



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**Tema: “El Subsistema de Integración de Recursos Humanos y
su influencia en la Rotación Laboral de la empresa
COMUNIKT S.A.”**

Autora: Ruales Minango Andrea Alexandra

Tutora: Ing. Viviana Avellan

Ambato – Ecuador

Noviembre 2012



Ing. Viviana Avellan

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizó la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 16 de julio del 2012

Ing. Viviana Avellan
TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Andrea Alexandra Ruales Minango, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación previo la obtención del título de Ingeniera en Organización de empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Srta. Andrea Alexandra Ruales Minango

C.I. 1803819323

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban al presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ing. Patricio Pazmiño

f).....

Ing. José Logroño

Ambato, Noviembre del 2012

DERECHOS DE AUTOR

Autorizó a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de ésta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Autora

Alexandra Ruales

C.I. 180381932-3

DEDICATORIA

En los momentos de crisis sólo la
creatividad es más importante que el
conocimiento.

Albert Einstein

AGRADECIMIENTO

Te agradezco Dios por las bendiciones otorgadas en esta y cada una de las etapas de mí vida, tú me diste la fortaleza para que cada día sea perseverante y afronte todas las dificultades que se me presentaron, me guiaste para buscar las oportunidades y me diste la inteligencia suficiente para poder culminar mi carrera.

Ale Ru

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Aprobación del tutor	ii
Declaración de autenticidad	iii
Aprobación del tribunal de grado	iv
Derechos de autor	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice general	viii
Índice de tablas	xi
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Resumen Ejecutivo	xiv
Introducción	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA

1. El problema	2
1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis Crítico	4
1.2.3 Prognosis	4
1.2.4 Formulación del problema	5
1.2.5 Preguntas directrices	5
1.2.6 Delimitación del problema	5
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos	7

1.4.1	Objetivo General	7
1.4.2	Objetivos Específicos	7

CAPÍTULO II
2. MARCO TEÓRICO

2.	Marco teórico	8
2.1	Antecedentes investigativos	8
2.2	Fundamentación filosófica	9
2.3	Fundamentación legal	10
2.4	Categorías fundamentales	12
2.5	Hipótesis	22
2.6	Variables	22

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3	Marco metodológico	23
3.1	Modalidad de investigación	23
3.2	Tipo de investigación	24
3.3	Población y muestra	25
3.4	Operacionalización de las variables	25
3.4.1	Variable independiente	26
3.4.2	Variable dependiente	29
3.5	Plan de recolección de la información	32
3.6	Plan de procesamiento de la información	33

CAPÍTULO IV
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4	Análisis e interpretación de resultados	34
4.1	Análisis de los resultados	34

4.2	Interpretación de datos	34
4.3	Verificación de hipótesis	52
4.3.1	Modelo lógico	53
4.3.2	Nivel de significación	54
4.3.3	Conclusión	57

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.	Conclusiones y recomendaciones	58
5.1	Conclusiones	58
5.2	Recomendaciones	59

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.	Propuesta	60
6.1	Datos informativos	60
6.2	Antecedentes de la propuesta	61
6.3	Justificación	62
6.4	Objetivos	62
6.5	Análisis de factibilidad	63
6.6	Fundamentación	64
6.7	Modelo operativo	72
6.8	Administración de la propuesta	112
6.9	Previsión de la evaluación	112
	Bibliografía	114
	Anexos	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variable Independiente	26
Tabla 2 Variable Dependiente	29
Tabla 3 Recolección de la información	32
Tabla 4 Personal Calificado	35
Tabla 5 Utilización de recursos	36
Tabla 6 Planeación de perfil de puestos	37
Tabla 7 Planeación de recursos humanos	38
Tabla 8 Necesidades de los jefes	39
Tabla 9 Pruebas de selección	40
Tabla 10 Funciones determinadas para cada puesto	41
Tabla 11 Planeación de recursos humanos como parámetro de gestión	42
Tabla 12 Reclutamiento interno	43
Tabla 13 Selección de personal	44
Tabla 14 Excesiva salida de personal	45
Tabla 15 Rotación de personal vs productividad	46
Tabla 16 Remplazo de personal	47
Tabla 17 Rotación de personal vs problemas organizacionales	48
Tabla 18 Inestabilidad laboral	49
Tabla 19 Disminución de índice de rotación	50
Tabla 20 Valoración de personal como inversión	51
Tabla 21 Combinación de frecuencia pregunta 8	52
Tabla 22 Combinación de frecuencia pregunta 12	52
Tabla 23 Frecuencia observada	53
Tabla 24 Frecuencias esperadas	55
Tabla 25 Chi cuadrado	56
Tabla 26 Plan de acción	109
Tabla 27 Presupuesto	110
Tabla 28 Cronograma de actividades	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Personal calificado	35
Gráfico 2 Utilización de recursos	36
Gráfico 3 Planeación de perfil de puestos	37
Gráfico 4 Planeación de recursos humanos	38
Gráfico 5 Necesidad de los Jefes	39
Gráfico 6 Pruebas de selección	40
Gráfico 7 Funciones determinadas para cada puesto	41
Gráfico 8 Planeación de recursos como parámetro de gestión	42
Gráfico 9 Reclutamiento interno para cubrir vacantes	43
Gráfico 10 Selección de personal óptimo	44
Gráfico 11 Excesiva salida de personal	45
Gráfico 12 Rotación de personal vs productividad	46
Gráfico 13 Reemplazo de personal vs tiempo y dinero	47
Gráfico 14 Rotación de personal vs problemas organizacionales	48
Gráfico 15 Inestabilidad laboral	49
Gráfico 16 Disminuir el índice de rotación laboral	50
Gráfico 17 Valoración al personal como inversión	51
Gráfico 18 Verificación de hipótesis	57

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Cuestionario	116
ANEXO 2 Ficha de observación	119
ANEXO 3 Nómina de personal	120
ANEXO 4 Ubicación de la empresa	124
ANEXO 5 Árbol del problema	125

Resumen Ejecutivo

La empresa COMUNIKT S.A. inicio sus actividades en el centro de la ciudad de Ambato en 1996 como Distribuidor de Bellsouth, dedicado a la comercialización de telefonía móvil, teniendo una trayectoria de negocios y ventas exitosa hasta el momento, pues ha logrado ser empresa líder de la zona centro y el segundo a nivel nacional como distribuidor autorizado de telefónica Movistar.

Su visión es llegar a ser el primer distribuidor de telefónica Movistar a nivel nacional para esto la empresa necesita que su personal se encuentre calificado y exista en la organización estabilidad laboral. Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un análisis interno de la organización, para obtener una visión de la situación actual de Comunikt y en base a ello establecer los procesos del Subsistema de Integración de Recursos Humanos que aplican en la empresa, lo que les falta por aplicar y si estos son utilizados técnicamente, así como también saber que tan frecuente es la salida del personal en función del tiempo.

Los datos obtenidos en la investigación gracias a la colaboración de los clientes internos es que; no existe personal calificado para aplicar de manera óptima el proceso del Subsistema de Integración de Recursos Humanos lo que afecta a todos los procesos de la empresa así como también a la estabilidad laboral y al logro de la visión empresarial. Con los datos resultantes la propuesta a realizar es un *manual de reclutamiento y selección de personal* que sea acorde a las necesidades de la empresa. Esto ayudará a integrar a personal calificado en la organización, los cuales se encontrarán acorde al perfil del puesto que van a ocupar, disminuyendo la salida del personal y promoviendo el desempeño eficiente del mismo, además la organización podrá otorgar incentivos o motivaciones, que permita a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos y metas individuales relacionados directa o indirectamente con su trabajo.

Palabras claves: Subsistema de Integración, Recursos Humanos, Influencia.

INTRODUCCIÓN

El mundo de los negocios ha evolucionado de manera radical, no solo con la reformulación de nuevos conceptos, sino también con la creación de nuevos contenidos. De tal manera, que en la actualidad el capital humano es muy valorado dentro de las empresas, pues estos aportan conocimientos tácticos o explícitos que generan valor económico para la empresa.

Comunikt es un distribuidor autorizado de Movistar se encuentra en la ciudad de Ambato y con el pasar de los años ha logrado posicionarse como líder de toda la zona centro del país, pero no cuenta con un óptimo departamento de recursos humanos, lo cual ha causado fallas, pérdida de rentabilidad y disminución en la funcionabilidad de procesos de lo cual se puede enfatizar que:

En el proceso de Reclutamiento, se obvian procedimientos técnicos necesarios para atraer a los solicitantes mejor calificados a ocupar los puestos vacantes. Así mismo, se detectó que gran parte de las funciones correspondientes al área de Reclutamiento y Selección de personal, son realizadas por personal poco calificado; este escenario impide el ingreso a la organización de personal que cumpla con las expectativas de la empresa. Esta situación no incentiva al personal con el cumplimiento de sus labores, al contrario influye en la desmotivación y rotación permanente del mismo.

Por tanto el presente trabajo, contribuye con las Conclusiones y Recomendaciones obtenidas de la investigación realizada, así como también la Propuesta, que al aplicarla aportará al crecimiento de la empresa y logro de su visión.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

El Subsistema de Integración de Recursos Humanos y su influencia en la Rotación Laboral de la empresa COMUNIKT S.A.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La inadecuada aplicación del Subsistema de Integración de Recursos Humanos influye en el aumento de Rotación Laboral en la empresa COMUNIKT SA.

1.2.1. Contextualización

El Subsistema de Integración de Recursos Humanos ha tomado fuerza dentro de este mundo tan dinámico, operar una empresa hoy en día es dificultoso y tal vez lo sea en

un futuro, a menos que se tomen los correctivos necesarios, planificando, organizando, dirigiendo, controlando y retroalimentando de manera eficaz, para esto es importante fijar objetivos valederos, realizables, medibles, estrategias y modo de operación, tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptándose a las innovaciones tecnológicas. La experiencia demuestra que el 50% de empresas mal manejadas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años, lo que nos demuestra que es fácil llegar y lo difícil es mantenerse en el mercado. Según revelan los análisis estadísticos, el 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencia y experiencia por parte del primer recurso primordial de toda empresa que es netamente el humano.¹

El no elegir al personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la empresa, ya sea por carencia de experiencia, actitudes, aptitudes, o escasez de moral pueden acarrear perdidas, disminuir gran cantidad de clientes por mala atención, e incremento en los costos por improductividades, aparte de poder llegar a generar problemas internos con el resto del personal o directivos por motivos disciplinarios. La falla en aplicar el Subsistema de Integración de Recursos Humanos que abarca planificación, Reclutamiento, Selección, llevan con el transcurso del tiempo a disminuir tanto la productividad del personal, como la lealtad de estos para con la empresa y su empoderamiento, lo cual es motivo de aumento en la rotación de personal, con sus efectos en los costos de selección y capacitación, niveles de productividad y satisfacción al cliente dando como resultante la caída en la rentabilidad.

La empresa COMUNIKT SA se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato en la Mera entre Sucre y Bolívar, cuenta con diez locales ubicados en las ciudades de Latacunga, Riobamba, Quito, Guayaquil, Santo Domingo, Guaranda, es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos y servicios en el área de telecomunicaciones y telefonía móvil; orientada a satisfacer las necesidades de los

¹<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040907164743.html>

clientes, con tendencia a un mayor crecimiento y con los mejores indicadores de gestión en ventas de la zona centro del país.²

COMUNIKT SA tiene un alto grado de Rotación Laboral, el Subsistema Integrado de Recursos Humanos” se basa en una entrevista que no dura más de 15 a 20 minutos no realizan test psicológicos, ni análisis de puestos, llevan de una manera empírica el manejo de personal, lo que perjudica al cumplimiento de los objetivos que tiene planteado la empresa.³

1.2.2 Análisis crítico

La situación actual que atraviesa COMUNIKT, indica que se encuentra con gran inestabilidad laboral, lo cual genera consecuencias negativas para la organización y en algunos casos se agudiza más cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración proyectando así una mala imagen en el entorno empresarial, realizando así una selección incorrecta de personal a tiempo apresurado, provocando pasado cierto tiempo la fluctuación de la persona elegida hacia otra organización, siendo esto decisión en la mayoría de los casos de la empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho puesto y en minoría por solicitud del empleado que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas.

1.2.3 Prognosis

Al no realizar el problema objeto de estudio como consecuencia la empresa obtendrá una mala reputación dentro del mercado laboral lo que imposibilitará el ingreso a la organización de personas con gran potencial y afectará directamente al éxito de la organización, por el proceso inadecuado de contratación del talento humano, la

² Anexo 4

³Se aplica ficha de observación anexo 2

inversión que se realiza ya no será considerada como tal, sino como gasto y afectará a la rentabilidad de la organización.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo influye la inadecuada aplicación del Subsistema de Integración de Recursos Humanos en la Rotación Laboral existente en la empresa COMUNIKT S.A.?

1.2.5 Preguntas directrices

¿Cuáles son las etapas del Subsistema de Integración de Recursos Humanos que se utiliza en la empresa COMUNIKT S.A.?

¿Que produce la alta Rotación Laboral existente en COMUNIKT S.A.?

¿Qué etapas del Subsistema de Integración de Recursos Humanos debe mejorarse para disminuir la Rotación Laboral en COMUNIKT S.A.?

1.2.6 Delimitación del problema

Límite del contenido

Campo: Administración

Área: Administración de Recursos Humanos

Aspecto: Subsistema de Integración de Recursos Humanos

Límite Espacial: COMUNIKT S.A. se encuentra en la Mera entre Sucre y Bolívar en la ciudad de Ambato

Límite Temporal: Enero a Noviembre 2012

1.3 JUSTIFICACIÓN

La investigación que se plantea tendrá una importancia de primer orden, pues dotará a la empresa de una herramienta práctica y moderna, de fácil manejo para la persona responsable de Reclutar y Seleccionar el personal necesario, para cubrir los remplazos y vacantes existentes dentro de la organización.

Esto implica poner en práctica de una manera adecuada el Subsistema de Integración de Recursos Humanos, lo que permitirá determinar en la práctica, la idoneidad de las personas que optan a los diferentes cargos existentes en COMUNIKT SA

La investigación se realizará dentro del tiempo previsto, se tendrá acceso a toda la información de la empresa, para conocer más a profundidad el problema objeto de estudio y apoyar en el mejoramiento continuo tanto para el departamento de Recursos Humanos, como para la organización.

Así también se podrá disminuir el alto índice de rotación laboral existente que actualmente es del 55%, con una plantilla laboral promedio de 128 empleados ⁴

$$R = \frac{\text{Bajas en el año} - \text{Bajas inevitables}}{\text{Número de empleados}} \times 100$$

$$R = \frac{71 - 0}{128} \times 100 = 55.4\%$$

⁴Información proporcionada por el departamento de recursos humanos de Comunikt

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Evaluar cómo influye la inadecuada aplicación del Subsistema de Integración de Recursos Humanos en la Rotación Laboral existente en la empresa COMUNIKT S.A.

1.4.2 Objetivos específicos

Analizar qué etapas del Subsistema de Integración de Recursos Humanos, se aplican en la empresa mediante la investigación de campo dentro de COMUNIKT SA.

Identificar qué porcentaje de Rotación Laboral existe actualmente en COMUNIKT.

Proponer una correcta aplicación de los procesos de Reclutamiento y Selección de personal para disminuir la Rotación Laboral.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de la siguiente revisión bibliográfica se encuentran los siguientes datos investigativos:

MEJÍA en el año 2008, en Ecuador, cuyo tema de investigación es “Diseño de los subsistemas de reclutamiento y selección de talento humano para MABELCA”, su objetivo general es implementar estos subsistemas en la organización para disponer de un personal idóneo en determinados puestos. Objetivo específico contribuir a los propósitos y objetivos de la institución con el fin de mejorar la selección de personal. Sus conclusiones son: el personal seleccionado es el adecuado para cubrir con las necesidades del puesto, y para el fortalecimiento de la organización. La selección de personal está politizada debido a que gran cantidad de personas ingresan sin haber asistido al curso de capacitación, aun cuando ellos afirman haber ingresado por concurso. Su metodología está basada en investigación bibliográfica y de campo

SANTANA en el año 2009, en Ecuador , cuyo tema es “El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en la productividad de la empresa Charlestong Megafashion en la ciudad de Ambato cuyo objetivo es realizar el proceso de reclutamiento y selección para mejorar el entorno laboral y la productividad de la empresa Charlestong Megafashion e la ciudad de Ambato de donde concluye que la empresa no cuenta dentro de su estructura con la unidad de talento humano, razón por la cual, todas las actividades referentes al manejo de personal no se hace de una manera técnica. Existe centralización de actividades y toma de decisiones en la gerencia, lo que ocasiona demora y malestar en el personal su metodología está basada en investigación bibliográfica y de campo

SÁENZ en el año 2011, en Ecuador, cuyo tema es “La gestión del talento humano y su incidencia en la rotación del personal de la empresa AGRORAB Cía. Ltda. Del Cantón Pujilí cuyo objetivo general es determinar cómo incide la inadecuada gestión del talento humano en la rotación del personal en la empresa AGROGAB Cía. Ltda. de donde concluye que en la florícola AGROGAB Cía.Ltda.se presentan altos índices de rotación de personal, la misma que afecta la productividad de empresa, ocasionando pérdidas en la producción y desprestigio de la empresa, su metodología está basada en investigación bibliográfica y de campo

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la presente investigación se utiliza el paradigma Critico Propositivo pues en la última década el área de Recursos Humanos ha sufrido algunos cambios. El mercado laboral ha ido evolucionado de forma cada vez más rápida. Factores como la globalización, la tecnología, la inestabilidad económica han revolucionado los procesos de Selección de personal de las empresas, aunque el objetivo sigue siendo el mismo: buscar y encontrar profesionales calificados y formarlos para su permanencia dentro de las organizaciones. La situación actual empresarial en la que nos encontramos ha contribuido también a agilizar la Selección de personal, para que las empresas puedan encontrar rápidamente los candidatos que mejor encajan para el puesto de trabajo y para

que los candidatos tengan a su disposición un gran número de herramientas para encontrar empleo

La construcción del conocimiento referente al tema de estudio se realizará, con la participación de todos los empleados, que se encuentren laborando para COMUNIKT S.A. Al lograr dar una solución al problema existente que favorecerá no solo al cambio organizacional sino que también al mejoramiento de las condiciones de vida de todos los involucrados.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente justificación está amparada por el Código de Trabajo según:

Artículo 14.- Estabilidad mínima y excepciones.- Establecerse un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes.

Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior:

- a) Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador;
- b) Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada;
- c) Los de servicio doméstico;
- d) Los de aprendizaje;
- e) Los celebrados entre los artesanos y sus operarios;
- f) Los contratos a prueba;
- g) Los que se pacten por horas; y,
- h) Los demás que determine la ley.

Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y trabajador

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

- 13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
- 15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

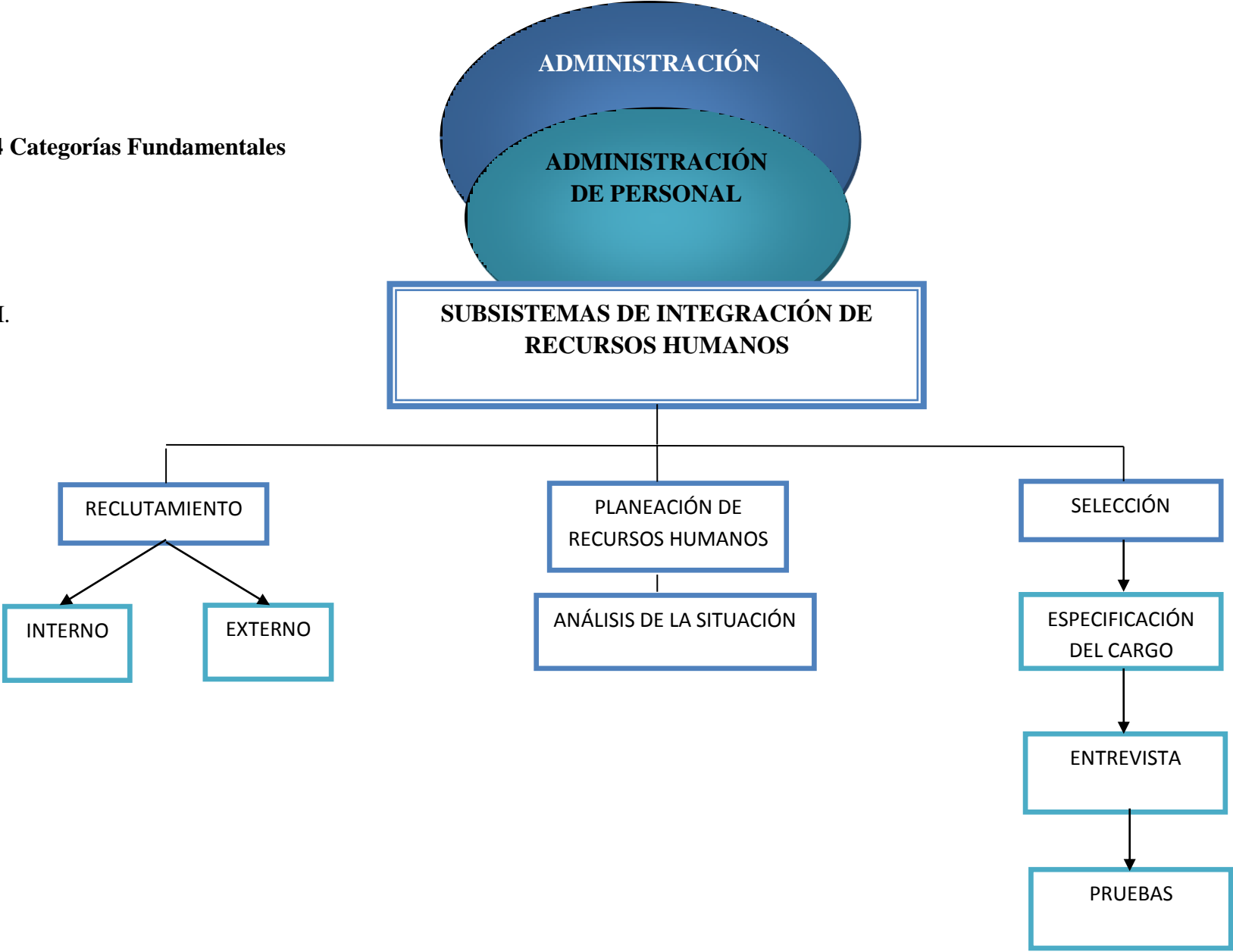
Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- d) Observar buena conducta durante el trabajo;

Art. 6.- Leyes supletorias.- En todo lo que no estuviere expresamente prescrito en este Código, se aplicarán las disposiciones de los Códigos Civil y de Procedimiento Civil.

2.4 Categorías Fundamentales

V.I.



V.D.



ADMINISTRACIÓN

La administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" IDALBERTO CHIAVENATO

"El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional" HITT, BLACK Y PORTER

La administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas" ROBBINS Y COULTER

El proceso está formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración es:

1. LA PLANEACIÓN para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
2. LA ORGANIZACIÓN para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
3. LA EJECUCIÓN por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
4. EL CONTROL de las actividades para que se conformen con los planes.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La administración de personal es un código sobre formas de organizar y tratar los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos y de su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante, y por ende sus resultados óptimos. PIGORS Y MYERS

Es la división de la administración de empresas que maneja el factor humano de la empresa, con la finalidad de organizar, controlar, seleccionar, educar y armonizar la fuerza de trabajo dentro de una organización. VÍCTOR MELITON RODRÍGUEZ

Definen la administración de Recursos Humanos como las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de una organización. WERTHER & DAVIS

Según las definiciones antes escritas acoto, que es indispensable centrarse en la exigencia laboral, que hoy en día es cada vez mayor, razón por la cual la permanencia en un puesto de trabajo se ha reducido drásticamente.

Para esto una empresa debe ser innovadora, no caer en rutinas, aislamientos que impidan el flujo vigorizante del recurso humano, nuevo y positivo para el crecimiento de una empresa.

SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Son los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. SIKULA

Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales. IDALBERTO CHIAVENATO

Son procesos transparentes, ágiles y modernos, de manera que coadyuven eficazmente a las entidades del sector para disponer de los funcionarios más idóneos y calificados, para responder a los propósitos institucionales.

http://confesaludbolivia.org/editor/index.php?view=article&catid=47%3Aitulo-iii-carrera-administrativa&id=58%3Acapitulo-v-subsistema-de-integracion-de-recursos-humanos&format=pdf&option=com_content&Itemid=60

De lo antes escrito es un conjunto de procesos los cuales deben tener estrecha relación planear, reclutar, seleccionar es primordial para el buen funcionamiento del área de RR.HH. utilizando cada vez las ventajas de la modernización y tecnología para agilizar tiempos de respuesta y accionar de forma eficaz y efectiva.

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es el proceso para determinar las necesidades de fuerza de trabajo y los medios para satisfacer esas necesidades y llevar a cabo los planes de una empresa SIKULA

Es el proceso de decisión respecto a los Recursos Humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo CHIAVENATO

Conjunto y procesos de planes que evalúan en la organizaciones la demanda y oferta a futuro de RR.HH. IVANCEVICH

La planificación de RR.HH. no es un proceso predefinido motivo por el cual esta planeación debe ser moldeable según la realidad de la empresa el sector en el que se encuentra así como también debe buscar el bienestar del personal y proyectarse a la fidelidad de los mismos.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Es el punto en el que interactúa la administración de Recursos Humanos con la planeación estratégica CHIAVENATO

Proceso para determinar los requerimientos de la fuerza de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos con el fin de realizar los planes integrales de la empresa SIKULA

Al igual que se realiza un análisis situacional de mercado, se debe realizar el mismo análisis para el talento humano enfocándose primero en el personal que se encuentra laborando actualmente de donde se debe evaluar las actitudes y aptitudes así como también el desempeño y los logros de cada uno de los posibles postulantes al cargo que se quiere copar, de no existir estudiar lo que la situación externa nos ofrece.

PRONOSTICO DE LA DEMANDA DE EMPLEADOS

Es un proceso atinado de Recursos Humanos consiste en hacer no solo una estimación de cuantos empleados necesita la empresa, sino también de que clase CHIAVENATO

Es la actividad consciente que emprende la empresa para efectuar un cambio positivo en su bienestar y capacidad de crecimiento STEINER

Es una búsqueda sistemática que reúnen, copilan y analizan a consciencia los datos durante un determinado periodo proyectándose a futuro ROWLAND

ANÁLISIS DE LA OFERTA DE RECURSOS HUMANOS

Es determinar la cantidad y el tipo de empleado con el que se cuenta en el momento en términos de las destrezas y capacitación de cada individuo CHIAVENATO

Es tener la cantidad necesaria en los puestos adecuado en el momento apropiado, haciendo la clase correcta de trabajo que producen a largo plazo SIKULA

PREPARACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN

Es analizar la relación entre la demanda y oferta de personal para comparar los pronósticos para decidir si hay que emprender algunas medidas CHIAVENATO

Proceso intensivo de investigación analítico y comparativo par la toma de decisiones SIKULA

RECLUTAMIENTO

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización
IDALBERTO CHIAVENATO

Es el proceso donde se establecen pasos para investigar e intervenir, sobre las diversas fuentes de reclutamiento, que sean capaces de ofrecer una cantidad suficiente de personas que aspiren a integrarse en la organización. WERTHER

Es proceso dinámico, innovador y flexible si se quiere encontrar el número de candidatos adecuado son el tiempo requerido. HAY GROUP

RECLUTAMIENTO INTERNO

Es cuando el haber determinado una vacante la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos o transferidos
CHIAVENATO

Es promover un concurso interno en la organización en base a eficiencia habilidades, conocimiento y tiempo en la empresa SIKULA

Es interno porque al presentarse una determinada vacante la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascensos

<http://www.eumed.net/libros/2008a/365/seleccion%20y%20reclutamiento%20de%20la%20Caja%20Sipan%20de%20Chiclayo.htm>

RECLUTAMIENTO EXTERNO

Es cuando se dirige a candidatos, potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de Recursos Humanos CHIAVENATO

Es la convocatoria a candidatos externos que ayuda a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables WERTHER

Es la convocatoria externa para cubrir vacantes

<http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>

SELECCIÓN

Proceso de recogida de evaluación con el fin de evaluar y decidir a quien deberá contratarse de acuerdo a la legislación para satisfacer los intereses a corto y largo plazo del individuo y la organización CHIAVENATO

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la visión de mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño del personal SIKULA

La Selección de Personal es una acción predictiva, en la medida en que se pretende satisfacer una necesidad, en un futuro inmediato o a medio plazo, a partir de la evaluación o estimación de unos indicadores en el presente. Incluso los enfoques menos predictivos no pueden evitar un trasfondo de expectativa. REYES ROMÁN

ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

Es la presentación de aspectos intrínsecos y extrínsecos de puesto WERTHER

Es la descripción de un trabajo para un puesto administrativo SIKULA

La especificación del cargo describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

<http://www.dhasociados.com.ar/articulos/organigramaRRHH/organigrama5.asp>

ENTREVISTA

Técnica de selección más utilizada en donde se realiza una interacción entre dos personas influye en la decisión final respecto al candidato IVANCEVICH

Es el método más común para seleccionar, esta puede ser una interacción verbal o conversación entre dos personas con una finalidad particular SIKULA

Las entrevistas se adaptan a empleados no calificados y a empleados calificados, profesionales, gerentes y directivos. Permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización. <Http://Reclutamiento y selección de personal RINCON.mht>

PRUEBAS DE SELECCIÓN

Son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través de la práctica del ejercicio y de sus habilidades adquiridas a través del estudio DÓLAR

Son herramientas que ayudan de muchas maneras a los procedimientos de selección de una empresa SIKULA

Diferentes pruebas que se realizan con el objeto de evaluar al candidato, entre ellas test, pruebas profesionales, dinámicas de grupo para el puesto ideal

www.madrimasd.org/empleo/servicioestrategiaprofesional

DESPLAZAMIENTO DE PERSONAL

Se refiere a las acciones que implican desplazamiento del personal (rotación, ascender, traslado, reubicación y otras) deben responder a necesidades institucionales, debidamente justificadas, dado que constituye una práctica sana de control interno.

<http://facapersonal.blogspot.com/2008/12/desplazamiento-de-personal.html>

Es la reasignación, destaque, permuta, encargo y transferencia de personal MELÉNDEZ
Son elementos que afectan directamente en los objetivos planteados por la empresa y se relacionan estrechamente con el recurso humano entre estos esta la inamovilidad, estabilidad, inestabilidad, movilidad. FUENTES

INESTABILIDAD LABORAL

La inestabilidad es el movimiento continuo, incontrolado y excesivo, en el que se produce con frecuencia el doble movimiento migratorio de los empleados que abandonan el empleo y de nueva fuerza laboral que lo reemplaza. FUENTES

La inestabilidad laboral se presenta como un estresor psicosocial en los contextos laborales y se hace imprescindible evaluar su impacto en los trabajadores.

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-16862008000100029

Sverke y cols. (2002) muestran que la inestabilidad laboral percibida está vinculada con consecuencias negativas en relación con las actitudes laborales del empleado y su bienestar

Este factor determina y caracteriza a las organizaciones que no tienen principios administrativos claros, en las que se administra más con el corazón que con la razón en la que predomina el criterio autoritario antes que el técnico

ROTACIÓN LABORAL

Es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización CHIAVENATO

Se entiende por rotación al volumen de ingreso y el egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de Recursos Humanos para atraer,

seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa. ARIAS GALICIA

La rotación de personal expresa el índice porcentual de empleados que circulan por la empresa, sobre el número medio de empleados que se quedan, en un período predeterminado y considerado, por ello la rotación de personal debe ser calculada en función al volumen de recursos humanos disponibles más el costo real de los que se fueron y no como se acostumbra en función de entradas o salidas de personal. International Journal of GoodConscience. 3(1): 65-99. Marzo 2008.

2.5 HIPÓTESIS

Formulación del problema

¿Cómo influye la inadecuada aplicación del Subsistema de Integración de Recursos Humanos en la Rotación Laboral existente en la empresa COMUNIKT S.A.?

La implementación adecuada del Subsistema de Integración de Recursos Humanos permitirá disminuir la Rotación Laboral en COMUNIKT SA

2.6 VARIABLES

X	Subsistema de Integración de Recursos Humanos	cualitativa
Y	Rotación Laboral	cuantitativa

CAPÍTULO III

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizarán las siguientes modalidades de investigación:

Investigación Bibliográfica

Se hará un riguroso análisis de la información necesaria sobre el problema en estudio, mediante la utilización de la lectura científica y la realización de resúmenes de diferentes documentos como libros, revistas, tesis de grado e internet.

Investigación de Campo

Se empleará para recolectar información del problema en estudio directamente desde la empresa misma, para lo cual se utilizar técnicas como la observación directa, la entrevista y la encuesta teniendo un contacto directo con la realidad.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Con la presente investigación se generará conocimiento de tercer nivel, para ello aplicaremos:

Investigación Exploratoria

Para realizar este tipo de investigación voy a observar la realidad de COMUNIKT S.A. para ayudar al planteamiento del problema y formular una hipótesis que dé solución al problema así se identificara el problema, y al mismo tiempo ayudará a la investigación en la relación que mantiene el Dueño (Gerente), Jefes con los ejecutivos de ventas y demás.

Al realizar preguntas relacionadas al tema a investigar al personal, se podrá determinar la incidencia de las respectivas variables.

Investigación Descriptiva

Al permanecer en la empresa que es el lugar de los hechos, recolectaré información la misma que la obtenemos de la observación ya que nos permitirá mirar y analizar de mejor manera la realidad de la empresa, enfocándome en actitudes, aptitudes de los empleados, ambiente laboral, entre otras que se perciben de manera inmediata.

Investigación Correlacional

En donde mediré el grado de relación que existe entre la variable independiente y la variable dependiente, aplicando estadística inferencial y con los resultados que me dará el chi cuadrado porque cuento con una muestra mayor a 30.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la ejecución de la presente investigación, se utilizara de la población total que es de 128, una muestra calculada de la siguiente forma:

$$n = \frac{m}{e^2(m - 1) + 1}$$

$$n = \frac{128}{0,05^2(128 - 1) + 1}$$

$$n = 97$$

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Para el presente estudio se operacionalizará a las variables independiente y dependiente, con la finalidad de comprobar la hipótesis.

3.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: SISTEMA DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, Reclutamiento y Selección de personal, así como de la integración de recursos hacia las tareas organizacionales	ACTIVIDADES	PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	<p>Se cuenta con personal calificado en el departamento de Recursos Humanos.</p> <p>Se utilizan los recursos de la empresa de tal manera que la misma sea capaz de actuar rápida y eficientemente cada vez que se produce un cambio.</p> <p>En la empresa existe ya determinado el número y tipo de empleados</p>	<p>Encuesta a todo el personal</p> <p>Encuesta a todo el personal</p> <p>Encuesta a todo el personal</p> <p>Encuesta a todo el personal</p> <p>Encuesta a todo el personal</p>

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
	RECLUTAMIENTO		necesarios para cada departamento y función.	Encuesta a todo el personal
			Al realizar una planificación de Recursos Humanos se podrá reclutar y seleccionar mejor al personal.	Encuesta a todo el personal
		INTERNO	Al momento de cubrir una vacante el departamento de Recursos Humanos se basa en las necesidades del jefe inmediato.	Encuesta a todo el personal
		EXTERNO	ENCUESTA DE SELECCIÓN	Encuesta a todo el personal

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
	SELECCIÓN	PRUEBAS DE CONOCIMIENTO PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	En la empresa se realiza pruebas de actitud, aptitud, conocimiento, psicológicas en la etapa de selección.	

Tabla 1 Variable Independiente

3.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE: ROTACIÓN LABORAL

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Se entiende por rotación al volumen ingreso y el egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de Recursos Humanos para atraer, Seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa.	ÍNDICE DE ROTACIÓN	CAUSAS	<p>La mala selección de personal produce una excesiva salida del personal ya sea por voluntad propia o por que la empresa así lo requiere</p> <p>La Rotación de Personal es uno de los factores que afecta a la productividad</p> <p>El remplazo de un empleado consume mucho tiempo y dinero</p> <p>La Rotación del personal</p>	<p>Encuesta a todo el personal</p> <p>Encuesta a todo el personal</p> <p>Encuesta a todo el personal</p> <p>Encuesta a todo el personal</p>

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
		COSTOS	<p>hace que se presenten constantemente problemas organizacionales.</p> <p>La inestabilidad laboral existente en la empresa hace que los empleados incidan en inasistencias, retrasos, permisos hasta buscar un nuevo empleo.</p> <p>Al disminuir el índice de rotación de personal significa ahorro a la empresa.</p> <p>Los empleadores piensan que si una</p>	<p>Encuesta a todo el personal</p> <p>Encuesta a todo el personal</p> <p>Encuesta a todo el personal</p> <p>Encuesta a todo el personal</p> <p>Encuesta a todo el personal</p>

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
		COSTOS	<p>empresa se va no representa mayor problema encontrar a alguien que lo remplace sin darle valor a la inversión ya hecha en el empleado</p>	

Tabla 2 Variable Dependiente

3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección de información:

TIPO DE INFORMACIÓN	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
1.- Secundaria	1.1 Lectura Científica	1.1.1 Enciclopedia 1.1.2 Libros 1.1.3 Tesis de Grado
	1.2 Internet	1.2.1 Páginas web
	2.1 Observación	2.1.1 Fichas de observación
2.- Primaria	2.2 Encuesta	2.2.1 Cuestionario

Tabla 3 Recolección de la información

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Revisión: Se revisará cada cuestionario para detectar errores por consiguiente eliminar respuestas contradictorias, además de verificar que todos los cuestionarios estén debidamente contestados (Prueba piloto)

Codificación: Se asignará códigos numéricos para facilitar la tabulación de la encuesta

Tabulación: Se empleará la tabulación de forma computarizada mediante el software estadístico SPSS15

Análisis de datos: Para analizar los datos se utilizará la estadística descriptiva, con el fin de organizar y resumir, además se aplicó estadígrafo porcentual, para posteriormente comprobar con la aplicación del Chi cuadrado

Presentación de Datos: Se aplicará la tabulación computarizada mediante el software estadístico SPSS15 de manera ordenada con cuadros estadísticas así como también sus respectivos gráficos sectoriales (pastel)

Interpretación de resultados: Se tabulará los datos obtenidos en base a las respuestas de los clientes internos de la empresa se procederá a interpretar y recomendar los resultados, también se establecerá si existe o no una correlación de las dos variables de estudio con el Chi cuadrado. En este caso se acepta la hipótesis alternativa

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

En este capítulo se realiza un análisis de los resultados estadísticos, se destaca las tendencias fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.

4.2 Interpretación de datos

La interpretación de los resultados se lo efectúa en base a la información recolectada con el apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente; es decir atribución de significados estadísticos y científicos manejando las categorías correspondientes del marco teórico

1. Se cuenta con personal calificado en el departamento de Recursos Humanos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No de acuerdo	55	61,1	61,1	61,1
	Totalmente en desacuerdo	35	38,9	38,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Tabla 4 Personal Calificado

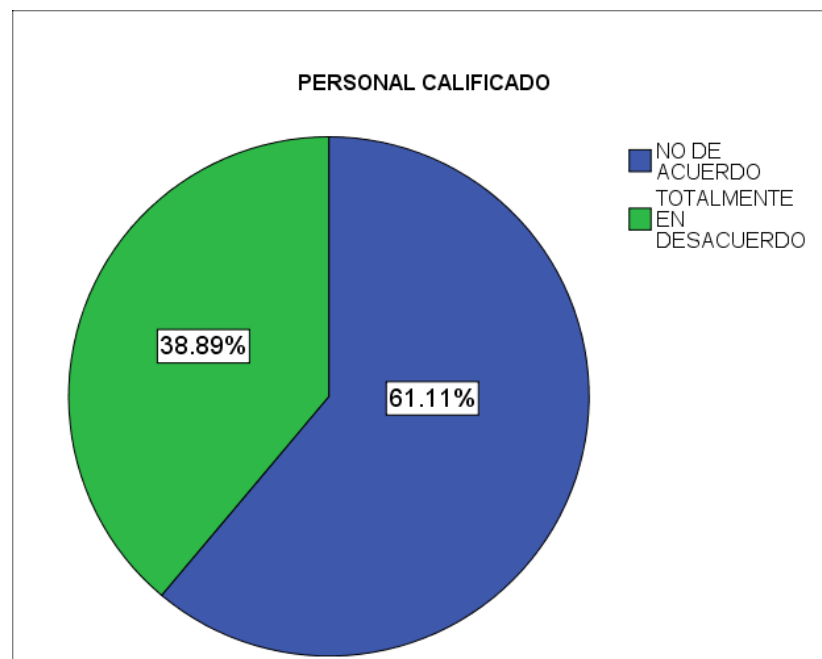


Gráfico 1 Personal calificado

Del 100% de las personas encuestadas acerca de si existe personal calificado en el departamento de Recursos Humanos opinan de la siguiente manera; el 61.11% considera que no está de acuerdo mientras que el 38.89% está totalmente en desacuerdo de lo que se concluye que la mayor parte de los trabajadores coinciden en que no existe personal calificado en la empresa.

- Se utilizan los recursos de la empresa de tal manera que la misma sea capaz de actuar rápida y eficientemente cada vez que se produce un cambio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NI DE ACUERDO; NI EN DESACUERDO	57	63,3	63,3	63,3
	NO DE ACUERDO	33	36,7	36,7	100,0
Total		90	100,0	100,0	

Tabla 5 Utilización de recursos

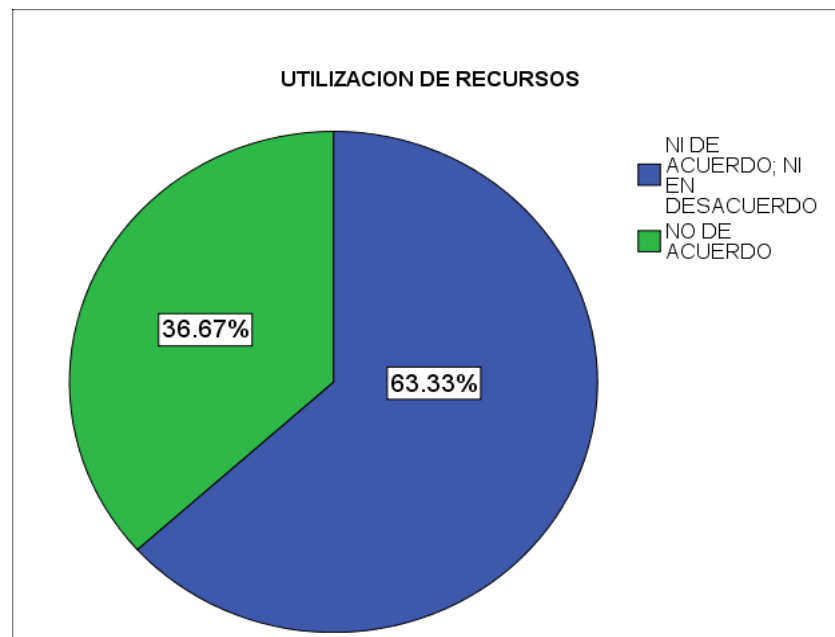


Gráfico 2 Utilización de recursos

Del 100% de las personas encuestadas acerca de la utilización de recursos y rapidez de repuesta al cambio opinan de la siguiente manera; el 63.33% considera que no está de acuerdo ni en desacuerdo mientras que el 36.67% está no de acuerdo de lo que se concluye que la mayor parte de los trabajadores desconocen sobre el desenvolvimiento de la empresa.

3. En la empresa existe ya determinado el número y tipo de empleados que se necesita para cada departamento, así como también para cada puesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NI DE ACUERDO; NI EN DESACUERDO	15	16,7	16,7	16,7
	NO DE ACUERDO	55	61,1	61,1	77,8
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	20	22,2	22,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Tabla 6 Planeación de perfil de puestos

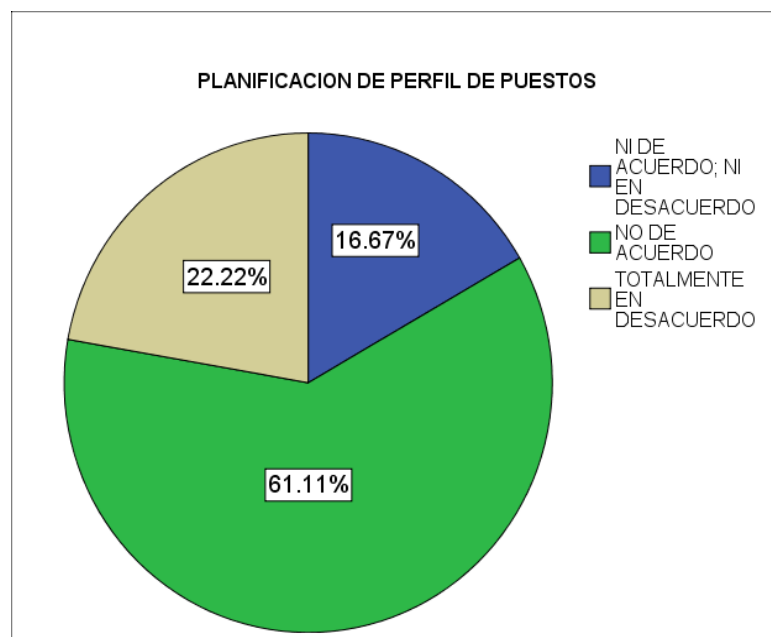


Gráfico 3 Planeación de perfil de puestos

Del 100% de las personas encuestadas acerca de si se ha determinado el número y tipo de empleados que se necesita para cada puesto y departamento, opinan de la siguiente manera: el 61.11% considera que no está de acuerdo mientras que el 22.22% está totalmente en desacuerdo en cambio el 16.67% no está de acuerdo ni en desacuerdo, de lo que se concluye que la mayor parte de los trabajadores coinciden en que no existe determinado la demanda de empleados que necesita la empresa

4. Al realizar una planeación de Recursos Humanos se podrá reclutar y seleccionar mejor al personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	54	60,0	60,0	60,0
	DE ACUERDO	36	40,0	40,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Tabla 7 Planeación de Recursos Humanos

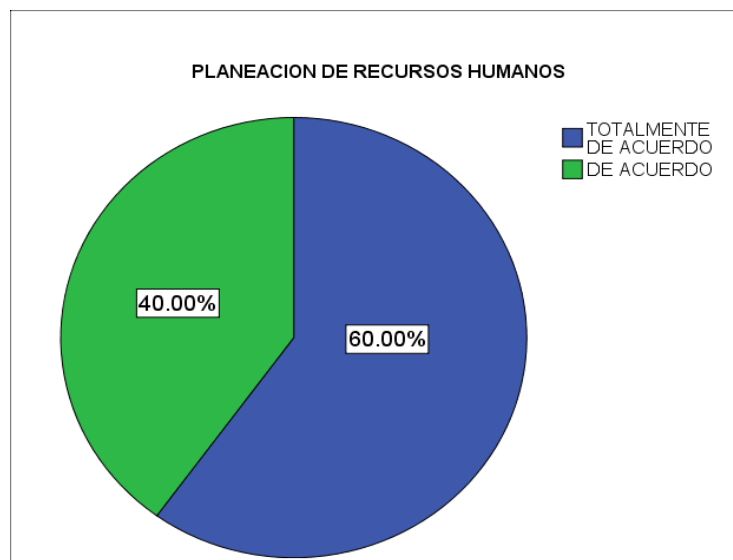


Gráfico 4 Planeación de Recursos Humanos

Del 100% de las personas encuestadas acerca de que al realizar una planeación de Recursos Humanos se podrá reclutar y seleccionar mejor al personal opinan de la siguiente manera; el 60% considera que está totalmente de acuerdo mientras que el 40% está de acuerdo de lo que se concluye que la mayor parte de los trabajadores coinciden en que existiría mejor Reclutamiento y Selección de personal de haber una planeación previa basada en las necesidades y objetivos de la empresa

5. Al momento de cubrir una vacante el departamento de Recursos Humanos se basa en las necesidades del jefe inmediato

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NI DE ACUERDO; NI EN DESACUERDO	12	13,3	13,3	13,3
	NO DE ACUERDO	43	47,8	47,8	61,1
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	35	38,9	38,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Tabla 8 Necesidades de los jefes

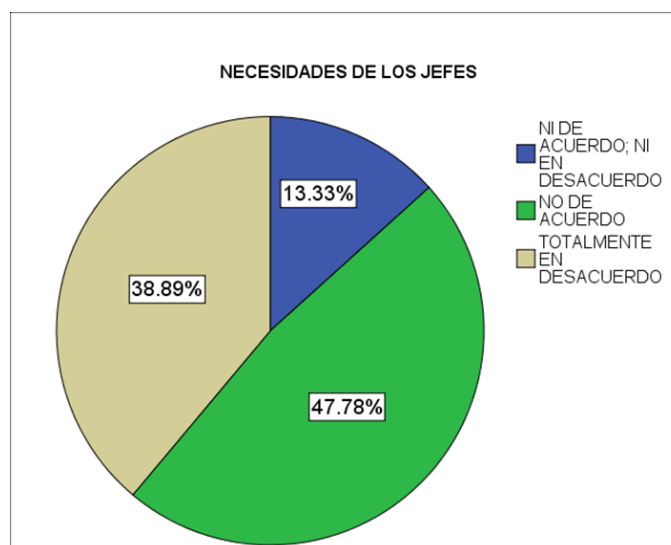


Gráfico 5 Necesidad de los Jefes

Del 100% de las personas encuestadas acerca de si al momento de cubrir una vacante el departamento de Recursos Humanos se basa en las necesidades del jefe inmediato opinan de la siguiente manera; el 47.78% considera que no está de acuerdo mientras que el 38.89% está totalmente en desacuerdo y el 13.33% no está de acuerdo ni en desacuerdo, de lo que se concluye que en el departamento de Recursos Humanos no toma en cuenta las necesidades de los mandos medios al momento de cubrir una vacante que se encuentre bajo la dependencia de los mismos.

6. En la empresa para contratar a un candidato se realizan pruebas de actitud, aptitud, conocimientos, psicológicas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NI DE ACUERDO; NI EN DESACUERDO	12	13,3	13,3	13,3
	NO DE ACUERDO	28	31,1	31,1	44,4
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	50	55,6	55,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Tabla 9 Pruebas de selección

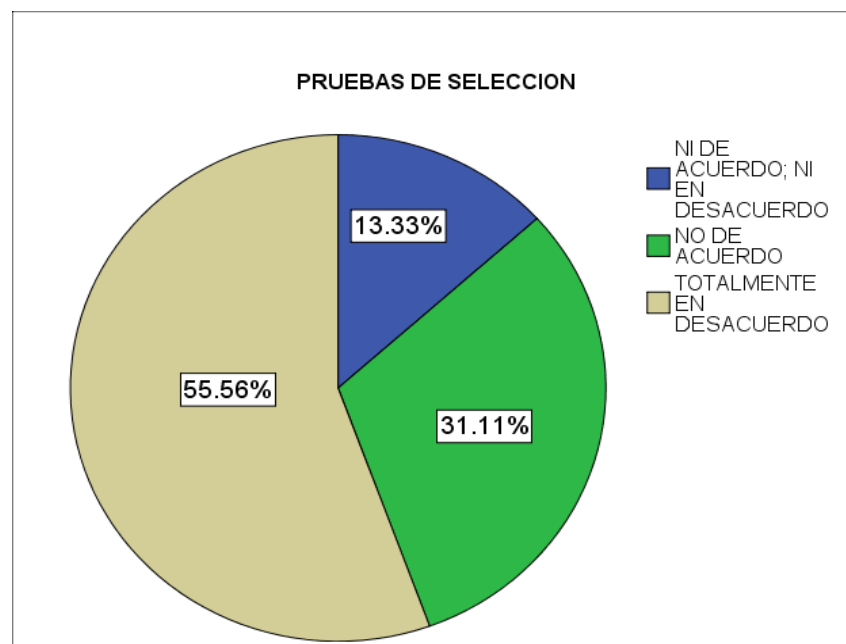


Gráfico 6 Pruebas de selección

Del 100% de las personas encuestadas acerca de, si para contratar a un candidato se realizan pruebas de actitud, aptitud, conocimientos, psicológicas, opinan de la siguiente manera; el 55.56% considera que está totalmente en desacuerdo mientras que el 31.11% está no de acuerdo y el 13.33% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, de lo que se concluye que la contratación del personal es empírica.

7 Todo el personal que trabaja en la organización cumple con las funciones de acorde al puesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NI DE ACUERDO; NI EN DESACUERDO	31	34,4	34,4	34,4
	NO DE ACUERDO	49	54,4	54,4	88,9
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	10	11,1	11,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Tabla 10 Funciones determinadas para cada puesto

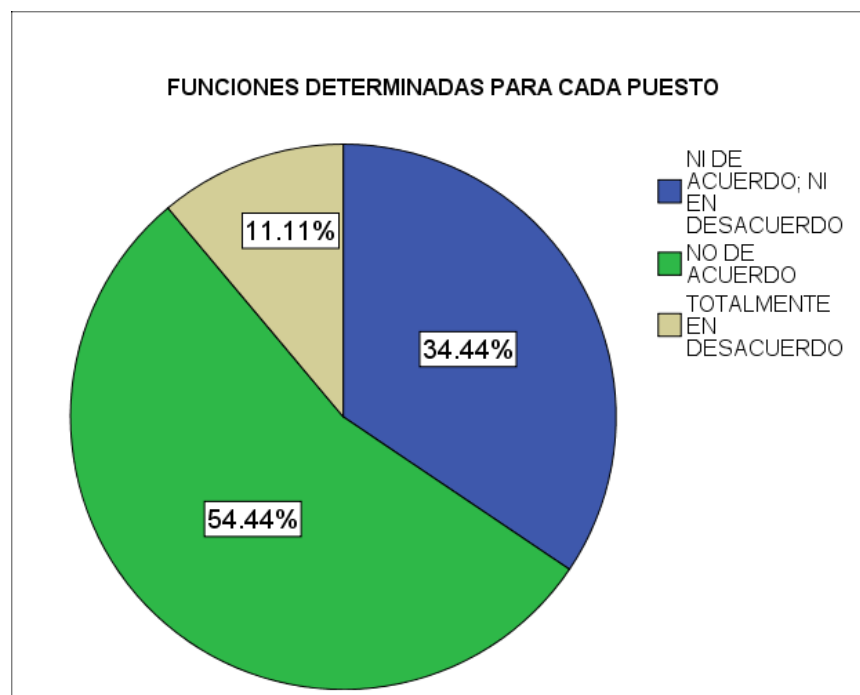


Gráfico 7 Funciones determinadas para cada puesto

Del 100% de las personas encuestadas acerca de si el personal que trabaja en la organización cumple con las funciones de acorde al puesto el 54.44% no está de acuerdo; mientras que el 34.44% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 11.11% está en total desacuerdo de lo que se concluye no existen funciones determinadas para cada puesto.

8. La planificación de Recursos Humanos es un parámetro que ayuda a la eficiencia en la gestión y administración de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	28	31,1	31,1	31,1
	DE ACUERDO	62	68,9	68,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Tabla 11 Planeación de Recursos Humanos como parámetro de gestión

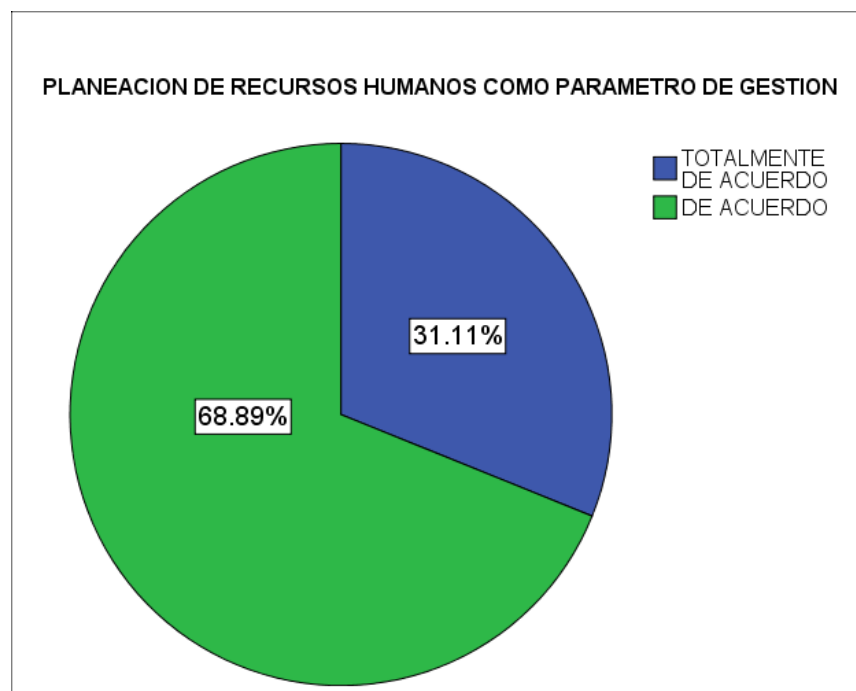


Gráfico 8 Planeación de recursos como parámetro de gestión

Del 100% de las personas encuestadas acerca de si la planificación de Recursos Humanos es un parámetro que ayuda a la eficiencia en la gestión y administración de la empresa. El 68.89% está de acuerdo; mientras que el 31.11% está totalmente de acuerdo concluyendo que el personal está de acuerdo en que para obtener una mejor gestión debe existir una previa y adecuada planificación de personal.

9. En la organización se da preferencia al personal interno al momento de presentarse una vacante

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NI DE ACUERDO; NI EN DESACUERDO	8	8,9	8,9	8,9
	NO DE ACUERDO	70	77,8	77,8	86,7
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	12	13,3	13,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Tabla 12 Reclutamiento interno

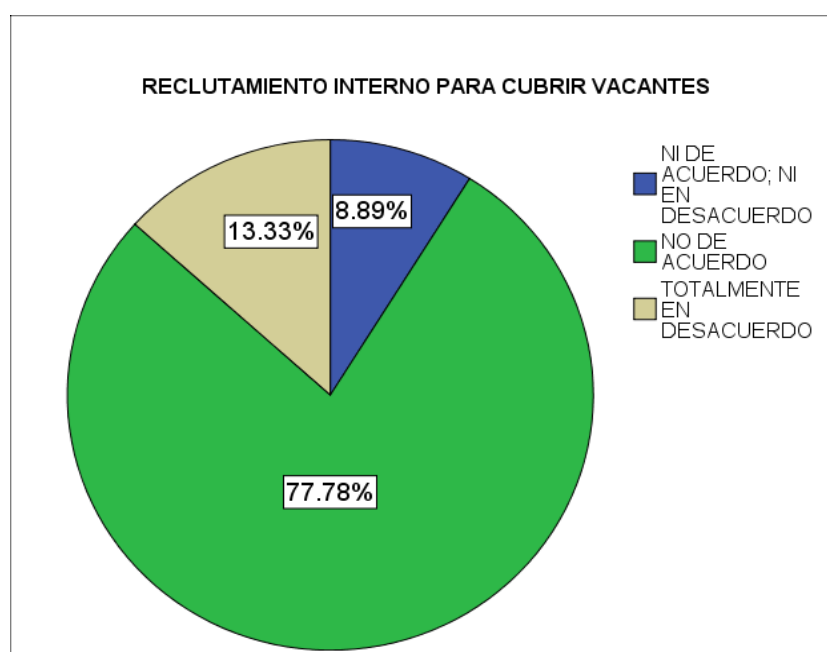


Gráfico 9 Reclutamiento interno para cubrir vacantes

Del 100% de las personas encuestadas acerca de si se da preferencia al personal interno al momento de presentarse una vacante opinan de la siguiente manera; el 77.78% no está de acuerdo; mientras que el 13.33% está totalmente en desacuerdo y el 8.89% está ni de acuerdo ni en desacuerdo de lo que se concluye que en la empresa se prefiere contratar personal externo antes de promover a sus clientes internos.

10. En la organización el procedimiento de selección de personal se realiza de manera óptima y adecuada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO DE ACUERDO	58	64,4	64,4	64,4
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	32	35,6	35,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Tabla 13 Selección de personal

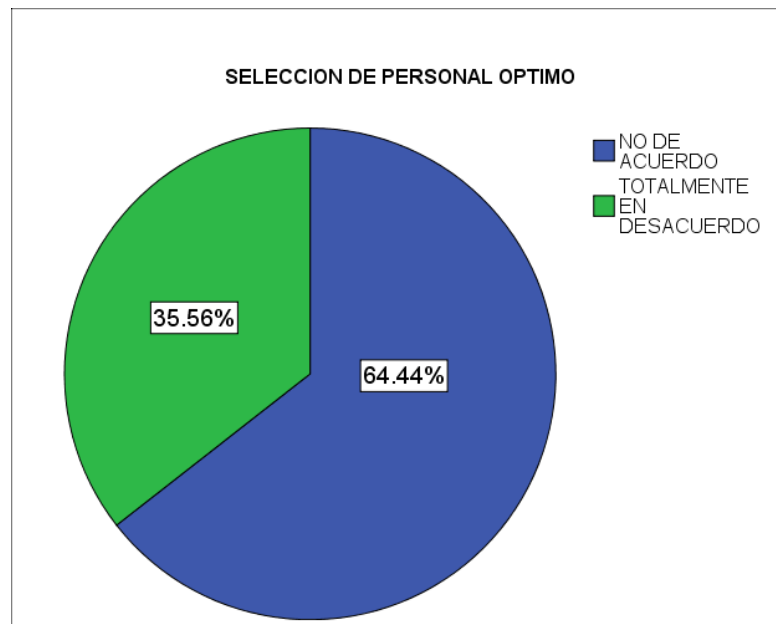


Gráfico 10 Selección de personal óptimo

Del 100% de las personas encuestadas acerca de si el procedimiento de selección de personal se realiza de manera óptima y adecuada opinan de la siguiente manera; el 64.44% no está de acuerdo; mientras que el 35.56 % está totalmente en desacuerdo y de lo que se concluye que el procedimiento de selección es deficiente en la empresa.

11. La mala selección produce una excesiva salida del personal, ya sea por voluntad propia o porque la empresa así lo requiere

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	89	98,9	98,9	98,9
	DE ACUERDO	1	1,1	1,1	100,0
Total		90	100,0	100,0	

Tabla 14 Excesiva salida de personal

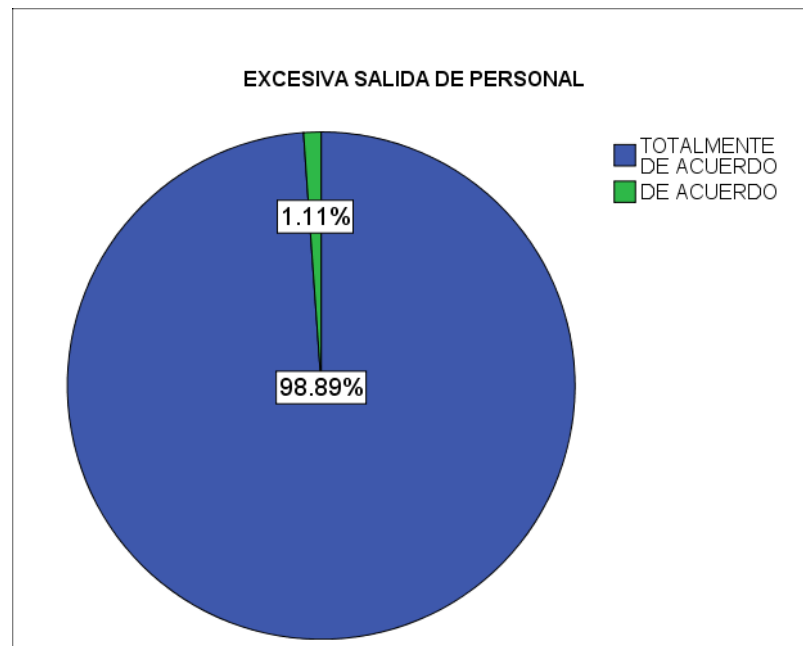


Gráfico 11 Excesiva salida de personal

Del 100% de las personas encuestadas acerca de si existe relación entre la mala selección y salida del personal, ya sea por voluntad propia o porque la empresa así lo requiere opinan de la siguiente manera; el 98.89% está de acuerdo; y el 1.11% está totalmente de acuerdo de lo que se concluye que en su totalidad los trabajadores concuerdan que la mala selección aumenta la salida del personal de la organización.

12. La rotación de personal es uno de los factores que afecta la productividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	89	98,9	98,9	98,9
	DE ACUERDO	1	1,1	1,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Tabla 15 Rotación de personal vs productividad

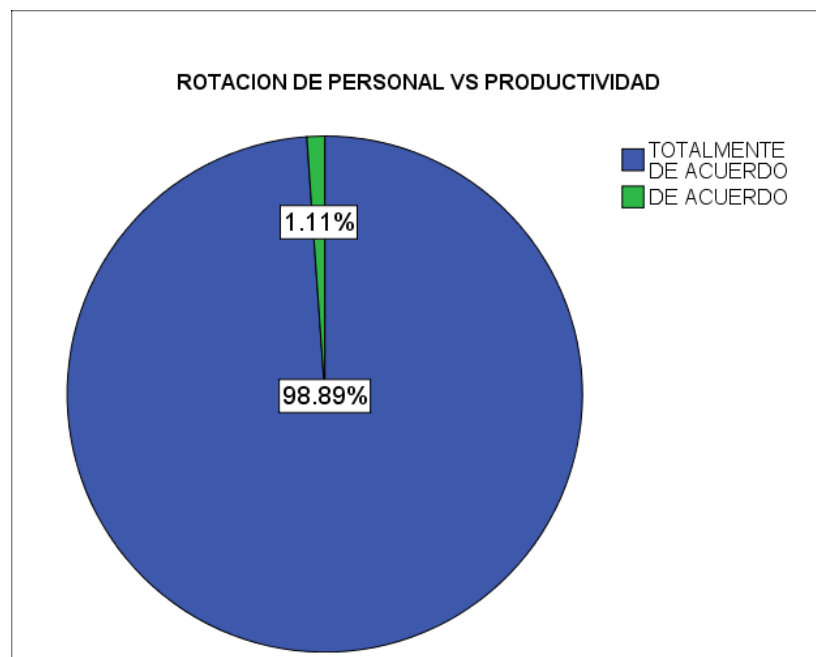


Gráfico 12 Rotación de personal vs productividad

Del 100% de las personas encuestadas acerca de si a rotación de personal es uno de los factores que afecta la productividad opinan de la siguiente manera; el 98.89% está de acuerdo; y el 1.11% está totalmente de acuerdo de lo que se concluye que en su totalidad los trabajadores concuerdan en que la productividad de la empresa se ve afectada por la rotación existente en la empresa.

13. El remplazo de un empleado consume mucho tiempo y dinero

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	59	65,6	65,6	65,6
	DE ACUERDO	30	33,3	33,3	98,9
	NI DE ACUERDO; NI EN DESACUERDO	1	1,1	1,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Tabla 16 Reemplazo de personal

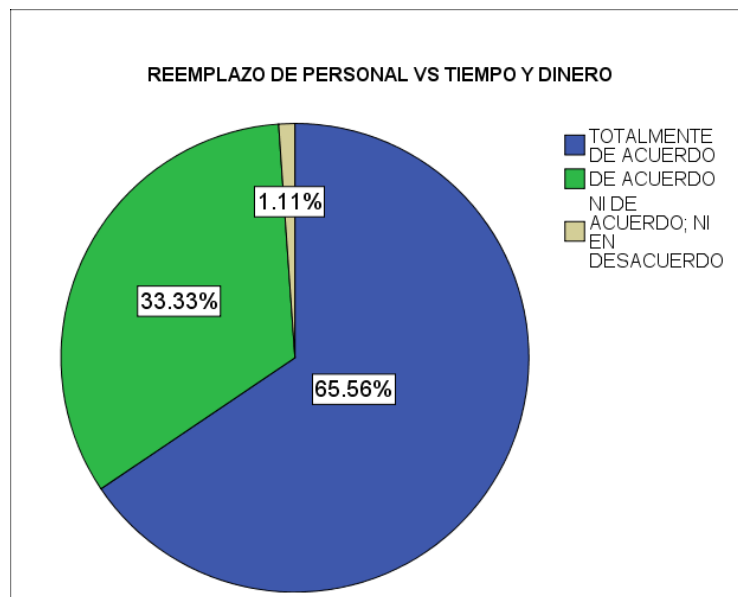


Gráfico 13 Reemplazo de personal vs tiempo y dinero

Del 100% de las personas encuestadas acerca de si el remplazo de un empleado consume mucho tiempo y dinero opinan de la siguiente manera; el 65.56% está totalmente de acuerdo; mientras que el 33.33% está de acuerdo y el 1.11% está ni de acuerdo ni en desacuerdo de lo que se concluye que la empresa pierde dinero y el personal tiempo cuando ingresa un nuevo candidato a la organización.

14. La rotación del personal hace que se presenten constantemente problemas organizacionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	81	90,0	90,0	90,0
	DE ACUERDO	9	10,0	10,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Tabla 17 Rotación de personal vs problemas organizacionales

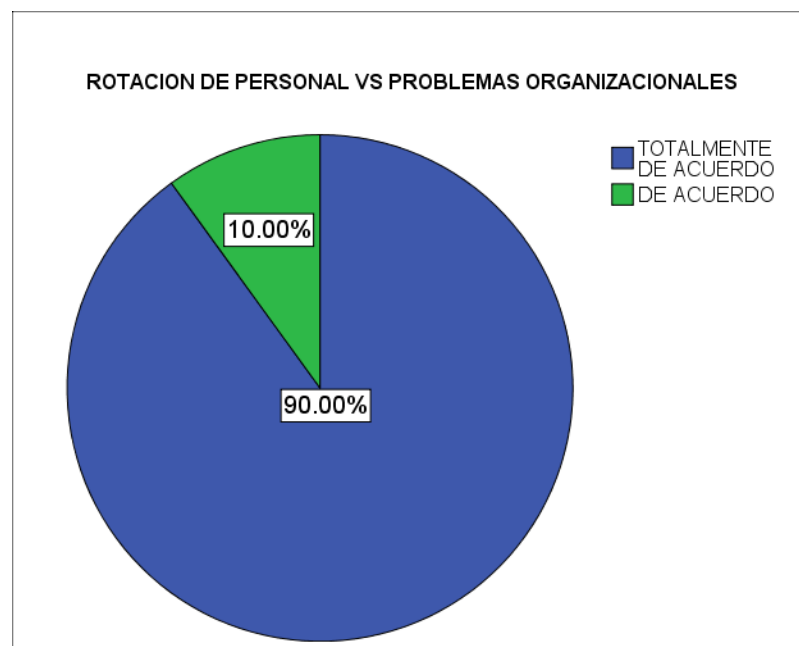


Gráfico 14 Rotación de personal vs problemas organizacionales

Del 100% de las personas encuestadas acerca de si los problemas organizacionales son causados también por la rotación del personal, opinan de la siguiente manera; el 90.00% está totalmente de acuerdo y el 10% está de acuerdo de lo que se concluye que la mayoría de trabajadores concuerda en que la rotación de personal es un factor que influye en la formación de problemas organizacionales.

15. La inestabilidad laboral existente en la empresa hace que los empleados incidan en inasistencias, retrasos, permisos e incluso en buscar un nuevo trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	31	34,4	34,4	34,4
	DE ACUERDO	54	60,0	60,0	94,4
	NI DE ACUERDO; NI EN DESACUERDO	5	5,6	5,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Tabla 18 Inestabilidad laboral

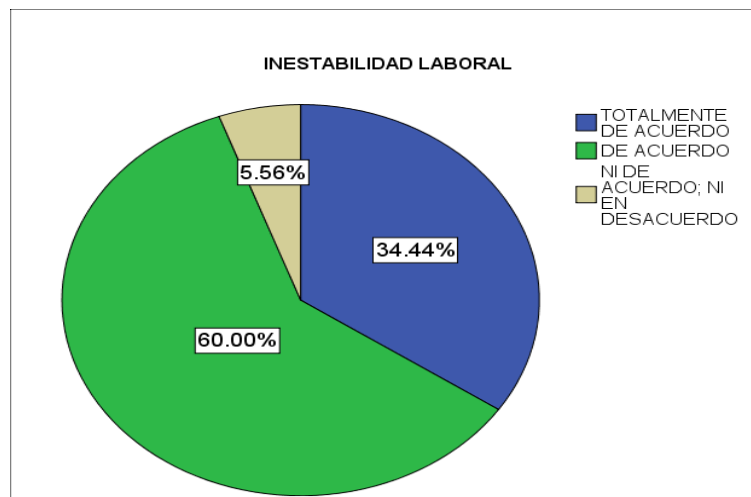


Gráfico 15 Inestabilidad laboral

Del 100% de las personas encuestadas acerca de si la inestabilidad laboral existente en la empresa hace que los empleados incidan en inasistencias, retrasos, permisos e incluso en buscar un nuevo trabajo opinan de la siguiente manera; el 60.00% está de acuerdo; mientras que el 34.44% está totalmente de acuerdo y el 5.56% está ni de acuerdo ni en desacuerdo de lo que se concluye que los trabajadores en su mayoría piensan que si la empresa no presta la seguridad laboral necesaria seguirán existiendo salida del personal en la empresa.

16. El disminuir el índice de rotación de personal significa ahorro para la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	64	71,1	71,1	71,1
	DE ACUERDO	25	27,8	27,8	98,9
	NI DE ACUERDO; NI EN DESACUERDO	1	1,1	1,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Tabla 19 Disminución de índice de rotación

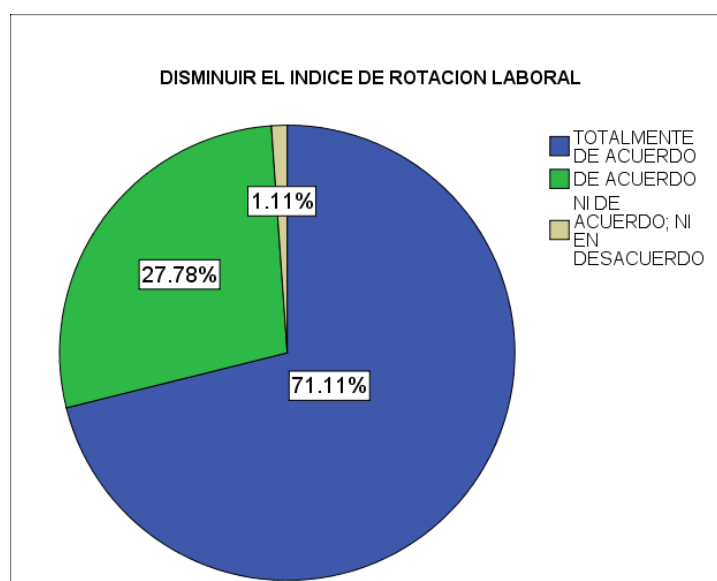


Gráfico 16 Disminuir el índice de rotación laboral

Del 100% de las personas encuestadas acerca de si, el disminuir el índice de rotación de personal significa ahorro para la empresa opinan de la siguiente manera; el 71.11% está totalmente de acuerdo; mientras que el 27.78% está de acuerdo y el 1.11% está ni de acuerdo ni en desacuerdo de lo que se concluye que se debe disminuir la rotación de personal existente en la empresa.

17. Los empleadores piensan que si una persona se va no representa mayor problema encontrar a alguien que lo remplace sin darle valor a la inversión ya hecha

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	56	62,2	62,2	62,2
	DE ACUERDO	26	28,9	28,9	91,1
	NI DE ACUERDO; NI EN DESACUERDO	8	8,9	8,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Tabla 20 Valoración de personal como inversión

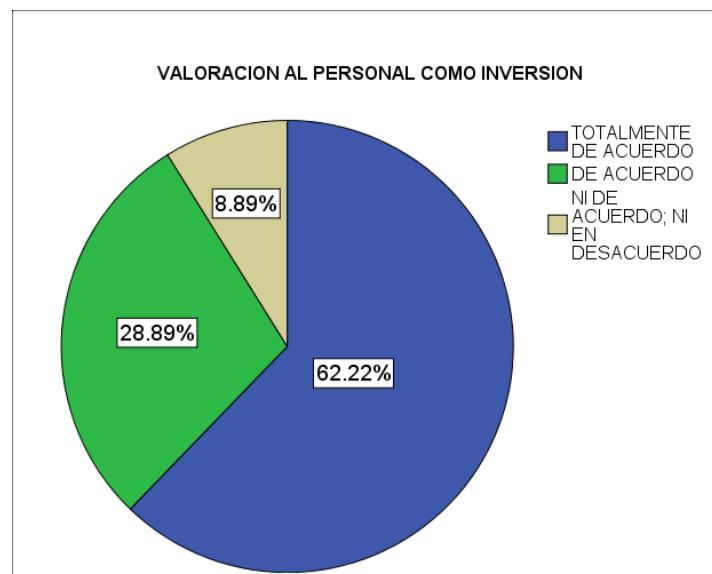


Gráfico 17 Valoración al personal como inversión

Del 100% de las personas encuestadas acerca de si, los empleadores no le dan valor a la inversión ya hecha en el recurso humano opinan de la siguiente manera; el 62.22% está totalmente de acuerdo; mientras que el 28.89% está de acuerdo y el 8.89% está ni de acuerdo ni en desacuerdo de lo que se concluye que en la empresa no le dan el valor respectivo al talento humano siendo uno de los capitales más importantes para cualquier organización.

4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La verificación de la hipótesis se lo efectúa mediante la utilización del estadígrafo del CHI – CUADRADO el cual sirve para correlacionar la variable independiente y dependiente en estudio

Combinación de frecuencia

8. La planificación de Recursos Humanos es un parámetro que ayuda a la eficiencia en la gestión y administración de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	28	31,1	31,1	31,1
	DE ACUERDO	62	68,9	68,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Tabla 21 Combinación de frecuencia pregunta 8

12. La rotación de personal es uno de los factores que afecta la productividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	89	98,9	98,9	98,9
	DE ACUERDO	1	1,1	1,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Tabla 22 Combinación de frecuencia pregunta 12

Frecuencias observadas

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	NO DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	
8. La planificación de Recursos Humanos es un parámetro que ayuda a la eficiencia en la gestión y administración de la empresa	28	62	0	0	0	90
12. La Rotación de personal es uno de los factores que afecta la productividad	89	1	0	0	0	90
TOTAL	117	63	0	0	0	180

Tabla 23 Frecuencia observada

4.3.1 Modelo lógico

H_0 = La implementación adecuada del Subsistema de Integración de Recursos Humanos NO permitirá disminuir la Rotación Laboral en COMUNIKT S.A.

H_1 = La implementación adecuada del Subsistema de Integración de Recursos Humanos permitirá disminuir la Rotación Laboral en COMUNIKT S.A.

4.3.2 Nivel de significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%

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

En Donde:

X^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia esperada

Nivel de significación y regla de decisión

Grado de libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente formula

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

Gl = (f-1) (c-1)

Gl = (5-1) (2-1)

Gl = 4

Grado de significación

α = 0,05

Frecuencias esperadas

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	NO DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	
8. La planificación de Recursos Humanos es un parámetro que ayuda a la eficiencia en la gestión y administración de la empresa	58.5	31.5	0	0	0	90
12. La rotación de personal es uno de los factores que afecta la productividad	58.5	31.5	0	0	0	90
TOTAL	117	63	0	0	0	180

Tabla 24 Frecuencias esperadas

Calculo de Chi ²

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

	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² E
	Variable independiente Pregunta 8	28	58,5	-30,5	930,25
62		31,5	30,5	930,25	29,53
0		0,0	0,0	0,00	0,00
0		0,0	0,0	0,00	0,00
0		0,0	0,0	0,00	0,00
0		0,0	0,0	0,00	0,00
Variable dependiente Pregunta 12	89	58,5	-30,5	930,25	15,90
	1	31,5	30,5	930,25	29,53
	0	0,0	0,0	0,00	0,00
	0	0,0	0,0	0,00	0,00
	0	0,0	0,0	0,00	0,00

X² = 90,86

Tabla 25 Chi cuadrado

4.3.3 Conclusión

El valor de $X^2_t = 9,4872 < X^2_c = 90,86$, de esta manera se acepta la hipótesis alternativa que indica:

La implementación adecuada del Subsistema de Integración de Recursos Humanos permitirá disminuir la Rotación Laboral en COMUNIKT SA

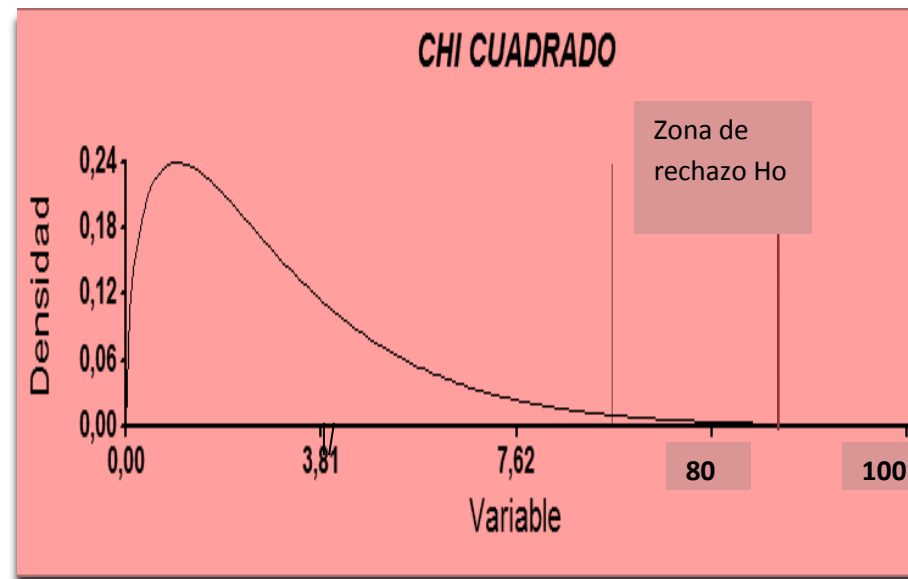


Gráfico 18 Verificación de hipótesis

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Se encuentran definidos los departamentos funcionales de la empresa como son: Gerencia, Talento Humano, Comercial, Financiero, pero los empleados que trabajan en cada departamento no conocen a cabalidad las funciones que deben realizar en su jornada laboral, debido a que el Gerente da o quita funciones según el desenvolvimiento de las personas en cada área.
2. Al momento de ocupar una vacante en la empresa, el departamento de Recursos Humanos no se basa en las necesidades de los jefes inmediatos, a pesar de que ellos más que nadie saben realmente cual es el perfil adecuado que colaborará en su área.
3. No existe en el departamento de Recursos Humanos personal calificado para el normal desarrollo de la gestión de talento humano, lo cual repercute en satisfacción laboral, rotación de personal y a la rentabilidad de la empresa.

4. La rotación de personal existente hace que la empresa pierda tiempo y dinero afectando así la rentabilidad de la misma
5. Después de un análisis de la información se concluye que los Subsistemas de Integración, no se encuentran aplicados de manera técnica.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Mejorar la operatividad de los departamentos, mediante la capacitación del personal de forma clara y precisa, sobre las funciones que cada empleado debe realizar así se deberá aportar con nuevos conocimientos o habilidades que dará como consecuencia la formación, desarrollo personal y profesional, que mejorará el desempeño del puesto de trabajo, que también se traducirá en una mayor estabilidad laboral y progreso de la empresa.
2. Se recomienda que los mandos medios y el Gerente de la empresa sean involucrados en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal para de esta manera evitar la salida excesiva del personal.
3. Contratar personal calificado con unos 3 años como experiencia mínima para el puesto de Jefe de Recursos Humanos, lo que servirá al mejor desenvolvimiento del departamento.
4. Todos los posibles candidatos a un puesto ya sean conocidos, familiares o recomendados deben pasar por el debido proceso para su contratación, así se evitará el contratar a personal no idóneo para el puesto. De esa manera la empresa contará con empleados óptimos para cada puesto evitando así salidas inesperadas de personal así como también evitar la pérdida de dinero y tiempo.
5. Realizar un Manual de Reclutamiento y Selección de personal herramienta que aportará para la disminución de la salida excesiva del personal.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 Título de la propuesta

Aplicación de un adecuado esquema de Reclutamiento y Selección de personal para disminuir la Rotación Laboral.

6.1.2 Institución ejecutora

Comunikt S.A.

6.1.3 Beneficiarios

Clientes internos de la empresa.

6.1.4 Ubicación de la empresa

Ambato, Mera entre Sucre y Bolívar

6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución

Mayo a noviembre 2012

6.1.6 Equipo técnico responsable

Gerente y personal de Comunikt S.A.

6.1.7 Costo

\$ 235.00

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En el mundo actual, en donde la globalización y la interdependencia mundial crean un nuevo contexto para el trabajo de las pequeñas y medianas empresas, es evidente que el progreso hacia una mejor calidad de vida se sustenta en la suma de esfuerzos conjuntos para alcanzar una meta o una serie de metas comunes para determinar en gran medida el éxito de la organización.

La existencia de personas poco capacitadas da como consecuencia la existencia de errores en los diversos procedimientos, resultante de esto; es el tiempo perdido. Así como también se encuentra a personal con carácter no adecuado que producen conflictos y por ende un mal ambiente laboral, lo que inevitablemente afecta al desempeño laboral general provocando el despido de personal, afectando a los gastos de la empresa.

Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor personal posible para el éxito de la organización.

Los procesos de Reclutamiento y Selección, ampliamente tratados en este trabajo, constituyen la mejor forma de lograr este objetivo.

6.3 JUSTIFICACIÓN

En base a la problemática analizada y a los resultados obtenidos en la tabulación de las encuestas se crea la necesidad de la aplicación correcta de los Subsistemas de Integración de Recursos Humanos las etapas con gran importancia a aplicar y de acuerdo a la realidad de la empresa son Reclutamiento y Selección de esta manera se aporta con la disminución de la Rotación existente en la empresa.

Estos se definen como los principios más generales, para el funcionamiento, desarrollo y movilización de las personas que la organización necesita para alcanzar sus objetivos. Acorde con la misión establecida y la visión vaticinada, tomando en cuenta las características, especificidades y sobre todo el agresivo entorno. Lo que implica el manejo del elemento más preciado, el hombre, cuyo desarrollo no implica solo al departamento de Recursos Humanos, sino atañe a todos los mandos medios y su actividad se lleva a cabo en el sistema de la empresa.

Los procesos de Reclutamiento y Selección conjuntamente con su debida planeación no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos.

Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la empresa.

6.4 OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar una herramienta técnica que permita aplicar adecuadamente los Subsistemas de Reclutamiento y Selección de personal.

Objetivo Específicos

Identificar los pasos a seguir en el proceso de Reclutamiento de personal.

Identificar los pasos a seguir en el proceso de Selección de personal.

Crear políticas y normas para el área de Recursos Humanos

Elaborar un manual de Reclutamiento y Selección de personal.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

A fin de garantizar la presente propuesta, a continuación se darán a conocer los

Elementos que la hacen factible a la propuesta:

Factibilidad organizacional: se encuentra expresada en la voluntad y disposición de la empresa COMUNIKT S.A. para implementar la propuesta.

Factibilidad Económica - Financiero:

Los recursos económicos serán proporcionados por la empresa hacia sus clientes internos.

Factibilidad legal

La Constitución Política de la República del Ecuador, en su Art. 329, manifiesta que las empresas deben realizar una adecuada selección de personal a medida de que el Estado impulse la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo, y el código de trabajo en su Art. 68, hace referencia a la promoción y formación en el trabajo como por ejemplo: ascensos, cursos de formación y adaptación, a cambiar de puesto de trabajo o de tarea por razones de salud, rehabilitación, reinserción y recapacitación, de manera que se garantice la igualdad de oportunidades sin exclusiones y discriminaciones, garantizando la igualdad de oportunidades.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

Manual de personal

Identificado también como manual de relaciones industriales, de reglas del empleado, básicamente incluye información sobre:

Condiciones de trabajo

Organización y control de personal

Lineamientos para:

Análisis y valoración de puestos

Reclutamiento, Selección, contratación e inducción de personal

Capacitación y desarrollo

Higiene y seguridad

Prestaciones

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.

Dentro del manual deben constar las instrucciones a seguir por el personal calificado a emplearlo.

Aplicación de Subsistemas de Integración de Recursos Humanos.

Reclutamiento

Consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Descripción del proceso de Reclutamiento y Selección de personal

Planeación de Recursos Humanos.

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de Reclutamiento, Selección, capacitación y otros más. La planeación de Recursos Humanos permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Tradicionalmente se llevaban a cabo labores de planeación financiera, de producción, de ventas, de mercadotecnia, etc. los ejecutivos han comprendido sin embargo, que todo esto lo realiza personal específico; sin este elemento, todas las demás labores no pueden llevarse a cabo, ello convierte a la planeación de Recursos Humanos en una actividad altamente prioritaria.

Teóricamente todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal generalmente a un año; a largo plazo se estiman las condiciones de personal en lapsos de dos, cinco, diez y hasta veinte años. En la práctica, esta labor se ha difundido más entre las empresas de gran tamaño, debido a varias razones, entre ellas la principal es el alto costo de la planeación en gran escala. (Wrether, 1996:12)

Fuentes de Reclutamiento

El Reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para ser eficaz el Reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

Se entiende por fuentes de Reclutamiento, los lugares de origen donde se podrá encontrar los Recursos Humanos necesarios.

Existen dos fuentes de Reclutamiento: externo e interno.

El Reclutamiento se denomina externo cuando abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa y su consecuencia es el proceso de Recursos Humanos. (Chiavenato, 1990:184)

El Reclutamiento interno ocurre cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados, esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener la alta moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

El Reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, o sea, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de Reclutamiento aplicadas. El Reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones.

Medios de Reclutamiento

Las fuentes de obtención de postulantes o lugares donde se localizan candidatos posibles, son los puntos de referencia, hacia las cuales las empresas hacen llegar las ofertas de trabajo, según sus necesidades o puestos vacantes, con el objeto de obtener los postulantes necesarios para efectuar la selección.

Entre las fuentes de Reclutamiento de personal tenemos:

Colaboradores dentro de la propia empresa
Archivos de postulantes
Escuelas, Institutos superiores o Universidades
Recomendaciones de colaboradores
Oficinas de colocación
Mercado laboral
Anuncios en medios de comunicación.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Puesto vacante. Cuando un empleado dejó su puesto de trabajo o se crea un puesto nuevo necesario para la empresa. Así al momento de presentarse un puesto vacante podrán acudir a esta base de datos con el fin de verificar si se cuenta con la persona adecuada dentro de la organización para ocupar el puesto

Inventario de Recursos Humanos. El departamento no cuenta con esta herramienta por lo tanto el jefe del departamento debe implementarlo debe archivar electrónicamente los expedientes de los empleados cuya documentación contenga datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las incapacidades que ha tenido, permisos, ascensos, etc.

Requisición de empleados

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc.

Solicitud de empleo

La hoja de solicitud es un formato impreso a través del cual un candidato proporciona información personal a una empresa, con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido y para que la organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada respecto a eliminar al aspirante o aceptarlo

Es muy importante su elaboración, ya que es el primer expediente informativo del trabajador y significa:

- un inventario biográfico del aspirante.
- es un auxiliar para llevar a cabo las entrevistas, ya que está estructurada de acuerdo a un orden lógico.
- es una ayuda en el proceso selectivo, al llevar a cabo la planeación del mismo.

Es común que la solicitud de empleo incluya información sobre, datos personales, preparación académica, antecedentes laborales, pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempo y referencias (Aquino, 1992:83)

Selección

Es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. Adecuación del hombre al cargo
- b. Eficiencia del hombre en el cargo

Entrevista de selección

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interpelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante, sigue representando un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel que se está seleccionando. Paralelamente, el entrevistador requiere como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuados y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y la cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante. (Arias, 1994:265)

TIPOS DE ENTREVISTA

Entrevista libre. Es la invitación a la persona a hablar de lo que le interesa.

Entrevista dirigida. Trata con antelación al desarrollo de la misma se prepara el contenido de acuerdo a los factores por investigarse.

Dependiendo de la clase de puesto a seleccionarse, puede ser utilizada en forma individual o grupal.

Pruebas

En esta etapa del proceso de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Existen diversos tipos de pruebas que miden características determinadas del individuo entre las más conocidas se encuentran:

En caso de COMUNIKT se elige el modelo de Cattell el cual nos dice lo que una persona hará cuando se encuentre en una situación determina. Lo que una persona hace (R o respuesta) es función de la situación (S) y de su personalidad (P). Por tanto, $R = f(S, P)$.

El elemento estructural básico de la personalidad es el rasgo, que implica tendencias reactivas generales y hace referencia a características relativamente permanentes.

Tipo:

- De acuerdo con su origen: rasgos constitucionales (determinados biológicamente) y rasgos ambientales (debidos a la experiencia, a la interacción con el ambiente).
- De acuerdo con su contenido: rasgos de capacidad o aptitudinales (recursos para solucionar problemas), rasgos de personalidad o temperamentales (forma peculiar de comportamiento de cada persona o tendencia estilística), y rasgos dinámicos (relacionados con la motivación o causa del comportamiento).
- De acuerdo con su rango de aplicación: rasgos comunes (aplicables a todos los individuos) y rasgos específicos (exclusivos de una persona). El trabajo de Cattell se centra en los primeros.

Entrevista final

En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para tomar su decisión.


Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión ciertas preguntas.

Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor tenderá a tener una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general.

Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

Si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad si tuvo participación activa en el proceso de selección. (Werther, 1996:176)

6.7 MODELO OPERATIVO

	COMUNIKT S.A.	Fecha	28 de Mayo del 2012			
		Página	1	De 2		
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a				
		Página		De		
		De fecha				

Políticas de Reclutamiento y Selección

Todo empleado de la empresa que desee concursar por una vacante para mejorar su posición actual, debe someterse al proceso de Reclutamiento


Los aspirantes a ocupar una vacante para ser reclutados deben poseer los conocimientos y experiencias que el puesto exige.

Cuando una vacante no pueda ser cubierta por un empleado de la empresa, por medio del sistema de ascensos y promociones se debe proceder a reclutar de tipo externo teniendo definido el perfil del candidato.

Los candidatos deben tener mayoría de edad, sus documentos deben estar en regla la información proporcionada en su curriculum debe ser verificable preferible de nacionalidad ecuatoriana, de contratar a un extranjero debe cumplir con lo estipulado por el país.

Reclutar un número suficiente de candidatos de tipo interno como externo para preseleccionar los que pasaran a la fase de selección.

Los evaluadores (Jefe de recursos humanos y jefe inmediato) deben tener total conocimiento del perfil del candidato.

	COMUNIKT S.A.	Fecha	28 de Mayo del 2012			
		Página	2	De 2		
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal Políticas	Sustituye a				
		Página		De		
		De fecha				

Si un candidato no coincide los datos proporcionados con los investigados queda fuera de la selección


El jefe de recursos humanos debe presentar al jefe inmediato mínimo tres candidatos para escoger al candidato ideal.

Los jefes directos deben realizar siempre una entrevista previa para la toma de decisión en la selección.

En caso de no existir el candidato ideal al puesto el Jefe de recursos humanos debe enviar un comunicado al gerente y jefe inmediato en el cual se explique los motivos de la existencia de la vacante.

Elaboró :Alexandra Ruales	Revisó: Dpto. de Recursos Humanos	Aprobó: Jefe de Recursos Humanos
---------------------------	-----------------------------------	----------------------------------

CKT/RR.HH./2012

	COMUNIKT S.A.	Fecha	28 de Mayo del 2012			
		Página	1	De: 34		
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a				
		Página		De		
		De fecha				

Ámbito del Manual

El Manual de Reclutamiento y Selección de personal se ha elaborado para que lo utilicen el jefe del departamento de recursos humanos y jefes de área.


Instrucciones de uso del manual

La información contenida en este documento debe ser revisada y analizada para ponerla en práctica, dicha actividad debe realizarla el jefe del departamento de recursos humanos en coordinación con su equipo de trabajo.

El jefe del departamento de recursos humanos debe dar a conocer la información que contiene el manual a las partes interesadas Gerente, Jefes de área.

Instrucciones para la Actualización del Manual.

Este documento debe ser actualizado cuando el jefe del departamento de recursos humanos y los demás jefes consideren necesario hacer una modificación debido a los cambios: económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que se presenten.

	COMUNIKT S.A.	Fecha	28 de Mayo del 2012			
		Página	2	De: 34		
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a				
		Página		De		
		De fecha				

Al actualizar este manual se deberán remplazar las páginas donde se hagan los cambios.

La información contenida en este documento deberá ser guardada en disco flexible, disco duro o el mejor sitio que se considere conveniente.

Objetivo General

Servir como herramienta técnica auxiliar al departamento de recursos humanos en el desarrollo de las funciones que dicho departamento realiza en lo referente a Planificación, Reclutamiento y Selección de personal.

Objetivos Específicos


Proporcionar una guía metodológica para uso del manual

Desarrollar de forma efectiva el Reclutamiento y la Selección de candidatos al puesto.

Apoyar a la disminución de la salida de personal

Áreas de aplicación


Departamento de recursos humanos.

	COMUNIKT S.A.	Fecha	29 de Mayo del 2012		
		Página	3	De: 34	
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

RECLUTAMIENTO

N°	Responsables	Descripción
1	Jefe de área y de recursos humanos	El jefe de área debe enviar por escrito la requisición de empleados ⁵ al jefe de recursos humanos de presentarse la creación de un nuevo puesto esto deberá estar aprobado previamente por gerencia
2	Asistente de recursos humanos	Se debe informar mediante vía electrónica a todo el personal de Comunikt sobre la vacante existente conjuntamente con lo que exige el puesto. También se debe colocar avisos en la organización y en puntos de venta.


⁵Ver anexo 1

	COMUNIKT S.A.	Fecha	29 de Mayo del 2012		
		Página	4	De: 34	
Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a				
	Página		De		
	De fecha				

3	Asistente de recursos humanos	De no existir candidato interno se procede con Reclutamiento externo utilizando prensa , bolsa de trabajo
4	Asistente de recursos humanos	<p>Se crea un banco de datos⁶ en donde se cuenta con todo el personal que trabaja actualmente en la empresa, los curriculum receptados anteriormente y los que se receptaran así como también aquellos empleados que dejaron de pertenecer a la institución.</p> <p>Se recepta los curriculum y solicitudes de empleo⁷ obtenidas en el proceso de Reclutamiento. El tiempo promedio es de 3 días laborables.</p>
5	Asistente de recursos humanos	<p>Cuando se trata de Reclutamiento externo los anuncios se realizarán de preferencia los fines de semana.</p>


⁶Ver anexo 2

⁷Ver anexo 3

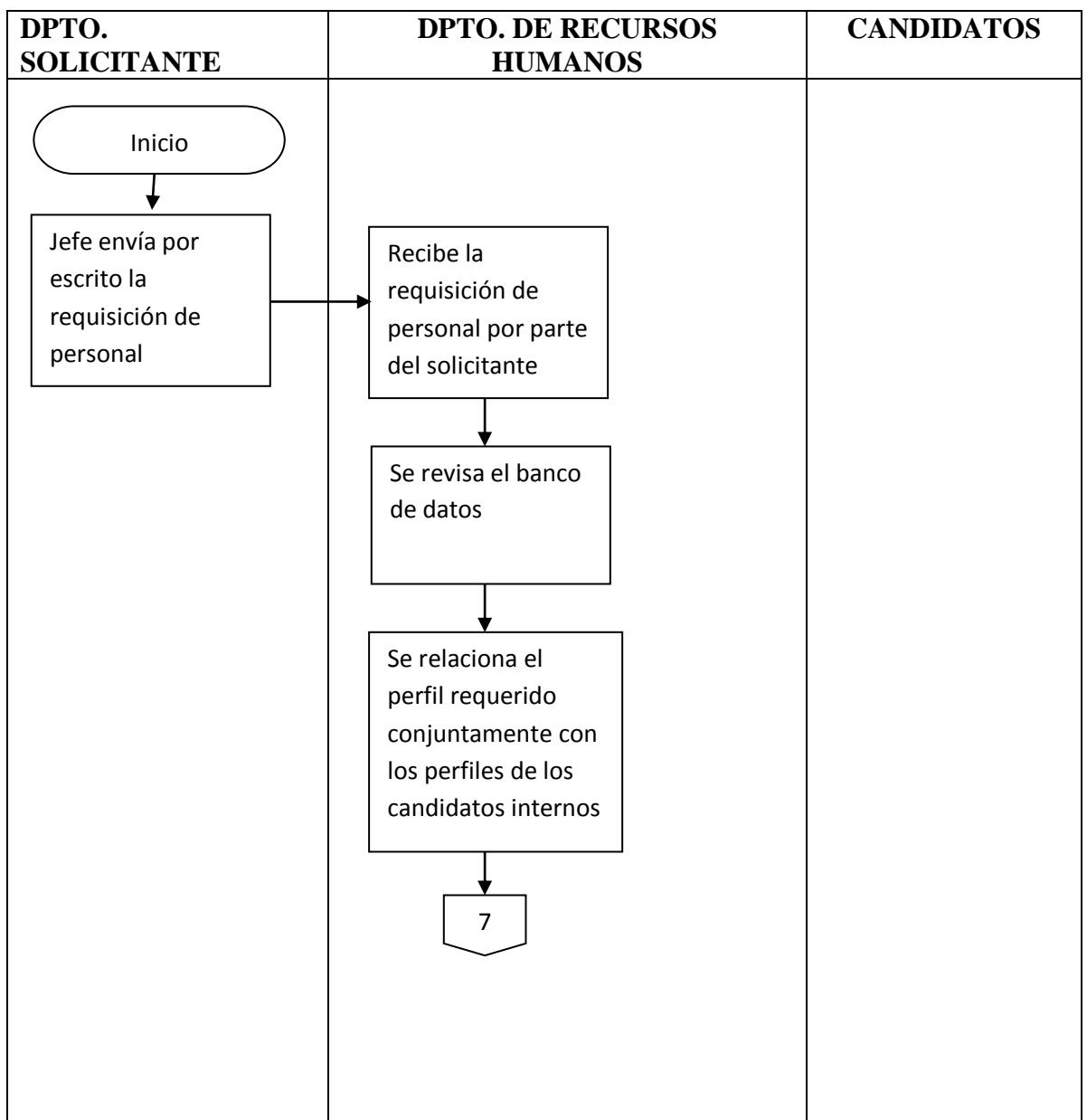
	COMUNIKT S.A.	Fecha	29 de Mayo del 2012			
		Página	5	De: 34		
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a				
		Página		De		
		De fecha				


6	Asistente de recursos humanos	Contactar a los posibles candidatos para indicarles el día y hora de su entrevista.
7	Jefe de recursos humanos	Se realiza una entrevista preliminar ⁸ para tener una idea de cómo es el candidato y si en primera instancia puede ser un candidato potencial para el puesto. Se tabula y califica el candidato con una calificación mínima de 5
8	Jefe de recursos humanos	Se realiza una clasificación de carpetas según los resultados y percepción obtenida en la entrevista preliminar
9	Jefe de recursos humanos	Relacionar el perfil del candidato con el perfil del puesto
10	Asistente de recursos humanos	Posteriormente se debe contactar a los candidatos preseleccionados para indicarles el día y la hora para pasar a la fase de selección.

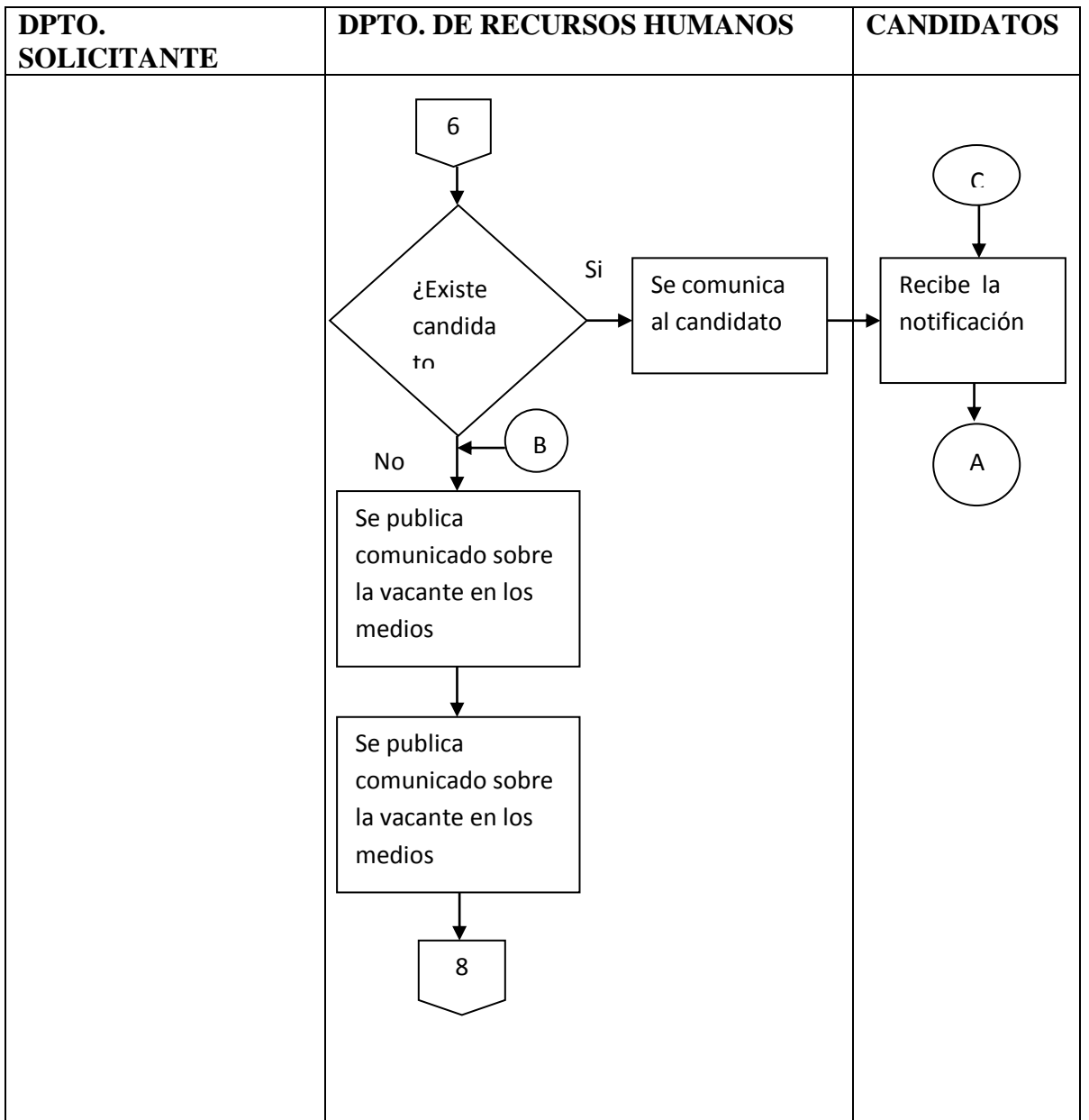
⁸Ver anexo 4


	COMUNIKT S.A.	Fecha	29 de Mayo del 2012		
		Página	6	De: 34	
Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a				
	Página		De		
	De fecha				

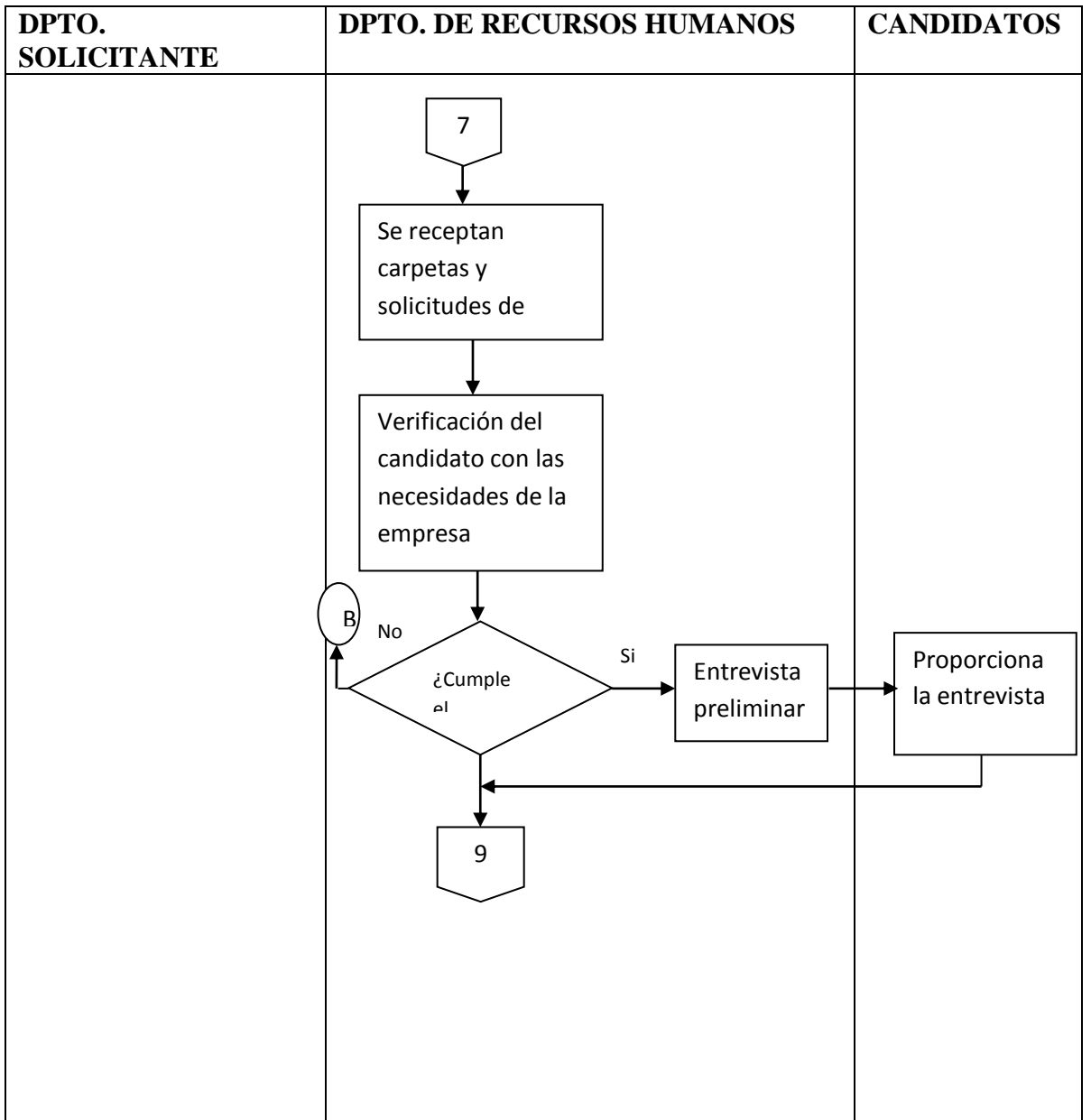
PROCESO DE RECLUTAMIENTO




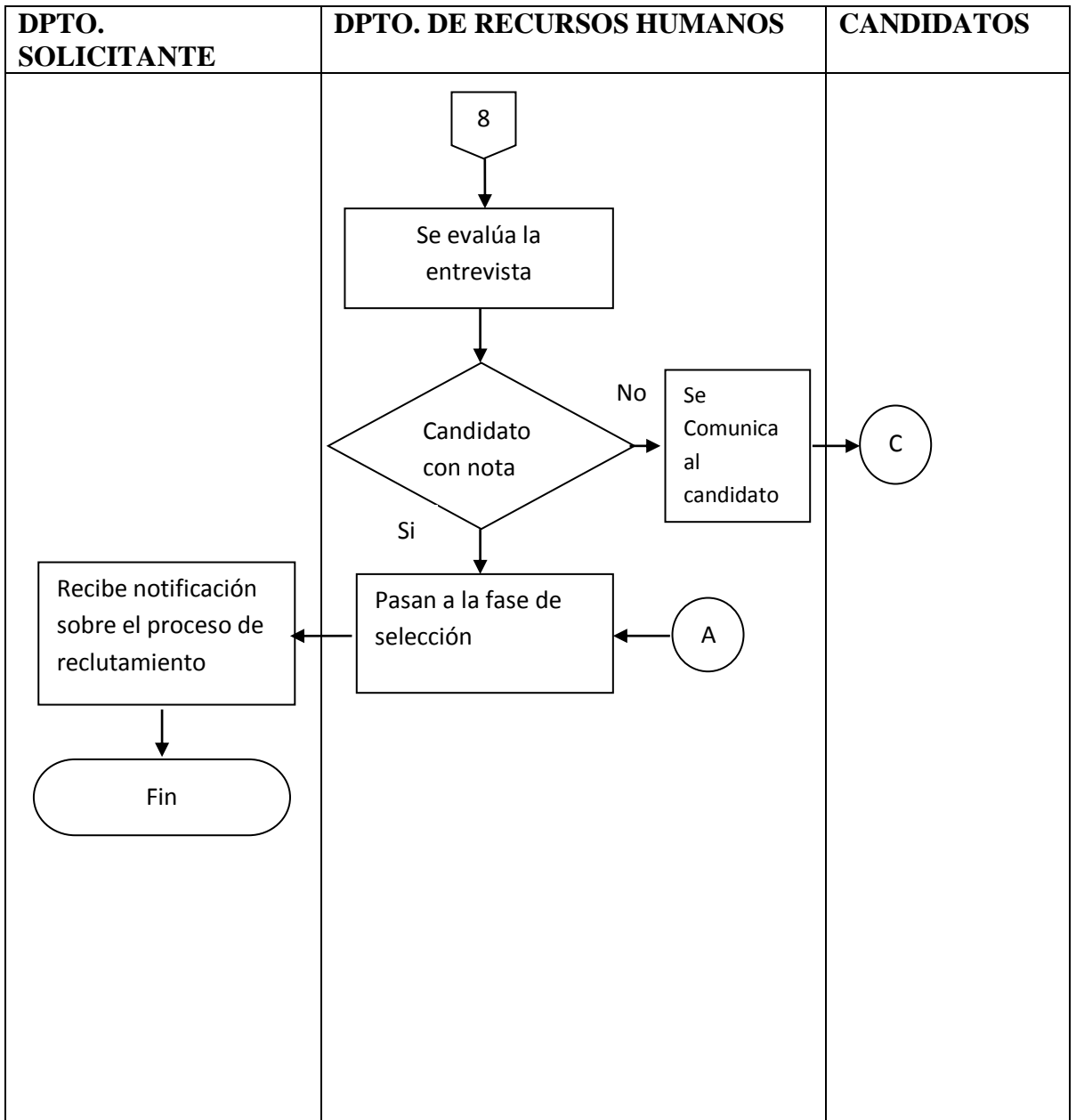
	COMUNIKT S.A.	Fecha	29 de Mayo del 2012			
		Página	7	De: 34		
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a				
		Página		De		
		De fecha				




	COMUNIKT S.A.	Fecha	29 de Mayo del 2012			
		Página	8	De: 34		
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a				
		Página		De		
		De fecha				



	COMUNIKT S.A.	Fecha	29 de Mayo del 2012			
		Página	9	De: 34		
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a				
		Página		De		
		De fecha				




	COMUNIKT S.A.	Fecha	29 de Mayo del 2012		
		Página	10	De: 34	
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

SELECCIÓN


N°	Responsables	Descripción
1	Jefe de recursos humanos	Realizar una entrevista de selección ⁹ para evaluar competencias, relaciones personales del candidato entre otros.
2	Jefe de recursos humanos	Realizar un test basado en el modelo de Cattell ¹⁰ . La tabulación de los resultados lo realiza la asistente de personal.
3	Jefe de área	Cada departamento es responsable de elaborar previamente las pruebas de conocimiento según cada área y puesto a cubrir, así como también calificarán dichas pruebas
4	Asistente de recursos humanos	Se evaluará cada fase de la selección teniendo un peso del 30% experiencia, 30 % capacitación, 30% el conocimiento y 10% personalidad.

⁹Ver anexo 5


¹⁰Ver anexo 6

	COMUNIKT S.A.	Fecha	31 de Mayo del 2012		
		Página	11	De: 34	
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			


5	Asistente de recursos humanos	Tabulación																																		
		<p>Experiencia laboral</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>AÑOS</th> <th>PUNTUACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4 años o mas</td> <td>7.00</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6.00</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>5.00</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>4.00</td> </tr> </tbody> </table> <p>Capacitación</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Días</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>160 o mas</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>145 a 159</td> <td>6.5</td> </tr> <tr> <td>130 a 144</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>115 a 129</td> <td>5.5</td> </tr> <tr> <td>100 a 114</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>85 a 99</td> <td>4.5</td> </tr> <tr> <td>70 a 84</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>55 a 69</td> <td>3.5</td> </tr> <tr> <td>40 a 54</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>25 a 39</td> <td>2.5</td> </tr> <tr> <td>10 a 24</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	AÑOS	PUNTUACIÓN	4 años o mas	7.00	3	6.00	2	5.00	1	4.00	Días	Calificación	160 o mas	7	145 a 159	6.5	130 a 144	6	115 a 129	5.5	100 a 114	5	85 a 99	4.5	70 a 84	4	55 a 69	3.5	40 a 54	3	25 a 39	2.5	10 a 24	2
AÑOS	PUNTUACIÓN																																			
4 años o mas	7.00																																			
3	6.00																																			
2	5.00																																			
1	4.00																																			
Días	Calificación																																			
160 o mas	7																																			
145 a 159	6.5																																			
130 a 144	6																																			
115 a 129	5.5																																			
100 a 114	5																																			
85 a 99	4.5																																			
70 a 84	4																																			
55 a 69	3.5																																			
40 a 54	3																																			
25 a 39	2.5																																			
10 a 24	2																																			
10	1																																			

	COMUNIKT S.A.	Fecha	31 de Mayo del 2012		
		Página	12	De: 34	
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

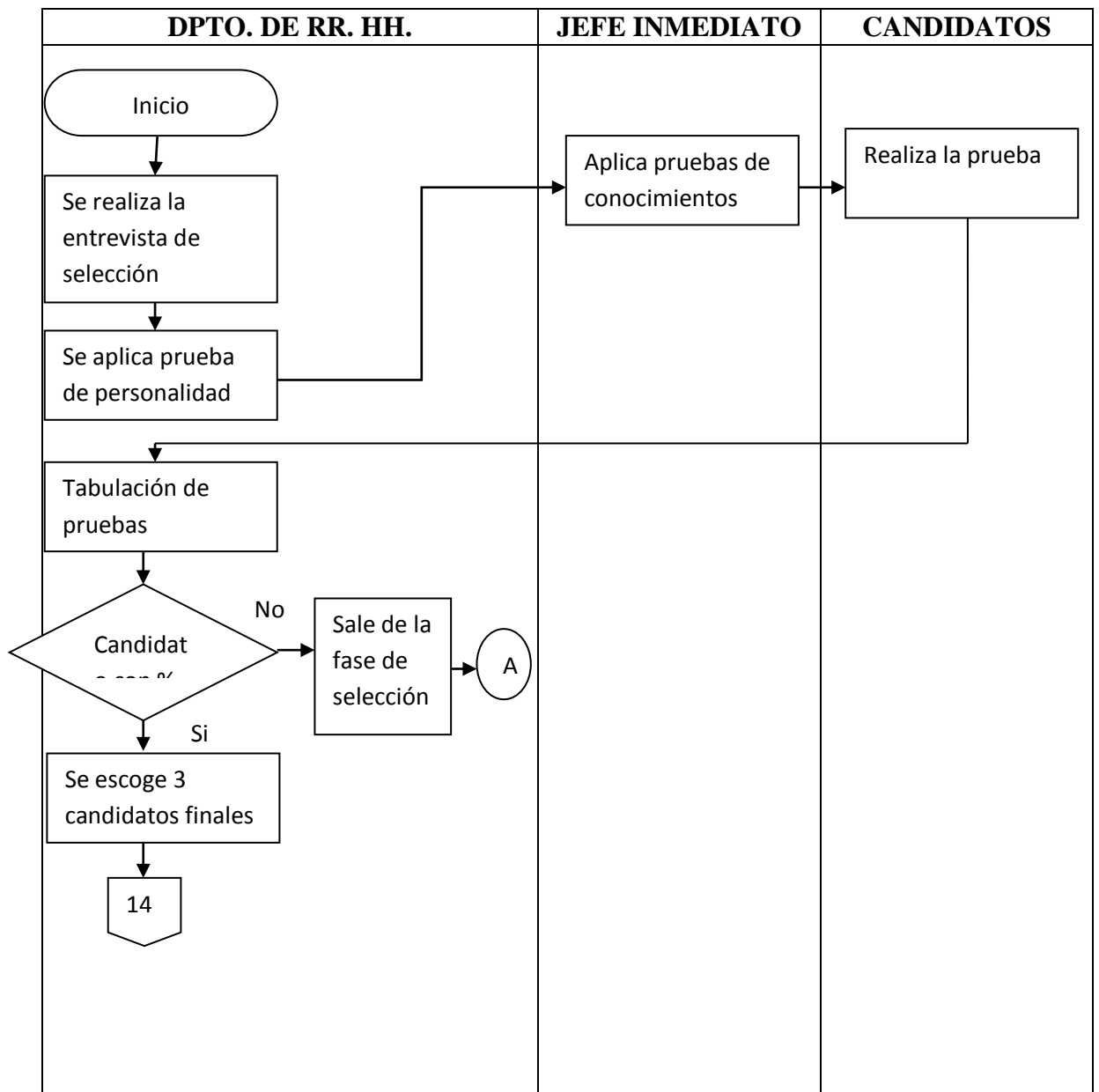
5	Asistente de recursos humanos	<p>Conocimiento</p> <p>Siendo la máxima nota 7 y la mínima 0</p> <p>Para tabular con porcentajes se debe realizar una regla de tres</p> <p>Siendo 7 el 100 %</p> <p>Una vez obtenido el resultado se informa al jefe de recursos humanos</p>
6	Jefe de recursos humanos	<p>Informa al jefe inmediato los tres candidatos mínimos a cubrir el puesto conjuntamente con un informe sobre la entrevista realizada y los puntajes alcanzados.</p>


	COMUNIKT S.A.	Fecha	31 de Mayo del 2012			
		Página	13	De: 34		
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a				
		Página		De		
		De fecha				

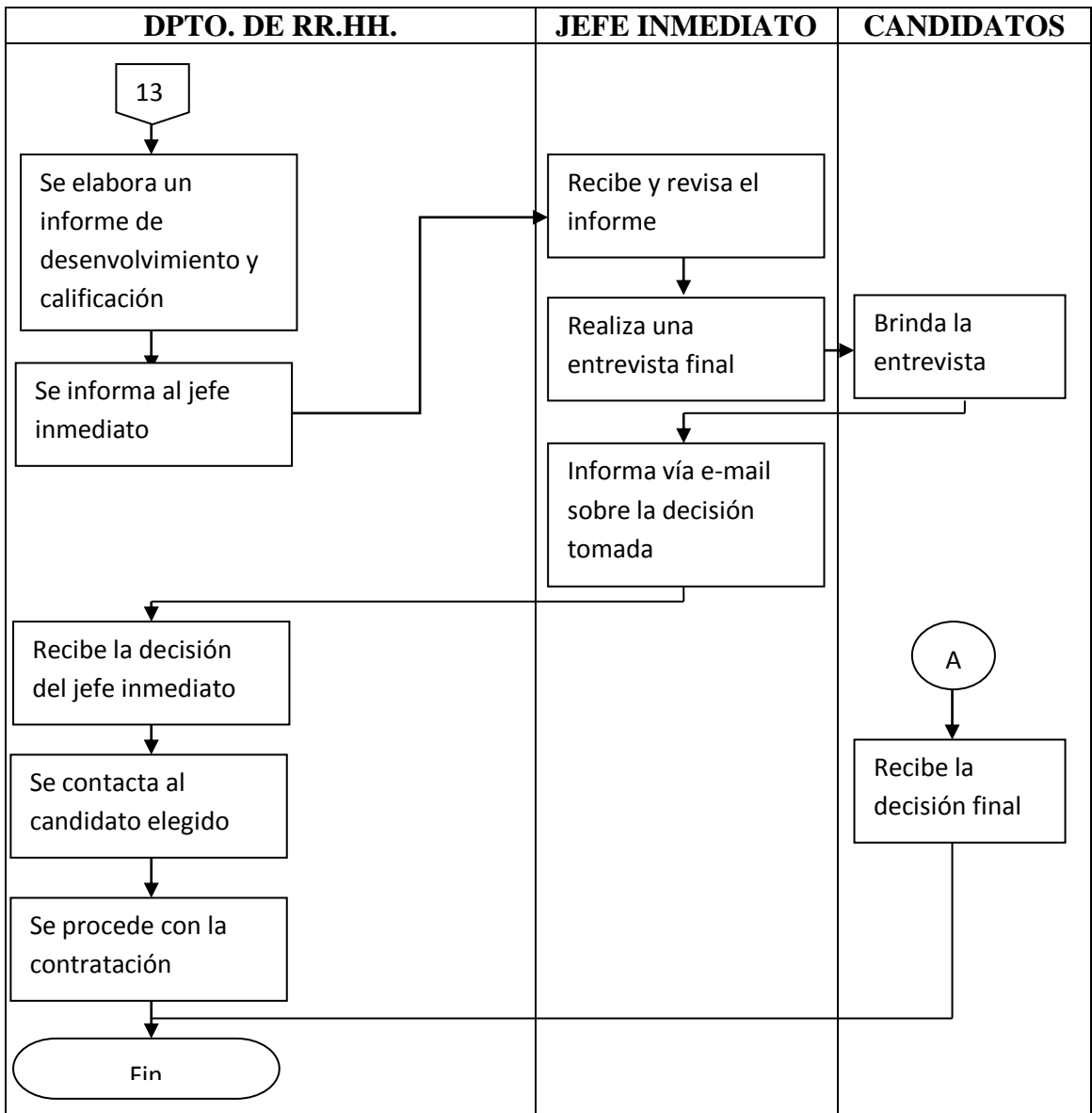
7	Jefe inmediato	Realiza una entrevista con cada uno de los finalistas.
8	Jefe inmediato y jefe de recursos humanos	Se reúnen y escogen al candidato más idóneo.
9	Asistente de recursos humano	Después de ser informada por su jefe inmediato sobre candidato escogido, procede a contactarlo e informarle sobre la selección.
10	Jefe de recursos humanos	Recibe al nuevo colaborador le informa sobre las principales funciones, horarios, políticas de la empresa, beneficios y su contratación.


	COMUNIKT S.A.	Fecha	31 de Mayo del 2012		
		Página	14	De: 34	
Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a				
	Página		De		
	De fecha				

PROCESO DE SELECCIÓN



	COMUNIKT S.A.	Fecha	31 de Mayo del 2012		
		Página	15	De:	34
Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a				
	Página		De		
	De fecha				



	COMUNIKT S.A.	Fecha	4 de Junio del 2012			
		Página	16	De: 34		
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a				
		Página		De		
		De fecha				

Anexo 1

REQUISICIÓN DE EMPLEADOS

Estimado(a).

Recuerde que para la creación de un nuevo puesto en su área de trabajo debe estar previamente a probado por gerencia.

Los días para presentar el formato son del 1 al 15 de cada mes.

Tiempo de respuesta 20 días hábiles

DATOS DE LA REQUISICIÓN

Cargo requerido:

Ciudad:

No de vacantes:

Área:


Sexo:

Edad:


Preparación académica:

Conocimientos específicos:

Habilidades específicas:


	COMUNIKT S.A.	Fecha	4 de Junio del 2012		
		Página	17	De: 34	
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			


MOTIVO DE LA REQUISICIÓN Reemplazo <input type="radio"/> O Renuncia <input type="radio"/> O Maternidad <input type="radio"/> O Nuevo cargo <input type="radio"/> O Otro _____		Reemplaza a : <hr/> Motivos u Observaciones:
JORNADA LABORAL REQUERIDA Tiempo completo <input type="radio"/> O Medio tiempo <input type="radio"/> O		
CANDIDATOS RECOMENDADOS 1. _____ 2. _____ 3. _____		
Requisición por: JEFE	Aprobado por GERENTE	Revisado y aprobado por JEFE DE RR.HH.
Candidato Contratado: Sueldo: _____		
Fecha de contratación: _____		
Firma y fecha de recepción		Tiempo de respuesta:

	COMUNIKT S.A.	Fecha	5 de Junio del 2012		
		Página	18	De: 34	
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

ANEXO 2

Banco de datos

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
1																		
2																		
3																		
4	DATOS DEL PERSONAL													DATOS POR EL DPTO RRHH				
5	Nombre	Cargo	Edad	Sexo	Estado civil	Cargas familiares	Dirección	e - mail	Telefono	Aptitudes	Capacidades	Experiencia laboral	Capacitaciones	Logros alcanzados	Atrasos	Permisos	Memos	
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		
11																		
12																		
13																		

	COMUNIKT S.A.	Fecha	6 de Junio del 2012		
		Página	19	De: 34	
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

ANEXO 3

Solicitud de empleo

Puesto al que aplica:

Fecha de aplicación:

DATOS PERSONALES

Apellidos:

Nombres:

Lugar y fecha de Nacimiento:

Ciudadanía:

Edad:

CI:

Dirección domiciliar:

Teléfono:

FORMACIÓN EDUCATIVA

Instrucción Primaria:

Grado aprobado:

Instrucción Secundaria:

Título obtenido:

Instrucción Superior:


Título obtenido:

Estudia Actualmente:

Año o semestre que cursa:

Modalidad:

Carrera:


	COMUNIKT S.A.	Fecha	6 de Junio del 2012		
		Página	20	De: 34	
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

FORMACIÓN LABORAL

EMPRESA	CARGO	DURACIÓN	LOGROS OBTENIDOS	MOTIVO DE RENUNCIA

REFERENCIAS LABORALES


EMPRESA	CARGO	NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO

	COMUNIKT S.A.	Fecha	6 de Junio del 2012		
		Página	21	De: 34	
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	TELÉFONO


ASPIRACIÓN SALARIAL:

	COMUNIKT S.A.	Fecha	7 de Junio del 2012		
		Página	22	De: 34	
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

ANEXO 4


ENTREVISTA PRELIMINAR

CRITERIOS A EVALUAR	INTERVALO DE CALIFICACIÓN	PUNTOS
Presentación personal. Higiene, características físicas	0 a 2	
Expresión verbal. Expresión de ideas Dinámico Convincente	0 a 2	
Sociabilidad. Expresión, empatía, agradable, acogedor	0 a 2	
Motivos de postulación. Porque cambia de empleo Expectativas de permanencia	0 a 2	
Expectativas y conocimientos. Grados de experiencia y grados de conocimiento	0 a 7	
Perfil del cargo. Relacionar y evaluar si el postulante se ajusta al cargo.	0 a 15	

	COMUNIKT S.A.	Fecha	7 de Junio del 2012		
		Página	23	De: 34	
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			


Según la siguiente tabla el candidato tendrá la siguiente puntuación.

Puntaje total	Nota	Puntaje total	Nota
17	3.75	30	7.00
16	3.50	29	6.75
15	3.25	28	6.50
14	3.00	27	6.25
13	2.75	26	6.00
12	2.50	25	5.75
11	2.25	24	5.50
10	2.00	23	5.25
9	1.75	22	5.00
8	1.50	21	4.75
7	1.25	20	4.50
6	1.00	19	4.25
5	1.00	18	4.00


	COMUNIKT S.A.	Fecha	8 de Junio del 2012		
		Página	24	De: 34	
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

ANEXO 5


Datos del curriculum	Interés	Posibles preguntas
Entrevista inicial	Razón por la que dejo el trabajo anterior Salario	¿Porque dejo el trabajo? ¿Cuáles son sus pretensiones económicas?
COMPETENCIAS	Profundizar intereses como conocimiento, valores, actitudes, etc.	
Toma de decisiones:	Capacidad para, <ul style="list-style-type: none"> • Resolver un problema que afecte al proceso de trabajo. • Conseguir información y utilizarla. • Percibir y evaluar alternativas. • Analizar decisiones con rapidez. • Mantener decisiones con confianza 	¿Puede describirme una situación normal que le haya requerido una decisión rápida?
	Capacidad para: <ul style="list-style-type: none"> • Organizar planes y promover actividades. • Establecer esquemas. 	Explique los objetivos alcanzados en su anterior trabajo. ¿Qué medidas tomaría frente a “x” situación?

	COMUNIKT S.A.	Fecha	8 de Junio del 2012		
		Página	25	De: 34	
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

ASERTIVIDAD	<p>Capacidad para,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr metas y sentirse orgulloso de sus logros. • Tomar iniciativas y ser constante, mantener un alto nivel de actividad. • Demostrar confianza en sí mismo y una actitud positiva hacia los demás. • Asumir riesgos razonables y competir • Expresar las necesidades de la organización y las personales de una manera constructiva 	<p>¿Qué puede decir de sí mismo que tenga valor para que el grupo le acepte como líder?</p> <p>¿Qué hacía en su trabajo que le hiciera sentirse tan importante?</p> <p>¿Qué tipo de liderazgo ejerce?</p>
RELACIONES INTERPERSONALES		

	COMUNIKT S.A.	Fecha	9 de Junio del 2012		
		Página	26	De: 34	
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para • Trabajar en colaboración con otras personas. • Relacionarse con clientes y compañeros de trabajo. • Reconocer capacidades y limitaciones en sí mismo y en los demás. • Ganarse la confianza de los demás. • Demostrar la sensibilidad adecuada ante los sentimientos de los demás. • Concentrarse en el trabajo, dejando de lado asuntos personales cuando está supervisando el trabajo de otras personas. 	<p>Describa su relación con clientes.</p> <p>¿Qué tipo de contactos laborales tiene en el medio?</p>
--	---	--


	COMUNIKT S.A.	Fecha	9 de Junio del 2012		
		Página	27	De: 34	
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

ANEXO 6

MODELO DE CATTEL

Conteste con verdadero o falso

1. En general, se encuentra cómodo rodeado de gente.
2. Le molesta perder en el juego.
3. Alguna vez habla mal de terceras personas cuando éstas no están presentes.
4. Piensa que los demás le critican.
5. Generalmente, se siente feliz.
6. Si alguien le pide que haga algo que no desea, lo hace igualmente para complacerle o para evitar una discusión.

	COMUNIKT S.A.	Fecha	9 de Junio del 2012		
		Página	28	De: 34	
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

7. Ante un hecho importante (examen, entrevista de trabajo, etc.), se pone muy nervioso/a y le duele el estómago

8. En ocasiones deja para mañana lo que puede hacer hoy

9. Le gusta que los demás estén atentos a lo que usted dice o hace


10. Alguna preocupación le ha producido insomnio por la noche

11. En alguna ocasión ha perdido los nervios

12. Le disgusta que las cosas estén desordenadas a su alrededor

13. Cambiaría algo de su aspecto físico

14. Suele estar callado cuando se encuentra entre personas poco conocidas

	COMUNIKT S.A.	Fecha	9 de Junio del 2012		
		Página	29	De: 34	
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

15. Se considera nervioso/a

16. Cree que las personas que le rodean suelen aprovecharse de su buena fe

17. Tiene cambios de humor más o menos repentinos

18. Cuando tiene que hacer un viaje, le gusta ser previsor y no dejar nada para el último momento.


19. Le gusta la buena comida.

20. Siempre está contento.

21. Es una persona activa y emprendedora.

22. Se pone nervioso en lugares cerrados (ascensores, túneles...).

23. Se cree una persona con éxito en la vida.

	COMUNIKT S.A.	Fecha	9 de Junio del 2012		
		Página	30	De: 34	
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

24. Prefiere quedarse solo en casa que a ir a una fiesta aburrida.

25. Piensa a menudo en el pasado.

26. A veces le han dado ganas de no ir a trabajar.

27. Cree que los demás nunca dan importancia a las cosas que hace.


28. Le preocupa mucho lo que los demás puedan pensar de usted.

29. A menudo se siente preocupado/a.

30. Alguna vez no ha cumplido su palabra.

31. Le gusta hacer amigos.

32. Cree, en general, que es capaz de hacer las cosas que se propone.

	COMUNIKT S.A.	Fecha	9 de Junio del 2012		
		Página	31	De: 34	
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

33. Alguna vez ha evitado saludar a alguien (cambiando de acera, haciendo ver que no le ha visto...

34. Le disgusta estar solo.

35. Es puntual, y le disgusta que los demás no lo sean.


36. Se distrae con relativa frecuencia cuando debería estar relajado/a.

37. Cree que la vida es justa con usted.

38. Pagaría impuestos si no lo descubrieran.

39. Se considera soñador/a.

40. Cuándo está deprimido, le gusta la compañía de alguien para que lo anime.

	COMUNIKT S.A.	Fecha	9 de Junio del 2012		
		Página	32	De: 34	
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

41. Le gustan los trabajos en los que tenga que tratar con mucha gente.

42. Tiene el mismo comportamiento en su casa y fuera de ella.

43. Ha sentido envidia alguna vez.

44. Cuando va por la calle, se siente observado/a.


45. Cuando alguien hace algo que considera que está mal, se lo dice sin tapujos.

46. Le gusta que la vida se centre en normas fijas.

47. Suele ser el que da el primer paso para relacionarse con gente.

48. Suele tener dudas sobre las decisiones que toma.

49. A veces pierde la concentración en el trabajo.

	COMUNIKT S.A.	Fecha	11 de Junio del 2012			
		Página	33	De: 34		
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a				
		Página		De		
		De fecha				

50. Encuentra fácilmente las palabras para expresar sus emociones y sentimientos.

51. Es caprichoso/a.

52. Acepta las críticas y sabe responder a ellas.

53. Cree que no tiene ningún tipo de prejuicio.


54. Prefiere trabajar solo/a.

55. Cuida mucho su apariencia externa.

56. Se preocupa bastante de su salud.

57. De pequeño era siempre obediente.

58. Cree que los demás tienen más suerte que usted.

	COMUNIKT S.A.	Fecha	11 de Junio del 2012			
		Página	34	De: 34		
	Manual de Reclutamiento y Selección de personal	Sustituye a				
		Página		De		
		De fecha				

59. Considera que tiene mucho aguante ante las situaciones tensas.

60. Prefiere salir solo que acompañado.

61. Cuando se disgusta, pierde el apetito.

62. A veces dice cosas de las que luego se arrepiente.

63. Rara vez vuelve a intentar hacer algo en lo que ha fracasado.

Elaboró: Dpto. Recursos Humanos	Revisó: Jefe de recursos humanos	Aprobó : Gerencia
------------------------------------	-------------------------------------	-------------------

CKT/RR.HH./2012

PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	FECHA	COSTO	RESPONSABLE
Identificar los pasos a seguir en el proceso de Reclutamiento de personal.	Investigar que fases integran cada uno de los subsistemas de Reclutamiento y selección para una óptima contratación de personal y adaptarlas a las necesidades de la empresa	Analizar el ámbito laboral de COMUNIKT	Del 14/05/2012 al 01/06/2012	\$20.00	Gerente
		Adaptar las fases de Reclutamiento y Selección aplicables en la empresa.	Del 04/06/2012 al 30/07/2012	\$ 20.00	Jefe de RR.HH.
Elaborar un Manual de Reclutamiento y Selección de personal.	Socializar el Manual de Reclutamiento y Selección	Elaborar los formatos a aplicar en el manual.	Del 01/08/2012 al 20/08/2012.	\$ 100.00	Jefe de RR.HH. y asistentes.
		Impresión de documento.	Del 21/08/2012 al 22/08/2012		Asistente de recursos humanos

	Tener una herramienta que aporte a la mejora de la gestión del departamento de recursos.	Capacitar sobre el uso y aplicación del mismo al departamento de recursos humanos. Capacitación a Gerencia y mandos medios	Del 23/08/2012 al 27/08/2012 Del 03/09/2012 al 12/09/2012	\$35.00 \$ 400.00	Jefe de recursos humanos Jefe de recursos humanos
TOTAL				\$575.00	

Tabla 26 Plan de acción

PRESUPUESTO

ACTIVIDADES	COSTO
Analizar el ámbito laboral de COMUNIKT	\$20.00
Adaptar las fases de Reclutamiento y selección aplicables en la empresa.	\$ 20.00
Elaborar los formatos a aplicar en el manual.	\$ 100.00
Impresión de documento.	
Capacitar sobre el uso y aplicación del mismo al departamento de recursos humanos.	\$35.00
Capacitación a Gerencia y mandos medios	\$ 400.00
TOTAL	\$575.00

Tabla 27 Presupuesto

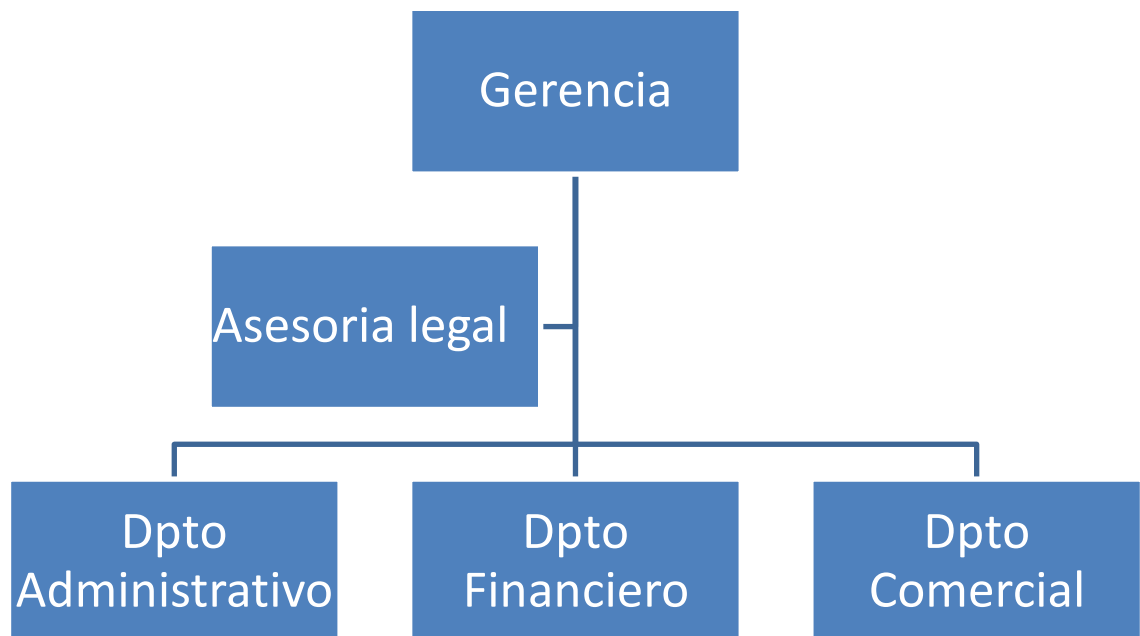
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TIEMPO ACTIVIDAD	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Analizar el ámbito laboral de CKT																												
Adaptar las fases de reclutamiento y selección aplicables en la empresa																												
Elaborar los formatos aplicables en el manual																												
Impresión de documentos y capacitación sobre el uso y aplicación del mismo al departamento de RRHH																												
Capacitación a gerencia y mandos medios																												

Tabla 28 Cronograma de actividades

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

El departamento de Talento Humano serán los encargados de monitorear el cumplimiento de las acciones programadas en función del tiempo y son los encargados de poner en práctica la planificación realizada.



6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

El mismo Departamento encargado de la administración, realizará el monitoreo de las acciones programadas con la finalidad de detectar cualquier falencia o desvío en el proceso de selección, de manera que se aplique los correctivos necesarios, antes de continuar con el proceso, evitando que se contrate personal que no llene las expectativas para el que fue contratado, esta evaluación deberá incluir los intereses de los beneficiarios, detallar los recursos económicos disponibles en la empresa para su ejecución, además de la relación coste/beneficio y demás aspectos considerados importantes que indicarán que tan factible es la presente propuesta.

Las preguntas que a continuación se explican ayudarán a cumplir esta tarea:

1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?

La petición es realizada conjuntamente entre el gerente y mandos medios

2.- ¿Por qué evaluar?

El talento humano es el capital más importante para el funcionamiento de toda empresa.

3.- ¿Para qué evaluar?

Para que los objetivos específicos planteados se cumplan y aporte al crecimiento de la empresa.

4.- ¿Qué evaluar?

Se debe evaluar los Subsistemas de Reclutamiento y Selección que se implementan en la organización que permitirán la disminución de la Rotación excesiva de personal.

5.- ¿Quién evalúa?

El jefe de Recursos Humanos y mi persona.

6.- ¿Cuándo evaluar?

Todo el periodo de Enero a Noviembre 2012

7.- ¿Cómo evaluar?

Empleando método comparativo e histórico con los anteriores años y los datos actuales.

8.- ¿Con qué evaluar?

Utilizando técnicas de investigación como la observación directa y encuestas aplicadas al personal.

Así como también aplicando el cálculo del índice de rotación laboral semestral.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO. (2007). Gestión del Talento Humano. 1era. Edición. Editorial McGraw-Hill. Barcelona.

WERTHER Y DAULS. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. 6ta Edición. Editorial McGraw-Hill Internacional de España

IVANCEVICH. (2005). Administración de recursos humanos. 9na Edición. Editorial McGraw-Hill Internacional de México

STEWART, LYMAN, HITT. (2006). Administración. 9na Edición. Editorial Pearson Educación.

DAENA. (2008). International Journal of Good Conscience. 1era Edición.

STEPHEN, COULTER. (2005). Administración. 8 va Edición. Editorial Pearson Educación.

FRANKLIN, B. (2004). Organización de empresas. 2 da Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Constitución Política de la República del Ecuador

Ley de Compañías

Código de Trabajo.

Páginas electrónicas

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/default.

<http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/recursos7/Docs/rrhh/el-proceso-de-contratacion-de-personal>

<http://www.bibliotecasdelecuador.com>

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bistream/123456789>

<http://repositorio.uta.edu.ec/handle/2100/4492?locales=es>

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



◀Cuestionario N°.....

ENCUESTA QUE SE REALIZA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y VENTAS DE LA EMPRESA “COMUNIKT S.A.” CON EL FIN DE MEJORAR LOS PROCESOS DEL SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN LABORAL

OBJETIVO:

Identificar porque se produce la alta rotación laboral en la empresa y que procesos del Subsistema de Integración de Recursos Humanos se están empleando en COMUNIKT S.A.

INSTRUCCIONES

La empresa “COMUNIKT”. desea conocer cómo se aplican los procesos del Subsistema de Integración de Recursos Humanos dentro de la empresa, con el propósito de encontrar el motivo de la alta Rotación Laboral en la organización

Por favor su veracidad en las encuestas permitirá al investigador desarrollar un trabajo efectivo.

Agradecemos su colaboración y garantizamos absoluta reserva de su información.

Las preguntas a continuación es según el criterio que Ud. tenga

Por favor seguir la siguiente categorización de respuestas:

Totalmente de Acuerdo	1
Acuerdo	2
Ni de acuerdo; ni en desacuerdo	3
No de acuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	5

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Se cuenta con personal calificado en el departamento de recursos humanos					
Se utilizan los recursos de la empresa de tal manera que la misma sea capaz de actuar rápida y eficientemente cada vez que se produce un cambio					
En la empresa existe ya determinado el número y tipo de empleados que se necesita para cada departamento, así como también para cada puesto					
Al realizar una planeación de recursos humanos se podrá reclutas y seleccionar mejor al personal					
Al momento de cubrir una vacante el departamento de recursos humanos se basa en las necesidades del jefe inmediato					
En la empresa para contratar a un candidato se realizan pruebas de actitud, aptitud, conocimientos, psicológicas					
Todo el personal que trabaja en la organización cumple con las funciones de acorde al puesto					
La planificación de recurso humanos es un parámetro que ayuda a la eficiencia en la gestión y administración de la empresa					
En la organización se da preferencia al personal interno al momento de presentarse una vacante					
En la organización el procedimiento de selección de personal se realiza de manera óptima y adecuada					

La mala selección produce una excesiva salida del personal, ya sea por voluntad propia o porque la empresa así lo requiere					
La rotación de personal es uno de los factores que afecta la productividad					
El remplazo de un empleado consume mucho tiempo y dinero					
La rotación del personal hace que se presenten constantemente problemas organizacionales					
La inestabilidad laboral existente en la empresa hace que los empleados incidan en inasistencias, retrasos, permisos e incluso en buscar un nuevo trabajo					
El disminuir el índice de rotación de personal significa ahorro para la empresa					
Los empleadores piensan que si una persona se va no representa mayor problema encontrar a alguien que lo reemplace sin darle valor a la inversión ya hecha					

ANEXO 1 Cuestionario

FECHA DE APLICACIÓN

NOMBRE DEL ENCUESTADO.....

ANEXO 2

FICHA DE OBSERVACIÓN

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

FICHA DE OBSERVACIÓN	Nº.....
Objeto de estudio	
Lugar de Observación:.....	
Fecha de observación.....	
Nombre del investigador.....	

Descripción del objeto de Estudio

Interpretación de información

ANEXO 3

NOMINA DE PERSONAL

Nº	PERSONAL
1	PABLO GUERRERO
2	PILAR NOBOA
3	KELLY FUENTES
4	FABIÁN GONZALES
5	ADRIANA PULLUQUINGA
6	TATIANA TACO
7	MAYRA CUEVA
8	DAMIÁN GAIBOR
9	PAUL ÁLVAREZ
10	DANNY DEL SALTO
11	DOLORES TORRES
12	FERNANDO ÁLVAREZ
13	JUAN PABLO ALBÁN
14	LIZ VALERIA FRÍAS
15	NATALY CARRERA
16	GABRIELA GORDON
17	ÁLVARO SEVILLA
18	DIANA GALARZA
19	FRANCIS CARRIÓN
20	ADRIÁN SILVA
21	JAVIER CEVALLOS
22	OSCAR CHANG
23	JUAN NICOLA
24	MAYRA GAIBOR
25	SEBASTIÁN TACO
26	ISRAEL HUERTAS
27	PAOLA SANTIAGO
28	ANDREA COCA
29	DIEGO MERINO
30	XAVIER ARIAS
31	JOSELYN GAVILÁNEZ
32	ARACELY CRUZ
33	MÓNICA SÁNCHEZ
34	MONSERRAT TAMAYO
35	ÁLVARO JARAMILLO

36	CECILIA PUNGAÑA
37	ANTONIO ARBOLEDA
38	FABIÁN GUERRERO
39	ALEX VINUEZA
40	GALO MOSCOSO
41	CARLOS LÓPEZ
42	ÁNGELO MENDOZA
43	SANTIAGO DE JESÚS
44	ESTEFANY MORENO
45	JENNY LÓPEZ
46	MARIANA PARRA
47	PEDRO TIERRA
48	PATRICIO TAPIA
49	PAULINA LARREA
50	MÓNICA HIDALGO
51	VIVIANA VALLE
52	PAOLA VILLAVICENCIO
53	FERNANDA MENDIETA
54	CARLA CORRAL
55	JOSÉ PAGUA
56	DIANA ORTIZ
57	EDUARDO ALULIMA
58	CAROLINA SEGURA
59	JOEL VITERI
60	ANGÉLICA CHÁVEZ
61	VIVIANA JARAMILLO
62	GEOMARA GUANO
63	JONATHAN LOZA
64	XAVIER ESPINOZA
65	DOUGLAS DELGADO
66	IRENE BRIONES
67	DAVID QUIIJE
68	VANESSA ALCÍVAR
69	ANDRÉS OLMEDO
70	SOLEDAD RODRÍGUEZ
71	CARLA TORRES
72	IVÁN ECHEVERRÍA
73	ELIANA MARTÍNEZ
74	PAULINA COBO
75	VERÓNICA RUIZ
76	KAREN RAMÍREZ

77	WALTER TADEO
78	CRISTIAN NIETO
79	JESSICA LASSO
80	CAROLINA LOZADA
81	SANTIAGO COSTA
82	DAVID EGAS
83	ANITA SILVA
84	JENNIFER HOYOS
85	JORGE ZAPATA
86	PATRICIO CONDE
87	KARINA FABARA
88	VÍCTOR BERMEO
89	CRISTIAN CABEZAS
90	YAJAIRA MORENO
91	JUAN CARLOS SALAZAR
92	PAMELA CADENA
93	OSCAR BASANTES
94	VANESSA MANOSALVAS
95	EVELYN MOLINA
96	VERÓNICA BUÑAY
97	SILVIA MAYORGA
98	ANA BACA
99	GUILLERMO ALCÍVAR
100	ROCIÓ PROAÑO
101	FRANCISCO BALAREZO
102	LUIS CEVALLOS
103	IVAN GALLEGOS
104	HERNAN LALAMA
105	MARIA LEMA
106	VERONICA MUÑOZ
107	CRISTINA AMNACHA
108	NANCY ALVARADO
109	ANGEL YANCHAPANTA
110	XAVIER SOLIS
111	CARLA LOGROÑO
112	ANGEL DUARTE
113	GABRIELA NAVARRO
114	TAMARA CACERES
115	EVELIN MOLINA
116	VERONICA ZALDAÑA
117	FRANKLIN ALDAS

118	IRENE AVILA
119	VICKY PALLO
120	JAVIER NORIEGA
121	MARIA RIOFRIO
122	SOLEDAD RODRIGUEZ
123	FABIAN LANDA
124	CRISTINA FREIRE
125	JENNY GARCIA
126	CARLOS MACIAS
127	ANITA SOLIS
128	JUAN NICOLA

ANEXO 3 Nomina de personal

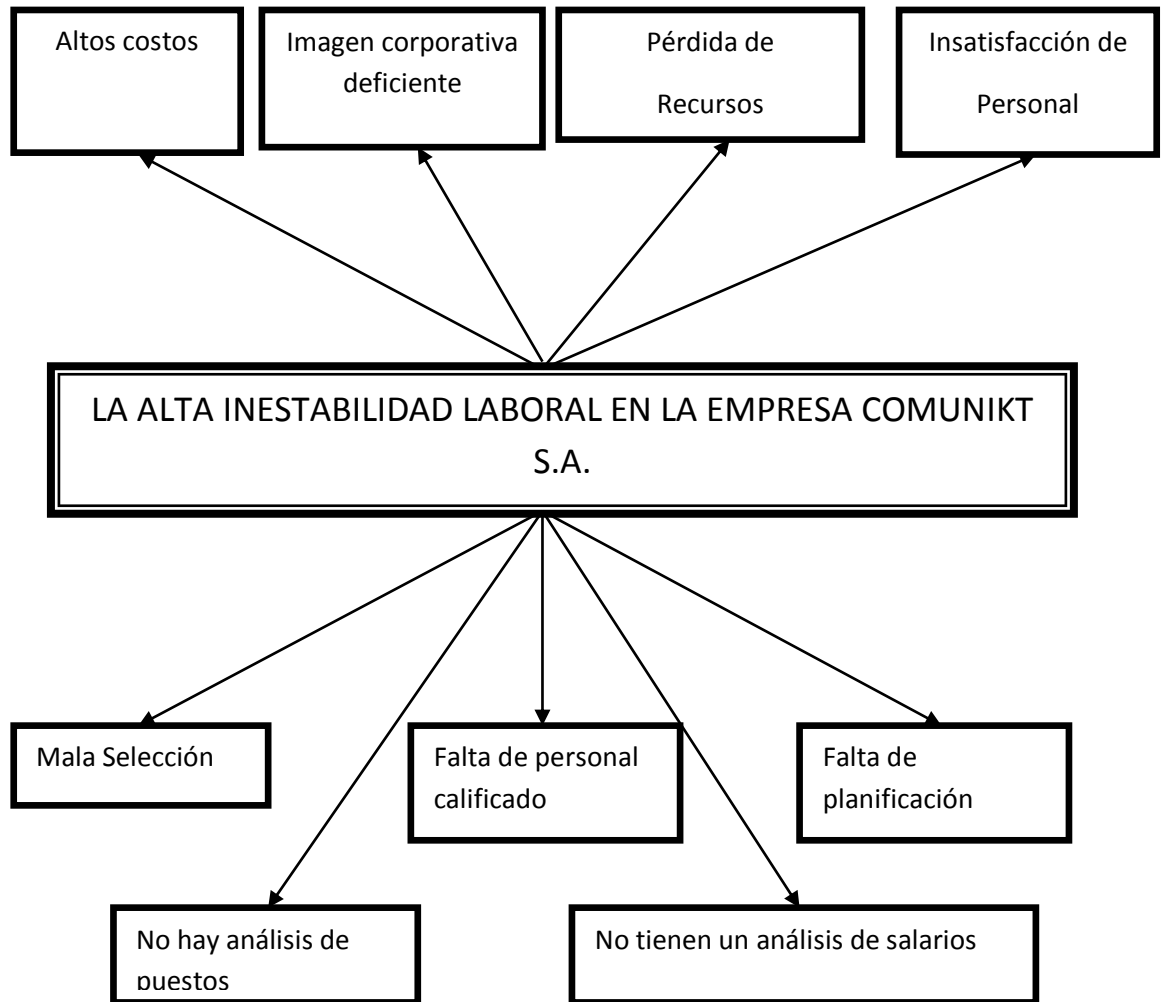
ANEXO 4

Ubicación y locales



ANEXO 4 Ubicación de la empresa

ANEXO 5



ANEXO 5 Árbol del problema