidad.

EN ESQUIZOFRÉNICOS: Apoyo débil sobre una línea: Cortada o en forma esporádica Amorfa y nebulosa Cayendo Entidades suspendidas que no tocan la línea del suelo dibujada por debajo (casos más patológicos donde hay mayor distancia con la realidad y entrega a la fantasía)

ACCESORIOS

ARBUSTOS Y ÁRBOLES Falta de seguridad

SENDERO HASTA LA PUERTA

1. Proporcionado y realizado con facilidad Individuos que ejercen cierto control y “tacto” en sus relaciones

2. Largo y Tortuoso En sus relaciones sociales, en un principio se mantienen distantes pero que en ocasiones entran en calor y pueden establecer vínculos emocionales con los demás.

Lentos y cautelosos para hacer amistades, pero una vez que se desarrolla llega a poseer una gran calidad.

3. En Línea recta: Ancho en el extremo del observador y gradualmente al llegar a la puerta es mucho más angosto Intento de disimular mediante el empleo de una amistad superficial los deseos básicos de aislamiento

CERCOS

Es una maniobra defensiva: intentar asegurarse que nadie entre a interferir con la escasa seguridad que sentía (ejemplo de un caso de un niño de 8 años)

El Árbol

Su Significación: IMAGEN QUE EL INDIVIDUO TIENE DE SÍ MISMO EN SUS RELACIONES CON EL AMBIENTE

a) KOCH: Línea del desarrollo del árbol desde abajo hacia arriba, ese desarrollo es paralelo al desarrollo psíquico del examinado Parte Inferior del Tronco: Huellas de la experiencia temprana Parte Superior: Experiencias más recientes EL TRONCO: Área básica del concepto de uno mismo, fortaleza del yo

b) BUCK: Agrega los siguientes postulados EL TRONCO, representa:

La sensación que la persona tiene acerca de su poder básico y de su fortaleza interna. “fuerza del yo”

Cuanto más abajo estén las cicatrices del tronco del árbol, más precoces han sido las experiencias traumatizantes. LA ESTRUCTURA DE LAS RAMAS

Capacidad que siente poseer para obtener satisfacciones del medio penetrando a un nivel más inconsciente que el que capta el área de las manos y brazos en el dibujo de la persona LA ORGANIZACIÓN TOTAL DEL DIBUJO

TRONCO

Índice de la Fortaleza básica de la personalidad

LÍNEAS PERIFÉRICAS REFORZADAS Necesidad de mantener la integridad de su personalidad El reforzamiento:

Defensa compensatoria para encubrir y combatir el temor de la difusión y desintegración de la personalidad.

LÍNEAS DÉBILES, ESBOZADAS O PUNTEADAS (Sólo en el tronco) Estadío más avanzado del temor por el colapso de la personalidad o de una pérdida de entidad

No se tiene esperanza de que las defensas compensatorias detengan el derrumbe

Existe una ansiedad aguda.

AGUJEROS Y ANIMALES Individuos que sienten que un segmento de su personalidad esta fuera de control (disociado) y que es potencialmente destructivo. Personas abrumadas por culpa obsesiva Se identifican primariamente con el animal que se encuentra dentro del tronco en vez de hacerlo con el árbol Revelan sus anhelos regresivos por una existencia uterina retirada, cálida y protegida. El interrogatorio posterior es la guía más segura para la interpretación diferencial si la identificación es hacia el animal o hacia el árbol.

RAÍCES

Contacto con la Realidad

EXAGERADAS Excesiva preocupación por el contacto con la realidad

TRASPARENTES Deterioro en el criterio de la realidad del paciente

En sujetos con inteligencia media o superior en edad adolescente o adulta: Puede ser índice de proceso esquizofrénico (sólo la posibilidad)

BASE EN EL BORDE DEL PAPEL Sensación de inadaptación Representa una seguridad compensatoria Los depresivos:

Suelen emplazar los dibujos en la sección inferior de la hoja

Interpretación diferencial:

Depresivos: líneas débiles como expresión del debilitamiento depresivo de la energía y el impulso. Suelen elegir el sauce llorón.

RAMAS

Descripción: Recursos que el individuo siente poseer para obtener satisfacciones del medio, para extenderse hacia los demás y para “ramificarse” en logros acertados.

Es un símil más inconsciente que los brazos en el dibujo de la persona.

TRONCHADAS Enmascaran con optimismo superficial y compensatorio sus sentimientos más profundos de incapacidad para obtener satisfacciones. No tiene verdaderas esperanzas de éxito.

ALTAS Y ANGOSTAS: Se extienden hacia arriba y apenas hacia los costados Temen satisfacciones del ambiente y en el ambiente, por lo tanto se refugian más de lo necesario en la fantasía para obtener una gratificación sustitutiva.

Desde la introversión hasta la esquizofrenia

LATERALMENTE HACIA AFUERA (Ambiente) Y HACIA ARRIBA (Fantasía): Mayor equilibrio

HACIA ARRIBA: El extremo del árbol sobrepasa el extremo superior de la página.

Inmersión extrema en la fantasía Estado esquizofrénico manifiesto o en desarrollo.

ACHATAMIENTO ABRUPTO DEL FOLLAJE O COPA Niegan o rechazan el área de la fantasía

UNIDIMENSIONALES: (que no forman estructura e inadecuadamente ligadas a un tronco unidimensional –segmentación) Síntomas de organicidad Trasmite sensación de impotencia y futilidad, Falta de fuerza del yo Pobre integración de los recursos para la búsqueda de satisfacciones. Cuadro de Inadaptación

FLEXIBILIDAD EN LA ESTRUCTURA (organizadas desde lo más grueso hasta lo más fino en dirección próximo distal) Gran habilidad para obtener satisfacciones en el ambiente Siempre y cuando las ramas guarden relación con el tronco.

TIPO GARROTE, LANZA (Puntas afiladas, piches como puas) Intensos impulsos hostiles y hostiles Si la persona no actúa según dichos impulsos y sino que es bastante dócil y apacible, es un ajuste superficial, logrando a expensas de esfuerzos represores masivos que se acompañan de una tensión interna considerable.

Hay que analizar detalladamente los dibujos para encontrar índices de descontrol para evaluar posibilidades de actuación incipiente de dichos impulsos.

Los índices de control pueden indicar posibles irrupciones impulsivas en la conducta manifiesta, pues puede estar al borde del agotamiento de su potencial defensivo.

BIDIMENSIONALES Y ABIERTAS: Escaso control sobre la expresión de los impulsos

QUE PARECEN PENES Personas con preocupaciones sexuales y/o luchan por la búsqueda de la virilidad.

CORTADAS Y ROTAS Sensación de estar traumatizado y de no constituir una unidad interna completa Sentimientos de castración,

A nivel Psicosocial:

Sentimientos de inadaptación, inutilidad, extrema pasividad.

A Nivel Psicosexual:

Varía desde la sensación de falta de virilidad hasta impotencia

TRONCO TRUNCO y desde abajo crecen PEQUEÑAS RAMAS Sienten que el núcleo del yo está dañado. Detención en el crecimiento emocional con primeros esfuerzos de volver a crecer, estimulados por la fase inicial de tratamiento. Niños que han empezado psicoterapia (2 casos)

RAMAS DIRIGIDAS CENTÍPETAMENTE HACIA EL ÁRBOL. Egocentrismo con fuerte tendencia a la introversión Sólo en Obsesivos compulsivos.

RAMAS GRANDES EN UN TRONCO PEQUEÑO Exagerada preocupación por búsqueda de la satisfacción

RAMAS PEQUEÑAS EN UN TRONCO EXCESIVAMENTE GRANDE Frustraciones debido a incapacidad para satisfacer imperiosas necesidades básicas

RAMAS EXTENDIDAS HACIA EL SOL

Fuerte necesidad de afecto frustrada Extiende sus ramas buscando el calor de alguna figura autoritaria significativa de la que el examinado está necesitado.

RAMAS O ÁRBOL INCLINADO ALEJÁNDOSE DE UN GRAN SOL QUE ESTA A CORTA DISTANCIA Intento por apartarse de la dominación de alguna figura parental o algún tipo de autoridad.

Se sienten dolorosamente controlados, sojuzgados y en consecuencia, inadaptados.

RAMAS SECUNDARIAS, COMO ESPIGAS, QUE SE INSERTAN EN LAS PRIMARIAS Tendencias masoquistas

EXTREMO DE LAS RAMAS CON CÍRCULOS Tendencia intropunitiva La agresión no se descarga ni interna ni externamente, pues la inhibición lo impide.

Suelen acompañarlas maneras agradables y un suave modo de hablar

TIPO CERRADURA

Descripción: Árbol cuyo tronco y forraje están dibujados con una línea continua, sin separación entre la copa y el tronco. Espacio blanco encerrado sin ninguna relevancia Individuos opositores y negativistas

DISOCIADO

Descripción: Líneas laterales del tronco no se conectan entre ellas, se extienden hacia afuera, formando cada una su propia rama de estructura independiente. Impresión de un árbol dividido verticalmente por la mitad. Ruptura de la personalidad Una disociación de sus componentes fundamentales Derrumbe de las defensas Peligro de que los impulsos internos se vuelquen en el ambiente

INDICE DE LA ESQUIZOFRENIA

TEMA

Ejemplos:

Mujeres Embarazadas: dibujan árboles frutales

Niños: suelen dibujar manzanos Se identifican con el fruto El árbol representa la figura materna Niños rechazados: manzanas a punto de caer o ya desprendidas.

EDAD ADSCRIPTA

La edad proyectada se vincula con el nivel psicosociosexual que el examinado siente poseer

LOS PEDÓFILOS: la media fue de 10,6 Psicosexualmente inmaduras Fijadas o han regresado a un nivel infantil:

Los impulsos sexuales se expresan bajo la forma de la manipulación sexual y el mutuo tocarse y verse.

LOS VIOLADORES: la media fue de 24,4

ARBOL MUERTO Pacientes con “Mal ajuste” Esquizofrénicos, deprimidos Neuróticos graves que han perdido su esperanza de lograr una adaptación adecuada Pedófilos homosexuales Durante el interrogatorio:

Muerte causada por algo externo o interno (rayos, viento, parásitos)

Externo: responsabiliza al ambiente externo de sus posibilidades Mejor probabilidades diagnósticas

Interno: (ramas, troncos, raíces podridas) Consideran que su propia persona como nociva e inaceptable

Cuánto tiempo lleva muerto

El tiempo transcurrido desde la muerte indica la duración de los sentimientos de desajuste, incapacidad, masivo de inutilidad pérdida de esperanza, según sea el caso.

LA PERSONA

Concepto que se realiza con mayor frecuencia de forma incompleta o se rechaza totalmente.

Puede que surja en el examinado el temor al fracaso, sobre todo en aquéllos que piensan que el test “no les va a salir bien”.

TEMA:

AUTORRETRATO Revela lo que el individuo siente ser. Proyección del Yo físico:

Reproducen con exactitud los contornos corporales, áreas fisiológicas.

Personas con CI medio o inferior: reproducen sus propios rasgos corporales en el dibujo de la persona como si estuvieran mirando un espejo.

La capacidad abstracta permite la representación de un yo no especular

Las enfermedades fisiológicas y las incapacidades físicas se reproducen en el dibujo sólo cuando han influido en el concepto que el examinado tiene de sí mismo, creando un área de sensibilidad psicológica

Cualidades físicas: amplitud de hombros, desarrollo muscular, aspecto general.

Proyección del Yo psicológico: autorretrato psicológico

Personas con altura superior a la normal: dibujan figuras pequeñas con los brazos colgando con desgano a los costados, y con una expresión implorante en el rostro.

Proyectan imagen psicológica de sí mismos: pequeña, insignificante, inútil, dependiente y con gran necesidad de apoyo emocional a pesar del yo físico que poseen.

Persona Agresiva de tipo sexual: dibuja un delincuente sexual

En un esquizofrénico dibujan: persona tambaleante perdiendo el equilibrio.

Mujer exhibicionista: dibuja una mujer exhibiéndose con una fuerte ráfaga de viento levanta su pollera por encima de la cabeza.

Dibujar un sillón frente a una chimenea dibujada con mucho detalle: necesidad de calor emocional y seguridad.

Dibujo de una mujer que se acaricia el pelo mientras baila sola: narcisismo

Dibujo del cuerpo de perfil y rígidamente erecto: rechazo a enfrentar la realidad y su rígida falta de aceptación (paranoide)

IDEAL DEL YO Adolescentes:

Dibujan Atletas en traje de baño

Actrices de cine con vestido de fiesta Pacientes obesos: (en terapia)

Dibujan personas delgadas

Buen pronóstico

REPRESENTACIÓN DE PERSONAS SIGNIFICATIVAS (en su ambiente contemporáneo o pasado)

Se da más en niños que en adolescentes y adultos. Suele ser una figura parental Obedece al importancia que los padres poseen en la vida del niño, a la necesidad de identificase a un modelo e incorporar a su autoconcepto. El tipo de percepción de la figura paterna o materna que manifiesta en los dibujos constituye un dato profético: predice los rasgos que años después un retest gráfico demostrará que el niño ha incorporado.

CUESTIONARIO

CASA:

¿ Tiene alguna escalera esa Casa?

¿Esa es tu casa?

¿Te gustaría tener esa casa para ti?

¿Si tuvieses esa casa y pudieses hacer lo que quisieras con ella, qué cuarto elegirías para ti?

¿Quién te gustaría que viviese contigo en esa casa?

¿Cuándo miras esa casa donde te parece que está, cerca o lejos?

¿Te parece que está por encima, por debajo de ti o más o menos a tu misma altura?

¿Qué te recuerda esa casa?

¿Es una casa alegre, amistosa?

¿Cómo es el clima en ese dibujo?

¿A qué persona que conoces te hace acordar esa casa?

¿Alguna vez alguien o algo le hizo daño a esa casa?

¿Qué es lo que más necesita esa casa?

¿Hacia qué parte d Lacan a casa conduce esa chimenea?

Se pregunta por las habitaciones representadas en las ventanas.

ÁRBOL

¿Qué clase de árbol es ese?

¿Dónde está ese árbol?

¿Cuántos años, más o menos, tiene?

¿El árbol está vivo? Si está muerto, preguntar por las causas de la muerte

¿A qué se parece más el árbol, a un hombre o a una mujer?

Si en lugar de un árbol fuese una persona ¿Hacia dónde estaría mirando?

Ese árbol, ¿está sólo o en un grupo de árboles? Si dice que está solo, preguntar ¿le gustaría estar con otros árboles?

Al mirar ese árbol ¿cómo te parece que está? ¿Por encima, por debajo o a tu misma altura?

¿Cómo es el clima en ese dibujo?

¿Qué clima te gusta más?

¿Sopla algo de viento en este dibujo?

Se le pide que dibuje el sol ¿Quién sería ese sol? ¿cómo se llama?

¿Qué te recuerda ese árbol?

¿Es un árbol sano?

¿Es un árbol fuerte?

PERSONA

¿Qué es eso? ¿Un hombre, una mujer, un chico o una chica?

¿Cuántos años tiene?

¿Quién es?

¿Qué está haciendo?

¿En qué está pensando?

¿Cómo se siente?

¿Qué te hace pensar esa persona?

¿Está bien esa persona?

¿Es feliz?

¿Cómo es el clima de este retrato?

¿A qué persona que conoces te hace recordar?

¿Qué tipo de ropa tiene puesta esta persona?

¿Qué es lo que más necesita esta persona?

¿Alguien le hizo daño alguna vez a esta persona?

Se le pide que dibuje el sol ¿Quién sería ese sol? ¿cómo se llama?

TEST DE LA FIGURA HUMANA

TÉCNICA Test situacional en el que se enfrenta al examinado a :

Orientarse y conducirse en una situación determinada y adaptarse a ella En sus esfuerzos por resolver estos problemas la persona se compromete en conductas verbales, expresivas y motoras.

PROCEDIMIENTO

EQUIPO Entregar al examinado un lápiz blando y un papel blanco de 21x28cm Ubicado al alcance de su brazo, de modo que pueda seleccionar la hoja y colocarla en la posición que prefiera El escritorio debe tener una superficie lisa e iluminada El examinado debe estar sentado con comodidad, con espacio suficiente para los brazos y piernas

Lo ideal es que el examinado logre su estado de relación habitual

CONSIGNA

Una vez establecido el rapport, se le dice al entrevistado: “Por favor, dibuje una persona” Esta consigna puede provocar una cantidad de preguntas.

Hay que limitarse a contestar con comentarios muy generales del tipo:

“Dibuje lo que prefiera, del modo que prefiera” Frente a expresiones de duda acerca de la competencia artística:

El examinador puede decir:

“No nos interesa cómo dibuja, sino que dibuje una persona”

Si el examinado dibuja una persona incompleta: Se le pide que **TOME** otra hoja y que dibuje una completa (hay que enumerar las hojas en forma consecutiva) Hay que explicar qué se entiende por **PERSONA COMPLETA**

Figura que incluya la mayor parte de las 4 áreas principales del cuerpo:

Cabeza

Torso

Brazos

Piernas

Si falta cualquiera de estas partes, la figura puede considerarse incompleta

Si se omite solo un aparte del área (manos, pies o alguna zona de la cara), el dibujo puede ser aceptado como completo

Si el examinado hace apenas un esbozo, figura palote, estereotipo o una representación abstracta

Se le pide que tome una hoja adicional y dibuje una persona. Una vez que se obtenga el dibujo de una persona, se deberá decir:

“Esta es una figura masculina, por favor dibuje ahora una femenina” (o viceversa)

CONDUCTA

En relación a sus aspectos verbales, motores y de orientación. Se enfrenta con una situación de algún modo estructurada:

Cómo se orienta

Expresa alguna necesidad de consigna

Directa y verbalmente

Indirectamente: Movimientos expresivos Actitudes motoras

Se entrega a la tarea con comidad y confianza

Expresa dudas con respecto a su habilidad

Las Expresa directa o indirectamente

Se muestra:

Inseguro

Ansioso

Desconfiado

Arrogante

Hostil

Negativo

Tenso

Relajado

Jocoso

Consciente de sí mismo

Cauteloso

Impulsivo

ANÁLISIS DEL DIBUJO

SECUENCIA DE LA FIGURA Dibuja primero un HOMBRE o MUJER

La mayoría de los individuos dibuja primero figuras de su mismo sexo.

La incidencia de desviaciones de esta regla es mayor entre sujetos que solicitan o requieren tratamiento psicoterapéutico.

Al ser un procedimiento atípico, hay que preocuparse por explorar las razones por las que el examinado dibuja primero el sexo opuesto

Inversión sexual

Confusión de identificaciones sexuales

Gran dependencia al padre del sexo opuesto o intensa fijación a él

Gran dependencia a una persona del sexo opuesto o intensa fijación

Regresión a un estadio de narcisismo primario en el que se es “uno con la madre”

Hay veces que el examinado verbaliza su indecisión: ¿“Qué sexo dibujo primero”? Puede indicar confusión respecto al rol sexual.

COMPARACIÓN DE FIGURAS

Hay una elección consciente o inconsciente de dibujar figuras diferentes entre sí de algún modo. Esa elección resulta valiosa como información con respecto a sus

ACTITUDES PSICOSEXUALES

TAMAÑO

La Relación entre el TAMAÑO del dibujo y el ESPACIO GRÁFICO disponible puede vincularse con la relación dinámica entre el INDIVIDUO y SU AMBIENTE o FIGURAS PARENTALES.

El tamaño expresa CÓMO RESPONDE el individuo a PRESIONES AMBIENTALES.

Tamaño Promedio de Figura Completa: 18 cm o 2/3 del espacio disponible Aunque es más importante la impresión que transmite la relación entre la figura y el espacio que la circunda

PEQUEÑO: El individuo se puede sentir pequeño (inadaptado, inferior, rechazado) Responde a los requerimientos del ambiente

GRANDE Responde a las presiones ambientales con sentimientos de expansión y agresión

MOVIMIENTO

CON MUCHA ACTIVIDAD Individuos con fuertes impulsos hacia la actividad motora Hipermaníaco, histérico Hombre de acción, inquieto.

RIGIDEZ Individuos con conflictos graves y muy profundos, frente a los cuales mantiene un control rígido y a menudo endeble.

SENTADOS O INCLINADOS: Falta de impulso o agotamiento emocional

DIBUJO MECÁNICO Hay que detectar otros signos de despersonalización y de psicosis.

DISTORSIONES Y OMISIONES

De cualquier parte sugiere conflictos que se relacionan con dichas partes

ASPECTOS SEXUALES: Individuos con conflictos sexuales los omiten o distorsionan Grandes Pechos:

Individuos infantiles con necesidades orales

LAS PARTES BORRADAS, MARCADAS, SOMBREADAS, REFORZADAS implican lo mismo que las **DISTORSIONES** y **OMISIONES**. Debe considerarse su posible vinculación con áreas conflictivas

REGIÓN DE LA CABEZA

Es lo que primero que se dibuja

El **CONCEPTO DEL YO**, en la mayoría de las personas está centrado en la cabeza y en el rostro.

CABEZA GRANDE Pedante Aspiraciones intelectuales Introspectivo Puede que huya de la fantasía Puede presentar síntomas somáticos: dolores de cabeza.

CABEZA Y ROSTRO POCO CLAROS Puede que sea en extremo autosaciente y tímido

LA CABEZA ES LO ÚLTIMO QUE SE DIBUJA Posibilidad de una grave perturbación del pensamiento

CABEZA CON MUCHA CLARIDAD Y CUERPO ESBOZADO O RECHAZADO: Acuda a la fantasía como recurso compensatorio Sentimientos de Inferioridad

Sentimientos de vergüenza en relación con partes o funciones del cuerpo.

CABELLO O PELO Si se le da mucha importancia:

Narcisistas

Homosexuales Barba o Bigote:

Búsqueda compensatoria de virilidad por parte de individuos con sentimientos de inadecuación sexual o dudas acerca de su masculinidad

BOCA: recta, curva oval Una sola línea:

Agresión a nivel Verbal Excesivamente oval o Abierta, carnosa

Erótico y dependiente. **DIENTES:**

Oralmente agresivo y sádico

Deben buscarse otras características ligadas a este estadio.

OJOS: Muy Grandes

Con **PESTAÑAS** en la fagira masculina

Homosexualidad.

Con la cualidad de mirar con fijeza al psicólogo:

Rasgos paranoides Contorno Grande y ausencia de pupilas:

Culpa vinculada con tendencias voyerista Vacíos sin pupilas: (dibujo de la familia)

Absorción en sí mismo

Signos de esquizoidia y retraimiento

NARIZ

Estereotipo social o símbolo fálico **GANCHUDA, ANCHA Y ABIERTA**

Expresión de rechazo y desprecio **MUY LARGA**

Sentimientos de impotencia sexual

Pacientes masculinos con melancolía involutiva

Adolescentes que intentan afirmarse en el rol masculino, pero se sienten inadecuados para él.

MENTON

Estereotipo social relacionado con la fuerza y la determinación

AGRANDADO:

Fuerte impulso y tendencia agresivas **MUY EXAGERADO:**

Sentimientos compensatorios de debilidad e indecisión

OREJAS AGRANDADAS O DESTACADAS:

Posibilidad de algún daño orgánico en el área auditiva

Alucinationes auditivas en un individuo paranoico

Conflicto homosexual pasivo.

CUELLO

Vínculo entre el control intelectual y los impulsos del ello **LARGO:**

Dificultad para controlar y dirigir impulsos instintivos

Existencia de síntomas somáticos en esa área

Individuos esquizoides (exagerados)

BRAZOS Y MANOS

Órganos corporales del contacto y la manipulación

MANOS OCULTAS Dificultad de contacto Sentimientos de culpa en relación con actividades manipulatorias (masturbación)

MANOS EXAGERADAS Conducta compensatoria debida a sentimientos de insuficiencia manipulatoria Dificultades de contacto o inadecuación

SOMBREADO EXCESIVO DE MANOS Ansiedad con respecto a ola manipulación o a las actividades que implican contacto.

BRAZOS APRETADOS AL CUERPO: Sentimientos pasivos o defensivos

BRAZOS DEMASIADO LARGOS Y EXTENDIDOS HACIA FUERA DEL CUERPO Necesidades agresivas dirigidas hacia el exterior.

DEDOS, UÑAS, ARTICULACIONES MARCADAS CON CUIDADO Individuo compulsivo

Dificultades con el concepto corporal (esquizofrenia precoz)

DEDOS COMO PÉTALOS (Dibujo de la familia) Agudos sentimientos de inadecuación e insuficiencia Gran necesidad de buscar seguridad en el escape y la asilación

PUÑOS CERRADOS Agresión reprimida

OTRAS PARTES DEL CUERPO

SI SE DIBUJA PRIMERO PIERNAS Y PIES Y SE LES PRESTA MAYOR ATENCION Expresión de desaliento o depresión

CADERAS Y NALGAS DE LA FIGURA MASCULINA ESTÁN REDONDEADAS Y MÁS GRANDES D ELO QUE DEBERÍAN SER O ATENCIÓN EXAGERADA. TRONCO REDONDEADO O MUY CEÑIDO EN

LA CINTURA Fuertes rasgos homosexuales

ARTICULACIONES DE LOS CODOS Y OTRAS REGIONES ARTICULADAS ESTÁN DELINEADAS Individuo compulsivo Persona dependiente e indecisa Necesitada de indicios perceptivos familiares para resguardarse

SI SE DIBUJA LA ANATOMÍA INTERNA, ÓRGANOS Esquizofrénicos, maniacos

CUERPO CON VAGUEDAD O DE UN MODO EXTRAÑO Esquizofrenia

BRAZOS Y MANOS LARGOS Y PROMINENTES Necesidad de una figura materna protectora.

FIGURA FEMENINA Con detalles superficiales y simbólicos

Sentimientos sexuales prohibidos y reprimidos Hay que observar con atención el tratamiento que hacen los individuos masculinos antes esta figura.

Qué representa

Niña, madre, chica ideal

Partes de destacan

Pechos grandes y dibujados con cuidado: Fuertes necesidades de dependencia oral

EXAGERACIÓN DE HOMBROS Y DE OTROS INDICADORES DE MASCULINIDAD Propia inseguridad con respecto a la masculinidad.

VESTIMENTA

Generalmente los dibujos están vestidos.

FIGURAS DESNUDAS Y PARTES SEXUALES EXPUESTAS: Rebelión contra la sociedad (figuras parentales) Conciencia de sus conflictos sexuales

FIGURAS DESNUDAS GLORIFICADAS Elementos voyeristas

FIGURA DEL AUTOCONCEPTO DESNUDA Y DIBUJADA CON MUCHO CUIDADO Expresión de narcisismo corporal Infantiles y egocéntricos

FIGURA CUIDADOSAMENTE VESTIDA Narcisismo social o ligado a la vestimenta Infantiles y egocéntricos

IMPORTANCIA EXCESIVA A LOS BOTONES Personalidades dependientes, infantiles y con ajuste imperfecto BOTONES EN LÍNEA MEDIA DEL CUERPO

Preocupaciones somáticas BOTONES EN PUÑOS DE LAS CAMISAS U

OTRAS ÁREAS POCO VISIBLES

Posible paciente obsesivo compulsivo

También dibujará cordones en los zapatos, arrugas en la ropa...

BOLSILLOS EN EL PECHO: Privación oral y afectiva Individuos infantiles y dependientes

CORBATA EXAGERADA: Símbolo fálico Dibujada con cuidado y la figura es afeminada:

HOMOSEXUALIDAD

CORBATA PEQUEÑA:

Sentimientos reprimidos de inferioridad orgánica

AROS Preocupaciones sexuales de naturaleza exhibicionista

CIGARRILLOS, PIPAS, BASTONES: Símbolos de búsqueda de la virilidad.

GRAFOLOGÍA

El trazado: Presión, dirección, continuidad, angularidad y ritmo

PRESIÓN: Nivel energético Fuerte

Individuo con gran impulso y muy ambicioso Débil

Nivel energético bajo por razones físicas o psíquicas Fluctuante

Ciclotímico, inestable, impulsivos

DIRECCIONALIDAD Vertical

Determinación, hiperactividad, masculinidad asertiva Horizontal

Debilidad, femineidad, vida de fantasía Determinada

Persona segura, perseverante, persistente hacia sus metas Indeterminada

Inseguros, sin opinión ni puntos de vista propios.

CONTINUIDAD Derechas e Ininterrumpidas

Individuos rápidos y decisivos Curvas e interrumpidas

Individuos lentos e indecisos Muy Cortos y abocetados

Ansiedad e inseguridad Trazado Libre y rítmico

Persona abierta y que responde a los estímulos Trazado constreñido

Persona tensa, apartada y coartada Contorno Claro y definido, con línea de demarcación reforzada pero no quebrada

Necesidad de asilamiento y protección frente a las presiones externas

Sombreado:

Ansiedad

En las áreas sexuales, la ansiedad es en relación a las funciones sexuales

Demasiada importancia a los trazos que se dirigen del papel al examinado:

Encierro en sí mismo

Introversión

Ansiedad Demasiada importancia a los trazos que se dirigen desde el examinado hacia la parte superior del papel:

Índice de agresión extraversion Trazos de Derecha a Izquierda

Introversión y retraimiento Trazos de Izquierda a derecha:

Tendencia hacia la extraversion

Estimulación social

Necesidad de apoyo

MISCELÁNEAS

FIGURAS PALOTES O REPRESENTACIONES ABSTRACTAS Evasión Individuos inseguros y que dudan de sí mismos.

PAYASOS, PERSONAJES DE HISTORIETAS, FIGURAS RIDÍCULAS Autodesdén y autohostilidad Adolescentes que se sienten rechazados o inadaptados

BRUJAS O PERSONAJES SIMILARES Hostilidad hacia la mujer Expresan sus sentimientos punitivamente

LINEAS EN EL PISO, CERCOS Necesidad de apoyo o auxilio

INDIVIDUOS COMPULSIVOS Incapaces de terminar los dibujos Vuelven sobre las distintas áreas agregándoles cada vez más detalles

HISTÉRICOS, IMPULSIVOS E INESTABLES Falta de precisión y de uniformidad en la realización

TEST DEL DIBUJO DE UNA FAMILIA

CONSIGNA

Se le entrega un lápiz y un papel y se le pide que dibuje una familia

UTILIZACIÓN

Se usa generalmente con niños

Se conoce la relación de éstos con los padres y los hermanos

Especialmente útil cuando se intenta captar la percepción que el paciente de sí mismo y/o de sus relaciones con las figuras parentales o con los hermanos.

VARIABLES

CONSTELACIÓN FAMILIAR Sentimientos de rivalidad hacia los hermanos

Omisión de los hermanos

Intentan eliminar de forma simbólica la competencia que los abruma

TAMAÑO DE LAS FIGURAS

FIGURA MATERNA EXAGERDAMENTE GRANDE Matriarcal y dominante

FIGURA PATERNA PEQUEÑA E INSIGNIFICANTE Padre en una posición a penas más importante que la de él mismo.

HERMANO MENOS(bebé) DE IGUAL ALTURA QUE EL EXAMINADO Gran competencia y hace peligrar su posición, hasta entonces exclusiva en la familia

PROXIMIDAD EN LAS FIGURAS Reflejan el grado de interacción entre sus miembros Grado de Comunicación emocional

INCLUSIÓN O NO DEL EXAMINADO EN EL DIBUJO Índice de sentimiento de pertenencia

DIBUJO DE ALGUNA FIGURA PARENTAL CON EXPRESIÓN SEVERA Y PROHIBITIVA Y AL OTRO

Anexo N° 14

CUADERNILLO DE APLICACIÓN

TERMAN - MERRIL

Este cuadernillo contiene las preguntas para cada una de las 10 series. Al iniciar cada una, se encuentra las instrucciones y unos ejemplos ya resueltos. Léanlos con atención. La forma de contestar la encuesta es : anotando la respuesta que consideren correcta para cada pregunta en el CUADRO CORRESPONDIENTE DE LA HOJA DE RESPUESTAS. Si tienen alguna duda, indíquelo en ese momento. NO ESCRIBA NADA EN ESE CUADERNILLO.

Una vez que se diga COMIENCEN, inicien su actividad, al finalizar espere. NO VUELVA LA HOJA HASTA QUE SE LO INDIQUEN.

SERIE I

INSTRUCCIONES :

Ponga en la hoja de respuestas la letra correspondiente a la palabra que complete correctamente la oración, tal como lo muestra el ejemplo:

EJEMPLO:

El iniciador de nuestra guerra de independencia fue :

A) Morelos B) Zaragoza C) Iturbide D) Hidalgo (D)

1. La gasolina se extrae de:

A) Granos B) Petróleo C) Trementina D) Semilla

2. Una tonelada tiene:

A) 1000 Kgs. B) 2000 Kgs. C) 3000 Kgs D) 4000 Kgs.

3. La mayoría de nuestras exportaciones salen por:

A) Mazatlán B) Veracruz C) Progreso D) Acapulco

4. El nervio óptico sirve para:

A) Ver B) Oír C) Probar D) Sentir

5. El café es una especie de:

A) Corteza B) Fruto C) Hojas D) Raíz

6. El jamón es carne de:

A) Carnero B) Vaca C) Gallina D) Cerdo

7. La laringe está en:

A) Abdomen B) Cabeza C) Garganta D) Espalda

8. La guillotina causa:

A) Muerte B) Enfermedad C) Fiebre D) Malestar

9. La grúa se usa para:

A) Perforar B) Cortar C) Levantar D) Exprimir

10. Una figura de seis lados se llama:

A) Pentágono B) Paralelogramo C) Hexágono D) Trapecio

11. El Kilowatt mide:

A) Lluvia B) Viento C) Electricidad D) Presión

12. La pauta se usa en:

A) Agricultura B) Música C) Fotografía D) Estenografía

13. La esmeraldas son:

A) Azules B) Verdes C) Rojas D) Amarillas

14. El metro es aproximadamente igual a :

A) Pie B) Pulgada C) Yarda D) Milla

15. Las esponjas se obtienen de:

A) Animales B) Hierbas C) Bosques D) Minas

16. Fraude es término usado en:

A) Medicina B) Teología C) Leyes D) Pedagogía

SERIE II

INSTRUCCIONES:

Ponga en la hoja de respuestas la letra correspondiente a la palabra que complete correctamente la oración, tal como lo muestra el ejemplo:

EJEMPLO:

¿Por qué compramos relojes?

- a) Nos gusta oírlos sonar
- b) Tiene manecillas
- c) Nos indican las horas (C)

1. Si la tierra estuviera más cerca del sol:

- a) Las estrellas desaparecerían
- b) los meses serían más largos
- b) La tierra estaría más caliente

2. Los rayos de una rueda están frecuentemente hechos de nogal porque :

- a) El nogal es fuerte
- b) Se corta fácilmente
- c) Sus frenos no son buenos

3. Un tren se detiene con más dificultad que un automóvil porque:

- a) Tiene más ruedas
- b) Es más pesado
- c) Sus frenos no son buenos

4. El dicho “a golpecitos se derriba un roble” quiere decir:

- a) Que los robles son débiles
- b) Que son mejores los golpes pequeños
- c) Que el esfuerzo constante logra resultados sorprendentes

5. El dicho “Una olla vigilada nunca hierve” quiere decir:

- a) Que no debemos vigilarla cuando está en el fuego
- b) Que tarda en hervir
- c) Que el tiempo se alarga cuando esperamos algo

6. El dicho “Siembra pasto mientras haya sol” quiere decir:

- a) Que el pasto se siembra en verano
- b) Que debemos aprovechar nuestras oportunidades
- c) Que el pasto no debe cortarse en la noche

7. El dicho “Zapatero a tus zapatos” quiere decir:

- a) Que el zapatero no debe abandonar sus zapatos
- b) Que los zapateros no deben estar ociosos
- c) Que debemos trabajar en lo que podamos hacer mejor

8. El dicho “La cuña para que apriete tiene que ser del mismo palo” quiere decir:

- a) Que el palo sirve para apretar
- b) Que las cuñas siempre son de madera
- c) Nos exigen más las personas que nos conocen

9. Un acorazado de acero flota porque:

- a) La maquina lo hace flotar
- b) Porque tiene grandes espacios huecos
- c) Contiene algo de madera

10. Las plumas de las alas ayudan al pájaro a volar porque:

- a) Las alas ofrecen una amplia superficie ligera
- b) Mantienen el aire afuera del cuerpo
- c) Disminuye su peso

11. El dicho “Una golondrina no hace el verano” quiere decir:

- a) Que las golondrinas regresan
- b) Que un simple dato no es suficiente
- c) Que los pájaros se agregan a nuestros placeres del verano

SERIE III

INSTRUCCIONES:

Cuando las dos palabras signifiquen lo mismo, ponga el numero (1) de igual ;
cuando signifiquen lo opuesto, ponga el numero (0) :

EJEMPLO:

Tirar - Arrojar..... (1)

Norte - Sur (0)

1. salado – dulce

2. alegrarse – regocijarse

3. mayor – menor

4. sentarse – pararse

5. desperdiciar – aprovechar

1. conceder – negar

6. tónico - estimulante

7. rebajar – denigrar

8. prohibir – permitir

9. osado – audaz

1. arrebatado - prudente

10. obtuso – agudo

11. inepto – experto

12. esquivar – huir

13. rebelarse – someterse

1. monotonía – variedad

14. confortar - consolar

- 15. expeler – retener
- 16. dócil – sumiso
- 17. transitorio – permanente
- 1. seguridad – riesgo
- 18. aprobar – objetar
- 19. expeler – arrojar
- 20. engaño – impostura
- 21. mitigar – apaciguar
- 1. iniciar – aplacar
- 22. reverencia – veneración
- 23. sobriedad – frugalidad
- 24. aumentar – menguar
- 25. incitar – instigar

SERIE IV

INSTRUCCIONES:

Anote en la hoja de respuestas las letras correspondientes a las dos palabras que indican algo que SIEMPRE TIENE EL SUJETO. Anote solamente dos para cada renglón:

EJEMPLO:

Un hombre tiene siempre :

- a) cuerpo
- b) gorra
- c) guantes
- d) boca
- e) dinero (a, d)

1. Un hombre tiene siempre:

- |a) Cuerpo |b) Gorra |c) Guantes | d) Boca |e) Dinero..... (a, d)

2. Un CIRCULO tiene siempre:

- |a) Altura |b) Circunferencia |c) Latitud |d) Longitud |e) Radio

3. Un PÁJARO tiene siempre:

- |a) Huesos |b) Huevos |c) Pico |d) Nido |e) Canto

4. La MÚSICA tiene siempre:

|a) Oyente |b) Piano |c) Ritmo |d) Sonido |e) Violín

5. Un BANQUETE tiene siempre.

|a) Alimentos |b) Música |c) Personas |d) Discursos |e) Anfitrión

6. Un CABALLO tiene siempre:

|a) Arnés |b) Casco |c) Herradura |d) Establo |e) Cola

7. Un JUEGO tiene siempre:

|a) Cartas |b) Multas |c) Jugadores |d) Castigos |e) Reglas

8. Un OBJETO tiene siempre:

|a) Calor |b) Tamaño |c) Sabor |d) Valor |e) Peso

9. Una CONVERSACIÓN tiene siempre:

|a) Acuerdos |b) Personas |c) Preguntas |d) Ingenio |e) Palabras

10. Una DEUDA implica siempre:

|a) Acreedor |b) Deudor |c) Interés |d) Hipoteca |e) Pago

11. Un CIUDADANO tiene siempre:

|a) País |b) Ocupación |c) Derechos |d) Propiedad |e) Voto

12. Un MUSEO tiene siempre:

|a) Animales |b) Orden |c) Colecciones |d) Minerales |e) Visitantes

13. Un COMPROMISO implica siempre:

|a) Obligación |b) Acuerdo |c) Amistad |d) Respeto |e) Satisfacción

14. Un BOSQUE tiene siempre:

|a) Animales |b) Flores |c) Sombras |d) Maleza |e) Árboles

15. Los OBSTÁCULOS tienen siempre:

|a) Dificultad |b) Desaliento |c) Fracaso |d) Impedimento |e) Estímulo

16. El ABORRECIMIENTO tiene siempre:

|a) Aversión |b) Desagrado |c) Temor |d) Ira |e) Timidez

17. Una REVISTA tiene siempre:

|a) Anuncios |b) Papel |c) Fotografías |d) Grabados |e) Impresión

18. La CONTROVERSIA implica siempre:

|a) Argumentos |b) Desacuerdos |c) Aversión |d) Público |e) Resumen

19. Un BARCO tiene siempre:

|a) Maquinaria |b) Cañones |c) Quilla |d) Timón |e) Velas

SERIE V

INSTRUCCIONES:

Encuentre las respuestas lo más pronto posible. Escríbalas en la hoja de respuesta.

Use el reverso de la HOJA DE RESPUESTAS para hacer las operaciones

- 1. A 2 por 5 pesos, ¿Cuántos lápices puede comprarse con 50 pesos?**
- 2. ¿Cuántas horas tardaría un automóvil en recorrer 660 kilómetros a la velocidad de 60 kilómetros por hora ?**
- 3. Si un hombre gana \$200.00 diarios y gasta \$140.00 ¿cuantos días tardaría en ahorrar \$3,000.00?**
- 4. Si dos pasteles cuestan \$600.00 ¿Cuantos pesos cuesta la sexta parte de un pastel ?**
- 5. ¿Cuántas veces más es $2 \times 3 \times 4 \times 6$, que 3×4 ?**
- 6. ¿Cuanto es el 15% de 120.00 ?**
- 7. El cuatro por ciento de \$1,000.00 es igual al ocho por ciento ¿de qué cantidad?**
- 8. La capacidad de un refrigerador rectangular es de 48 metros cúbicos. Si tiene seis metros de largo por cuatro de ancho ¿Cual es su altura?**
- 9. Si 7 hombres hacen un pozo de 40 metros en 2 días, ¿Cuantos hombres se necesitan para hacerlo en medio día?**
- 10. A tiene \$180.00; B tiene $\frac{2}{3}$ de lo que tiene A, y C $\frac{1}{2}$ de lo que tiene B, ¿Cuanto tienen todos juntos?**
- 11. Si un hombre corre 100 mts en 10 segundos, ¿Cuantos metros correrá como promedio en $\frac{1}{5}$ de segundo?**
- 12. Un hombre gasta $\frac{1}{4}$ de su sueldo en casa y alimentos y $\frac{4}{8}$ en otros gastos ¿Que tanto por ciento de su sueldo ahorra?**

SERIE VI

INSTRUCCIONES :

Anote la contestación correcta como lo muestran los ejemplos:

EJEMPLO:

Se hace el carbón de la madera Si

Tienen todos los hombres 1.70 mts de altura No

- 1. La higiene es esencial para la salud**
- 2. Los taquígrafos usan microscopio**

3. Los tiranos son justos con sus inferiores
4. Las personas desamparadas están sujetas con frecuencia a la caridad
5. Las personas venerables son por lo común respetadas
6. Es el escorbuto un medicamento
7. Es la amonestación una clase de instrumento musical
8. Son los colores opacos preferidos para las banderas nacionales
9. Las cosas misteriosas son a veces pavorosas
10. Personas conscientes cometen alguna vez errores
11. Son carnívoros los carneros
12. Se dan asignaturas a los caballos
13. Las cartas anónimas llevan alguna vez firma de quien las escribe
14. Son discontinuos los sonidos intermitentes
15. Las enfermedades estimulan el buen juicio
16. Son siempre perversos los hechos premeditados
17. El contacto social tiende a reducir la timidez
18. Son enfermas las personas que tienen mal carácter
19. Se caracteriza generalmente el rencor por la persistencia
20. Meticuloso quiere decir lo mismo que cuidadoso

SERIE VII

EJEMPLO :

El OÍDO es a OÍR como el OJO es a:

- a) mesa
- b) ver
- c) mano
- d) jugar (b)

El SOMBRERO es a CABEZA como el ZAPATO es a :

- a) brazo
- b) abrigo
- c) pie
- d) pierna (c)

1. ABRIGO es a USAR como PAN es a :

- a) comer
- b) hambre
- b) agua
- c) cocinar

2. SEMANA es a MES como MES es a :

- a) año
- b) hora
- c) minuto
- d) siglo

3. LEON es a ANIMAL como ROSA es a :

- a) olor
- b) hoja
- c) planta
- d) espina

4. LIBERTAD es a INDEPENDENCIA como CAUTIVERIO es a :

- a) negro
- b) esclavitud
- c) libre
- d) sufrir

5. DECIR es a DIJO como ESTAR es a :

- a) cantar
- b) estuvo
- c) hablando
- d) cantó

6. LUNES es a MARTES como VIERNES es a :

- a) semana
- b) jueves
- c) día
- d) sábado

7. PLOMO es a PESADO como CORCHO es a :

- a) botella
- b) peso
- c) ligero
- d) flotar

8. ÉXITO es a ALEGRÍA como FRACASO es a :

- a) tristeza
- b) suerte
- c) fracasar
- d) trabajo

9. GATO es a tigre como PERRO es a :

- a) lobo
- b) ladrido
- c) mordida
- d) agarrar

10. 4 es a 16 como 5 es a :

- a) 7

b) 45

c) 35

d) 25

11. LLORAR es REÍR como TRISTE es a :

a) muerte

b) alegre

c) mortaja

d) doctor

12. VENENO es a MUERTE como ALIMENTO es a :

a) comer

b) pájaro

c) vida

d) malo

13. 1 es a 3 como 9 es a :

a) 18

b) 27

c) 36

d) 45

14. ALIMENTO es a HAMBRE como AGUA es a :

a) beber

b) claro

c) sed

d) puro

15. AQUÍ es a ALLÍ como ESTE es a :

a) estos

b) aquel

c) ese

d) entonces

16. TIGRE es a PELO como TRUCHA es a :

a) agua

b) pez

c) escama

d) nadar

17. PERVERTIDO es a DEPRAVADO como INCORRUPTO es a :

a) patria

b) honrado

c) canción

d) estudio

18. B es a D como SEGUNDO es a :

a) tercero

b) último

c) cuarto

d) posterior

19. ESTADO es a GOBERNADOR como EJERCITO es a :

a) marina

b) soldado

c) general

d) sargento

20. SUJETO es a PREDICADOR como NOMBRE es a :

a) pronombre

b) adverbio

c) verbo

d) adjetivo

SERIE VIII

INSTRUCCIONES:

Las palabras de cada una de las siguientes oraciones están mezcladas. Ordene cada una de ellas. Si el significado de la oración es VERDADERO anote la letra V, si el significado de la oración es FALSO anote la letra F

EJEMPLO :

Oír son los para oídos V

Comer para pólvora la buena es F

- 1. Con crecen los niños edad la**
- 2. Buena mar beber el agua de es**
- 3. Lo es paz la guerra opuesto la a**

4. Caballos automóvil un que camina los despacio más
5. Consejo a veces es buen seguir un difícil
6. Cuatrocientas todas páginas contienen libros los
7. Crecen las que fresas el más roble
8. Verdadera comparada no puede amistad ser
9. Envidia la perjudiciales gula son y la
10. Nunca acciones premiadas las deben buenas ser
11. Exteriores engañan nunca apariencias las nos
12. Nunca es hombre las que acciones demuestran un lo
13. Ciertas siempre muerte de causan clases enfermedades
14. Odio indeseables aversión sentimientos el son y la
15. Frecuentemente por juzgar podemos acciones hombres nosotros sus a los
16. una es sábana sarapes tan nunca los caliente como
17. Nunca que descuidados los tropiezan son

Serie IX

Instrucciones: Ponga la letra de la palabra que no corresponde con las demás del renglón.

Ejemplo:

- |a) Bala |b) Cañón |c) Pistola |d) Espada |e) Lápiz |..... (e)
- |a) Canadá |b) Sonora |c) China |d) India |e) Francia |..... (b)
- |1. |a) Saltar |b) Correr |c) Brincar |d) Pararse |e) Caminar
- |2. |a) Monarquía |b) Comunista |c) Demócrata |d) Anarquista |e) Católico
- |3. |a) Muerte |b) Duelo |c) Paseo |d) Pobreza |e) Tristeza
- |4. |a) Carpintero |b) Doctor |c) Abogado |d) Ingeniero |e) Profesor
- |5. |a) Cama |b) Silla |c) Plato |d) Sofá |e) Mesa
- |6. |a) Francisco |b) Santiago |c) Juan |d) Sara |e) Guillermo
- |7. |a) Duro |b) Aspero |c) Liso |d) Suave |e) Dulce
- |8. |a) Digestión |b) Oído |c) Vista |d) Olfato |e) Tacto
- |9. |a) Automóvil |b) Bicicleta |c) Guayin |d) Telégrafo |e) Tren
- |10. |a) Abajo |b) Acá |c) Reciente |d) Arriba |e) Allá
- |11. |a) Hidalgo |b) Morelos |c) Bravo |d) Matamoros |e) Bolívar

[12. |a) Danés |b) Galgo |c) Bulldog |d) Pequinés |e) Longhorn

[13. |a) Tela |b) Algodón |c) Lino |d) Seda |e) Lana

[14. |a) Ira |b) Odio |c) Alegría |d) Piedad |e) Razonamiento

[15. |a) Edison |b) Franklin |c) Marconi |d) Fulton |e) Shakespeare

[16. |a) Mariposa |b) Halcón |c) Avestruz |d) Petirrojo |e) Golondrina

[17. |a) Dar |b) Prestar |c) Perder |d) Ahorrar |e) Derrochar

[18. |a) Australia |b) Cuba |c) Córcega |d) Irlanda |e) España

SERIE X

INSTRUCCIONES:

Procure encontrar la forma en que están hechas las series. Después, escriba en la hoja de respuestas los DOS NÚMEROS que faltan.

EJEMPLO:

5 10 15 20 (25) (30)

20 18 16 14 12 (10) (8)

1.- 8 7 6 5 4 3 2 1

2.- 3 8 13 18 23 28 33 38

3.- 1 2 4 8 16 32 64 128

4.- 8 8 6 6 4 4 2 2

5.- 11.3/4 12 12.1/4 12.3/4 13 1/4 14

6.- 8 9 12 13 16 17 20 21

7.- 16 8 4 2 1 1/2 1/4 1/8

8.- 31.3 40.3 49.3 58.3 67.3 76.3 85.3 94.3

9.- 3 5 4 6 5 7 6 8

10.- 7 11 15 16 20 24 25 29 33 34

11. - 1/25 1/5 1 5 25 125

Anexo N°15: Empresa INGECOMTHSA



Fuente: Empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Anexo N°16 Sala de juntas



Fuente: Empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Anexo N°17 Gerencia



Fuente: Empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Anexo N°18 Presidencia



Fuente: Empresa INGECOMTHSA

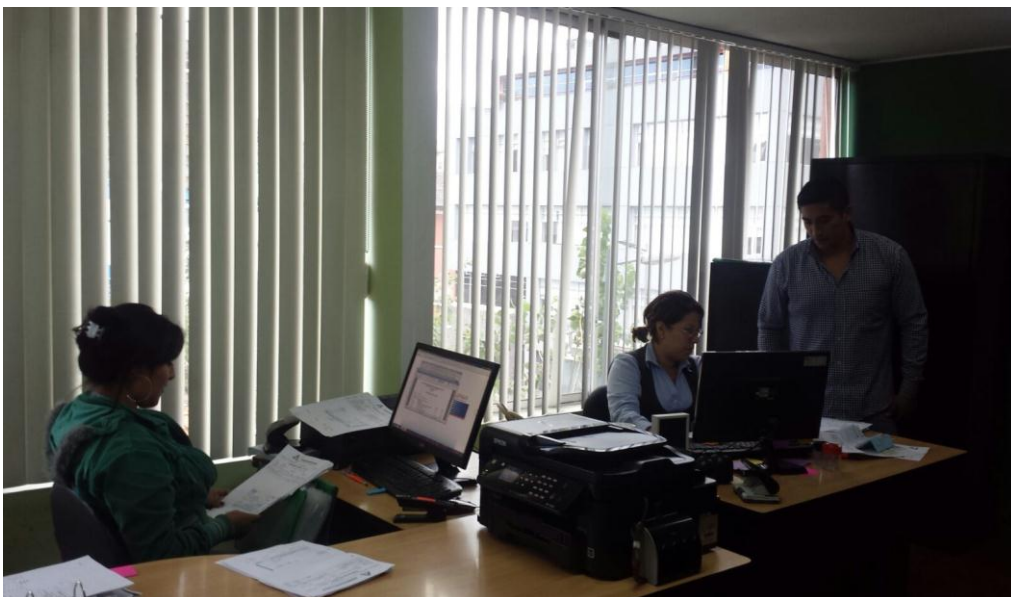
Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Anexo N°19 Departamento de Diseño



Fuente: Empresa INGECOMTHSA
Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Anexo N°20 Departamento Financiero



Fuente: Empresa INGECOMTHSA
Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Anexo N°21 Secretaria de Gerencia



Fuente: Empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Anexo N°22 Entrevista con la Presidenta



Fuente: Empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Anexo N°23 Encuestas



Fuente: Empresa INGECOMTHSA
Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Anexo N°24 Encuestas



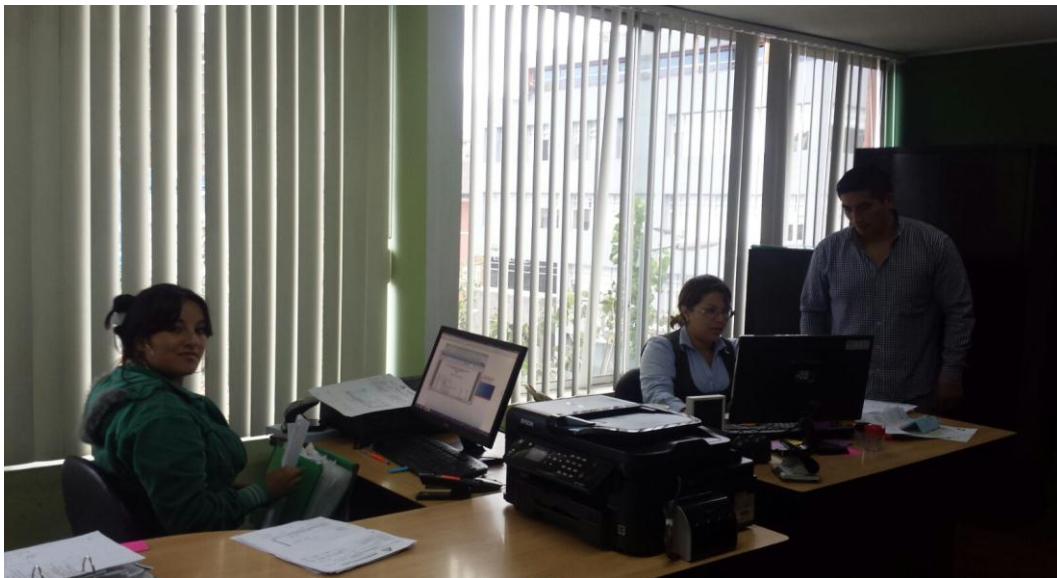
Fuente: Empresa INGECOMTHSA
Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Anexo N°25 Encuestas



Fuente: Empresa INGECOMTHSA
Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Anexo N°26 Encuestas



Fuente: Empresa INGECOMTHSA
Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Anexo N°27 Personal



Fuente: Empresa INGECOMTHSA
Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio

Anexo N°28 Construcciones



Fuente: Empresa INGECOMTHSA
Elaborado por: Salguero Chiluisa Jonathan Fabricio