



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD: PRESENCIAL

**Informe Final Del Trabajo de Investigación o Titulación previo a la obtención
del Título de Psicólogo Industrial.**

TEMA:

**“EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA CALZADO
“GAMOS” DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.”**

AUTOR: Washington Ricardo Alvarado Guerrero

TUTOR: Dra. Mg. Carmita del Rocío Núñez López

Ambato – Ecuador

2014

AUTORIA DE LA INVESTIGACIÓN

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

Alvarado Guerrero Washington Ricardo

C.C.: 1803184736

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en líneas patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema “EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA CALZADO “GAMOS” DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, autorizo reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro

Alvarado Guerrero Washington Ricardo

C.C.: 1803184736

AUTOR

*APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE
GRADUACIÓN O TITULACIÓN*

CERTIFICA:

Yo, Dra. Mg. Rocío Núñez López C.C. 1801908490 en mi calidad de tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA CALZADO “GAMOS” DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

.....
TUTOR Dra. Mg. Carmita del Rocío Núñez López

C.C. 1801908490

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

La Comisión de estudio y calificación del informe de Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: "EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA CALZADO "GAMOS" DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA" presentada por el Sr. Alvarado Guerrero Washington Ricardo, egresado de la Carrera de Psicología Industrial promoción Septiembre 2011 – Febrero 2012, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

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

FECHA: 19 de Junio del 2012

LA COMISIÓN

.....
Ps. Ed. Mg. Luis Rene Indacochea Mendoza
Presidente

.....
Psic. Edu. Mg. César Oswaldo Yamberlá González

.....
Dr. Mg. Marcelo Wilfrido Núñez Espinoza

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico en primer lugar a mis padres por su amor, su comprensión y su apoyo incondicional en cada momento de mi vida y de mi carrera Estudiantil. A mis hermanas por sus consejos, su cariño y la ayuda desinteresada brindada siempre. A mi hija que es la razón por la cual lucho todos los días por ser mejor.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida, por permitirme alcanzar mis metas y por la oportunidad de tener una familia maravillosa.

A mis padres por su esfuerzo, apoyo, comprensión, sacrificio y ayuda brindada cada día para lograr este objetivo.

A mis hermanos por su paciencia, ayuda y por siempre estar a mi lado animándome y apoyándome en los buenos y malos momentos.

A mis profesores que contribuyeron en mi formación integral dentro de mi carrera y me brindaron sus conocimientos para lograr este objetivo.

ÍNDICE GENERAL

PÁGINAS PRELIMINARES

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN.....	
APROBACIÓN DEL TRUNAL DE GRADO.....	
DEDICATORIA.....	
AGRADECIMIENTO.....	
INDICE GENERAL.....	
INDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS.....	
RESUMEN EJECUTIVO.....	

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA

1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Árbol de Problemas.....	7
1.2.2.1 Análisis Crítico.....	8
1.2.3 Prognosis.....	9
1.2.4 Formulación del problema.....	9
1.2.5 Interrogantes de la investigación.....	10

1.2.6 Delimitación del problema.....	10
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	11
1.4 OBJETIVOS.....	12
1.4.1 Objetivo General.....	12
1.4.2 Objetivos específicos.....	13

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	14
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	16
2.2.1 FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA.....	16
2.2.2 FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA.....	17
2.2.3 FUNDAMENTACIÓN SOCIOLÓGICA.....	17
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	18
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	21
2.4.1 Constelación de ideas de la variable independiente.....	22
2.4.2 Constelación de ideas de la variable dependiente.....	20
2.4.3 Fundamentación del reclutamiento y selección de personal.....	24
2.4.3.1 Descripción genérica.....	28
2.4.3.2 Descripción específica.....	28
2.4.3.3 Proceso y análisis de selección.....	29
2.4.3.4 Entrevista de selección.....	29
2.4.3.5 Verificación de datos y referencias.....	30
2.4.3.6 Descripción del puesto.....	30
2.4.3.7 Métodos y selección de personal.....	31
2.4.4 La rotación laboral y sus causas.....	33

2.4.5 Talento humano.....	36
2.4.6 Administración del talento humano.....	39
2.4.7 Definición del desempeño laboral.....	47
2.4.7.1 Evaluación del desempeño.....	48
2.4.7.2 Evaluadores del desempeño.....	55
2.4.7.3 Métodos.....	62
2.4.8 Clima laboral.....	67
2.4.9 Desarrollo organizacional.....	72
2.4.10 El comportamiento organizacional.....	85
2.5 HIPÓTESIS.....	91
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	92

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	93
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	93
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	94
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	95
3.4.1 Población.....	95
3.4.2 Muestra.....	95
3.4.2.1 Determinación de la muestra.....	96
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	98
3.5.1 Variable independiente.....	98
3.5.2 Variable dependiente.....	99
3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	100
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	101

3.8 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN...	102
--	-----

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	103
4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	117

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES.....	121
5.2 RECOMENDACIONES.....	122

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS.....	123
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	125
6.3 JUSTIFICACIÓN.....	125
6.4 OBJETIVOS.....	126
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	126
6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	127
6.7 MODELO OPERATIVO.....	137
6.8 ADMINISTRACIÓN.....	157
6.9 PLAN OPERATIVO.....	159

6.10 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	161
--------------------------------------	-----

C. MATERIALES DE REFERENCIA

1. BIBLIOGRAFÍA.....	167
2. ANEXOS.....	174

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

ÍNDICE DE CUADROS

GRÁFICO N° 01 Árbol de problemas.....	7
GRÁFICO N° 02 Categorización de variables.....	21
GRÁFICO N° 03 Constelación de ideas de la variable independiente.....	22
GRÁFICO N° 04 Constelación de ideas de la variable dependiente.....	23
GRÁFICO N° 05 Atracción por publicidad escrita y audiovisual.....	103
GRÁFICO N° 06 Atracción por buena referencia.....	104
GRÁFICO N° 07 Aplicación de pruebas de capacidad.....	105
GRÁFICO N° 08 Aplicación de pruebas de personalidad.....	106
GRÁFICO N° 09 Aplicación de ficha de entrevista.....	107
GRÁFICO N° 10 Medición de entrevista.....	108
GRÁFICO N° 11 Medición de vacantes cubiertas.....	109
GRÁFICO N° 12 Tiempo de duración en el puesto.....	110
GRÁFICO N° 13 Medición de desarrollo de conocimientos.....	111
GRÁFICO N° 14 Medición de habilidades y destrezas.....	112
GRÁFICO N° 15 Medición de trabajo realizado.....	113
GRÁFICO N° 16 Aprovechamiento de recursos.....	114
GRÁFICO N° 17 Medición de perseverancia.....	115
GRÁFICO N° 18 Medición de disciplina.....	116

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 01 Población.....	95
TABLA N° 02 Variable independiente: reclutamiento y selección.....	98
TABLA N° 03 Variable dependiente: desempeño laboral.....	99
TABLA N° 04 Recolección de información.....	100
TABLA N° 05 Atracción por publicidad escrita y audiovisual.....	103
TABLA N° 06 Atracción por buenas referencias.....	104
TABLA N° 07 Aplicación de pruebas de capacidad.....	105
TABLA N° 08 Aplicación de pruebas de personalidad.....	106
TABLA N° 09 Aplicación de ficha de entrevista.....	107
TABLA N° 10 Medición de entrevista.....	108
TABLA N° 11 Medición de vacantes cubiertas inmediatamente.....	109
TABLA N° 12 Tiempo de duración en el puesto.....	110
TABLA N° 13 Medición de desarrollo de conocimientos.....	111
TABLA N° 14 Medición de habilidades y destrezas.....	112
TABLA N° 15 Medición de trabajo realizado.....	113
TABLA N° 16 Aprovechamiento de recursos.....	114
TABLA N° 17 Medición de perseverancia.....	115
TABLA N° 18 Medición de disciplina.....	116
TABLA N° 19 Distribución del cálculo grados de libertad.....	118
TABLA N° 20 Valores observadas cálculo.....	119
TABLA N° 21 Frecuencias esperadas.....	119
TABLA N° 22 Cálculo matemático chi cuadrado.....	120
TABLA N° 23 Presupuesto para la realización de la propuesta.....	124

TABLA N° 24 Elaboración del informe de entrevista.....	154
TABLA N° 25 Plan operativo.....	159
TABLA N° 26 Matriz Evaluación para la implementación de la propuesta.....	161

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

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: “EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA CALZADO “GAMOS” DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.”

AUTOR: ALVARADO GUERRERO WASHINGTON RICARDO

TUTOR: DRA. MG. ROCÍO NÚÑEZ LÓPEZ

Resumen

La presente tesis se desarrolló en la empresa Calzado GAMO’S del cantón Ambato, la misma que se dedica a la producción y comercialización de calzado, el problema principal de la empresa es la deficiente selección de personal, esto se debe a que GAMO’S no cuenta con un adecuado proceso de selección de personal, la falta de conocimiento en estos procesos ha hecho que se contrate personal no idóneo para los puestos a ocupar que incluso han llegado a dañar la imagen de la empresa por motivos de retrasos en la producción, mala atención al cliente y hasta pérdida de recursos, se ha puesto en marcha la implementación de un manual de selección de personal.

El objetivo principal es seleccionar al personal mediante un proceso en el cual los postulantes al empleo serán calificados y seleccionados por categorías y de acuerdo a la vacante a cubrir, esto permite poder conocer y comprender la personalidad de los candidatos. Así como también sus experiencias y virtudes, con el propósito de escoger a los colaboradores que estén mejor calificados para el empleo y colocarlos en los puestos a los que se adapten mejor.

Se estará contribuyendo con el desarrollo de la empresa mejorando la eficiencia y eficacia de sus colaboradores en las tareas que realizan a diario en sus lugares de trabajo.

Palabras claves

Proceso, Selección, Personalidad, Categorías, Propósito, Eficiencia, Eficacia, Conocimientos, Atención al cliente, Tareas.

INTRODUCCIÓN

El mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere más complejidad, por ello se vuelve más exigente, se establece que el manejo de las empresas debe ser altamente competitivo, afortunadamente este vuelco en la industrialización que hace obsoleto el concepto de cantidad y da importancia a la calidad, ha permitido a las empresas concientizarse de sus trabajadores, como aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas demás características humanas para la mejora de los productos.

Concluida la presente investigación y realizado un minucioso análisis y estudio se presenta las conclusiones, recomendaciones y la propuesta que aportará de una manera positiva en el crecimiento del desempeño laboral de la empresa Calzado GAMO´S.

Capítulo I. Está constituido por: el tema, el planteamiento del problema, se fundamenta la contextualización, el análisis crítico que toma de referencia las causas y efectos del árbol del problema, se detalla la justificación de la investigación, y finalmente se determina los objetivos: general y específicos.

Capítulo II. Está estructurado por el marco teórico sustentado en la bibliografía del análisis del entorno, la fundamentación filosófica y legal, las categorías fundamentales, la hipótesis de la investigación y se detallan las variables de estudio.

Capítulo III. En este capítulo se refiere a la metodología que se emplea en la investigación, especificando los tipos o niveles investigativos, se determina la

población y la muestra, se realiza la operacionalización de las variables de estudio y se establece: el plan de recolección de la información y el plan de procesamiento de la información.

Capítulo IV. Se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas y la verificación de la hipótesis que indica la correlación entre las variables de estudio.

Capítulo V. Se realizan las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación.

Capítulo VI. Finalmente en este capítulo se encuentra la propuesta, la cual está conformada por los datos informativos, antecedentes de propuesta, justificación, objetivos: general y específicos, el análisis de factibilidad, la fundamentación, la metodología, la administración y la previsión de la evaluación.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA

1.1 Tema de investigación

“El Reclutamiento y Selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Calzado “GAMOS” de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.”

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización:

Dentro del **Ecuador** uno de los problemas con los que han vivido todos los líderes, tanto a nivel grupal como organizacional tiene que ver con el Reclutamiento y Selección de Personal, las organizaciones exitosas sobresalen en los procesos relacionados con los ingresos, mantenimiento, desarrollo y egresos de su personal, los ingresos a la organización representan a una de las dos fases principales del proceso de socialización organizacional; la segunda fase es la acomodación organizacional que se presenta cuando la persona se siente más bien integrado con la empresa.

Las ventajas en términos de selección son no comenzar una y otra vez con procesos repetitivos, que insumen una buena cantidad de tiempo, dinero y energía para reemplazar candidatos que debieron estar bien elegidos desde el inicio. En definitiva,

contar con el colaborador en el lugar correcto aporta muchos beneficios, por eso bien vale la pena optar por técnicas adecuadas que nos permitan desde la primera vez, asegurarnos que el seleccionado podrá, querrá y sabrá adecuarse al puesto.

A nivel de la **Provincia de Tungurahua** al parecer el problema tiene el mismo panorama, las empresa requieren un planeamiento minucioso del personal, la competitividad a que están sujetas hoy en día hacen totalmente indispensable que se vean preparadas en su propio equipo antes de atreverse a misiones que pueden costarle su propia existencia.

Es de gran importancia para la organización, el proceso de reclutamiento y selección, pues su eficiencia, efectividad y eficacia está vinculada directamente al establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades del talento humano, y el no tenerlos en cuenta distorsiona los resultados y un retraso en el logro de objetivos.

Operar un negocio pequeño va a ser más difícil en el futuro, a menos que se tomen los recaudos, planificando, organizando, dirigiendo y controlando de manera eficaz ya que al no elegir al personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la empresa, ya sea por carencia de experiencia, aptitudes, actitudes o carencias de orden moral pueden acarrear pérdidas por defraudaciones, pérdidas de clientes por mala atención, e incrementos en los costos por improductividades, aparte de poder llegar a generar problemas internos.

En la ciudad de Ambato la Empresa de Calzado Gamos, dedicada a la producción de calzado desconoce el verdadero proceso del reclutamiento y la selección de personal, ya que al momento de contratar o reclutar al personal no se realizan las pruebas psicométricas seleccionadas cuidadosamente para cada uno de los puestos del organigrama, sino que la empresa llama a los postulantes a través de medios de comunicación tanto escritos como radial, posteriormente reciben las hojas de vida y sin realizar ningún tipo de análisis seleccionan a la persona que va a ocupar el puesto vacante sin tener en cuenta que los recursos humanos son considerados como una pieza clave en el desarrollo de las empresas de producción, porque permiten el cumplimiento de las metas y objetivos.

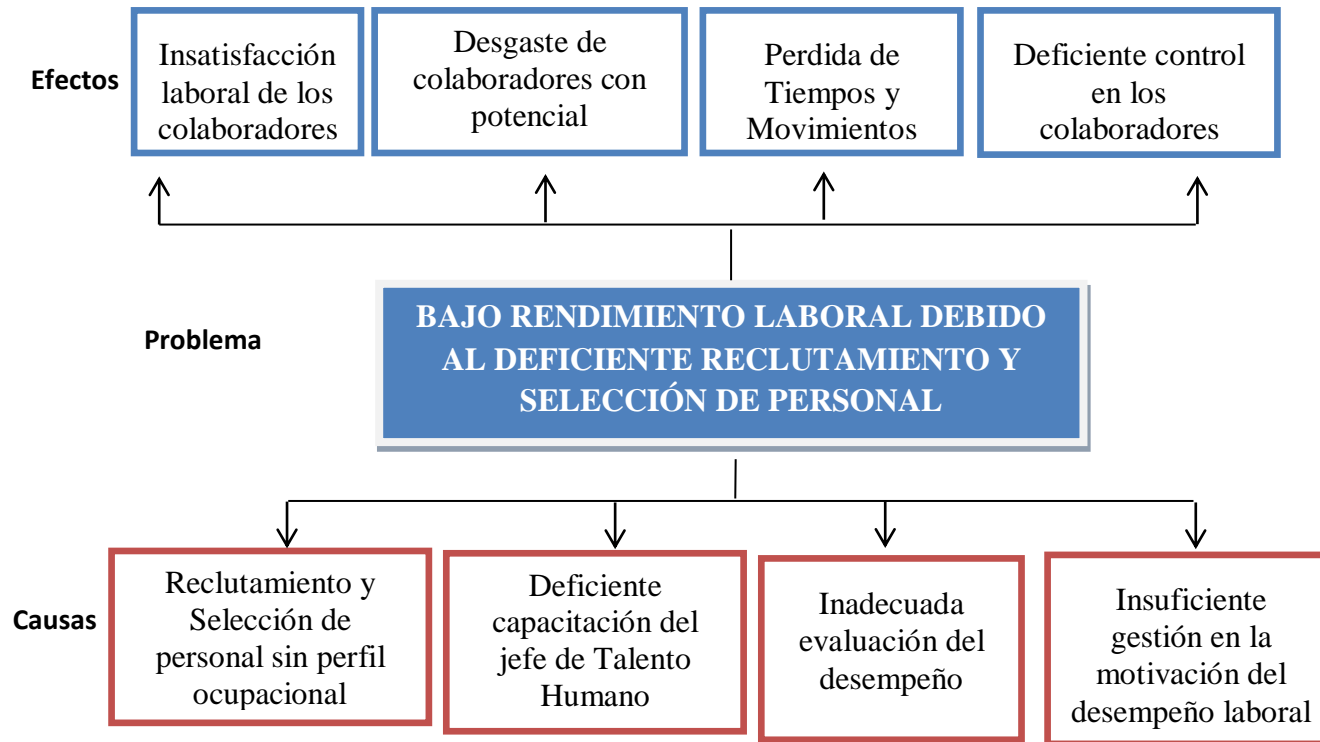
Por otra parte el no seleccionar la persona idónea para la ocupación del cargo traerá una pérdida de recursos a la empresa ya que al no tener el trabajador las aptitudes y sobre todo el gusto en las cosas que hace puede ocasionar un disgusto en el cumplimiento de sus labores diarias lo que trae consigo un deficiente desempeño laboral, por esto la importancia de que la Empresa de Calzado Gamos aplique un manual de Reclutamiento y Selección de Personal, técnica que va permitir elegir entre un conjunto de candidatos la persona más adecuada para ocupar los puestos existentes en la empresa,

El objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización para de esta manera escoger al personal adecuado de acuerdo a los

requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo y así tener la seguridad de que se ha seleccionado a los mejores.

Árbol de Problemas

Gráfico №1: Árbol de problemas



Fuente: Calzado GAMO'S
Elaborado por: Ricardo Alvarado

1.2.2 Análisis Crítico

Una vez realizado el árbol de problemas sobre Deficiente Administración de Talento Humano se pudo identificar que la principal causa del problema que existe en la Empresa de Calzado Gamos es el inadecuado **Reclutamiento y Selección de personal sin perfil ocupacional**, considerándose en este punto que la ocupación de cargos en muchos casos no está siendo por el personal idóneo, lo que acarrea una serie de inconvenientes en la empresa como insatisfacción en los colaboradores.

Esto se produce por una **deficiente capacitación del jefe de talento humano** es decir no inician la búsqueda de candidatos, sino que reciben solicitudes de empleo y sin un análisis minucioso eligen a una persona para que ocupe la vacante que en ese momento necesite ser cubierta lo que no permite adquirir personal con las competencias adecuadas, esto trae como efecto la contratación de colaboradores que no permanecerán por mucho tiempo en la empresa, ya que al no elegir a la persona con el perfil para el puesto y al no existir el gusto del trabajador en la actividad que realiza se convierte en un trabajo tedioso evitando así dar el 100% de su potencial.

De la misma manera existe **deficiente evaluación del desempeño** lo que ocasiona que el rendimiento no sea óptimo y se retrasen en los procesos y evitan que el trabajo para los demás colaboradores sea fluido, es decir estamos manteniendo colaboradores con bajo desempeño laboral y esto da como resultado un alto grado de insatisfacción y rotación del personal.

Debido a la **insuficiente gestión en la motivación del desempeño laboral**, se está teniendo un deficiente control en el trabajo realizado por los colaboradores y no se está comprobando el desempeño grupal e individual, lo que ocasionará una demora en el desarrollo empresarial que "Calzado Gamos" tiene como visión.

1.2.3 Prognosis

La Empresa de Calzado "GAMOS" si sigue manteniendo el sistema de contratación sin seguir una serie de pasos ordenados y adecuados, se dotará de personal sin experiencia en la elaboración de calzado lo que tendrá como consecuencia **insatisfacción laboral en los colaboradores**, la empresa perderá prestigio además de la confianza de sus clientes y una **pérdida de talentos con potencial** por la deficiente contratación y la falta de preparación en cada unos de los puestos de trabajo.

Si no se garantiza una evaluación justa e imparcial a los aspirantes, se **tendrá perdida de tiempos y movimientos** ya que se sentirán insatisfechos y sin ganas de trabajar, si no se toman los correctivos necesarios, seguirá el **deficiente control en los colaboradores** y comenzaran a trabajar de manera individual y no colectiva como es lo recomendable para lograr cumplir los objetivos de la empresa..

1.2.4. Formulación del problema

¿De qué manera influye el reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa de calzado "GAMO'S" de la ciudad de Ambato?

1.2.5. Interrogantes de la Investigación

- ¿Cómo es el Reclutamiento y Selección de Personal en la empresa calzado GAMOS?
- ¿Cuáles son los componentes del Desempeño Laboral afectados por el Reclutamiento y Selección de Personal?
- ¿Existen alternativas de solución al problema detectado en la empresa Calzado “GAMOS” de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua?

1.2.6. Delimitación del Problema

De campo: Empresarial

De área: Psicología Industrial

De aspecto: Selección de Personal.

Límite Espacial: La investigación se realizara en empresa Calzado “GAMOS” de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua

Límite Temporal: La presente Investigación se realizara en el año Septiembre 2012 - Marzo 2013.

Unidades de Observación: Administrador de la Empresa, Supervisor, Colaboradores del Área de Producción.

1.3 Justificación

La **importancia** de la investigación es que se podrá identificar aquellos contenidos que son necesarios para llevar a cabo la selección y reclutamiento del personal, el cual contribuya a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, el **beneficio** será tanto para el personal administrativo como para el personal de planta ya que al elegir bien a los colaboradores se formará un equipo de trabajo eficiente.

El **interés por investigar** se encuentra basado en la necesidad que tienen las empresas en la actualidad de contar con una guía básica del reclutamiento y selección del personal, en el caso de la Empresa de Calzado GAMO'S se elaborarán un instrumento de apoyo para satisfacer los requerimientos actuales de la empresa, por cuanto debe enfrentar nuevos retos y para ello se debe contar con herramientas técnicas que contribuyan al mejor desenvolvimiento de sus actividades en todos los campos.

La **novedad más relevante** de la presente investigación es que en la empresa no se ha realizado un estudio similar al problema planteado por lo que este tema es nuevo y de interés de los directivos de la misma.

La investigación será de gran **utilidad** para los directivos de la empresa porque podrán seleccionar al personal idóneo para cada actividad o puesto de trabajo, mejorando así el desempeño de los trabajadores y ofreciendo a sus clientes productos de calidad.

El mejorar este punto importante en la Empresa de Calzado Gamos ocasionará una mejora en los procesos de producción y de administración de los recursos lo que creará un **impacto** en otras empresas productoras creando así la necesidad en estas de adoptar un sistema para selección y reclutamiento de personal

El proyecto es **factible** de realización porque se cuenta con el tiempo necesario de seis meses para recolectar la información, procesar los datos y elaborar el correspondiente informe; por disponer de los recursos humanos (preparación del personal) materiales económicos y tecnológicos necesarios para un trabajo eficiente e investigativo; por tener acceso a las fuentes de información con el beneplácito de la empresa y las facilidades ofrecidas; y por la asistencia de una asociación especializada.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar la incidencia del reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa de calzado “GAMO’S” de la ciudad de Ambato en el periodo 2012-2013

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar la realización del proceso de reclutamiento y selección de personal en los colaboradores de la empresa Calzado GAMO’S.
- Determinar los componentes del Desempeño Laboral que han sido afectados por el Reclutamiento y Selección.

- Proponer alternativas de solución al problema planteado del reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Calzado GAMO´S de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Previa una indagación minuciosa y con la finalidad de ampliar el tema de investigación se ha considerado importante tomar como referencia Trabajos de Investigación similares desarrollados anteriormente, mismos que se describen a continuación:

TEMA: “Reclutamiento y Selección de Personal como medio para optimizar el Rendimiento Laboral en la empresa “Creaciones Rose” de la Ciudad de Quito.

AUTOR: Paúl Fernando Sandoval

CONCLUSIONES: EL Departamento de Talento Humano, al que se analizó a profundidad, no dispone de un procedimiento técnico para seleccionar al personal, lo cual impide seguir un procedimiento lógico que oriente el proceso, y con ello permitir seleccionar al personal más idóneo según las especificaciones del cargo, mejorando notablemente la calidad de la fuerza productiva disponible, no se da mayores oportunidades de superación a los trabajadores, impidiendo que desarrollen su potencial, manteniéndoles en un ambiente de inseguridad, al no sentirse capaces de

superarse en su vida profesional, y con la mentalidad de que siempre van a estar ocupando el mismo puesto de trabajo.

TEMA: “LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE MOLINOS MIRAFLORES.S.A.”

AUTOR: Milene Anabel Ramírez

CONCLUSIONES: La empresa, carece de herramientas técnicas que le permitan dirigir de manera eficaz al talento humano que posee, como también subestima los recursos que tiene y puede utilizarlos para este fin, al carecer la empresa de instrumentos técnicos para los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y el mejoramiento del clima laboral en Molinos Miraflores S. A, es muy difícil elevar el desempeño laboral de los trabajadores de esta empresa por lo que recurre a fuentes externas para reclutar a su personal, dejando de lado tanto los ascensos como el traslado de personal en la cobertura de las nuevas vacantes.

TEMA: “Diseño de un proceso de reclutamiento y selección del Talento Humano para mejorar El Desempeño Laboral En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito De La Pequeña Empresa De Pastaza Cía. Ltda.”

AUTOR: Mery Vanessa Espinoza

CONCLUSIONES: La carencia de un Manual de reclutamiento y selección del talento humano, provoca la inadecuada contratación de Personal, la misma que incide en la insatisfacción del socio en el servicio y la inconformidad del mismo, ya que el

trato brindado en cuanto a su desempeño laboral es ineficiente, la Falta de un proceso de Inducción antes del periodo en prueba, dificultan los procesos de integración de personal, lo que provoca que el ambiente laboral sea inadecuado, ya que al no contar con un Manual de inducción, el personal no conoce de que manera la organización viene desempeñando sus labores.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA:

La investigación se enfocó en el paradigma crítico propositivo de Munstenberg, por cuanto, al constituirse un problema social la crítica se evidencia en los factores que aquejan la ausencia de un adecuado aprovisionamiento del recurso humano y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos, así como en el rendimiento laboral, para de esta manera formular alternativas de cambio que permitan a la empresa fortalecer sus oportunidades en el entorno y generar un desarrollo organizacional estable en el mercado.

En este sentido, la selección debería procurar la adecuación del sistema hombre máquina en términos de satisfacción de las necesidades humanas. Consecuentemente, la personalidad comenzaría a evaluarse ya que juega un papel muy importante como predictor laboral

2.2.1 FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA: Según Jacson y Schule (2003) disponer de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal es fundamental para todo el personal de la empresa sin importar su actividad, ocupación o nivel de jerarquía ya que ayuda a la formación integral del recurso humano fortaleciendo sus

propios valores como: confianza, respeto, puntualidad, permitiéndole superarse en su vida personal y profesional, de una manera formativa y positiva contribuyendo con los objetivos y metas de la empresa.

Es por esto que la empresa calzado GAMO'S necesita un manual ya que es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos la oportunidad de llenar una vacante para encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto para las posiciones que han de cubrir.

2.2.2 FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA: Según Sashkin y Lassey (2000) el problema presentado se ha venido dando desde hace varios años, considerándose de mucha importancia debido a que el talento humano es parte fundamental para el desarrollo de la empresa, el mismo que puede estar sujeto al cambio, si se le da la atención y estudio que se merece para poder encontrar la solución.

Un aspecto importante en la empresa GAMO'S a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio, hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas. Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente.

2.2.3 FUNDAMENTACIÓN SOCIOLÓGICA: Según Renate Mayntz (2002) las tendencias auto selectivas están determinadas por la imagen que los miembros

potenciales de una organización, se forman acerca de lo que en ellas se les ofrece y de lo que en ellas se les pide. Esta imagen influye también sobre la disposición a dejarse reclutar cuando el miembro potencial puede elegir entre varias organizaciones.

La empresa GAMO'S como resultado de su actividad se manifiesta mediante productos que son la expresión más visible de su cultura y que proporcionan a los elementos necesarios para se formen una imagen de ella.

Son los signos materiales y visuales por las que el público las reconoce y diferencia, así como auto presentación a través de la publicidad en sus diversas formas, la imagen remite a función identificadora de la cultura de empresa y a la comunicación de esa identidad a los individuos que componen la sociedad en que actúa.

Queda pues claro el carácter bilateral del proceso de reclutamiento – selección, donde tiene mucho ver la imagen de la empresa para que exista acoplamiento por parte de la persona hacia la empresa.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Esta investigación tiene el respaldo de los siguientes artículos de la Constitución y el Código de Trabajo de la República del Ecuador:

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR

TÍTULO II.- DERECHOS

CAPITULO V.- Derechos de participación.

Art. 61.- Los ecuatorianos y ecuatorianas gozan de los siguientes derechos:

7.- Desempeñar empleos y funciones públicas con base en meritos y capacidades, y en un sistema de selección y designación transparente incluyente, equitativo, luralista y democrática, que garantice su participación, con criterios de equidad paridad de género, igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad y participación intergeneracional.

10 TÍTULO V.- RÉGIMEN DE DESARROLLO

CAPITULO VI.- Trabajo y producción

Art. 389.- Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basaran en ciertos requisitos de habilidades, destrezas, formación, meritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, dignidad e integridad de las personas.

CÓDIGO DE TRABAJO

TÍTULO PRELIMINAR

Disposiciones Fundamentales

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social.

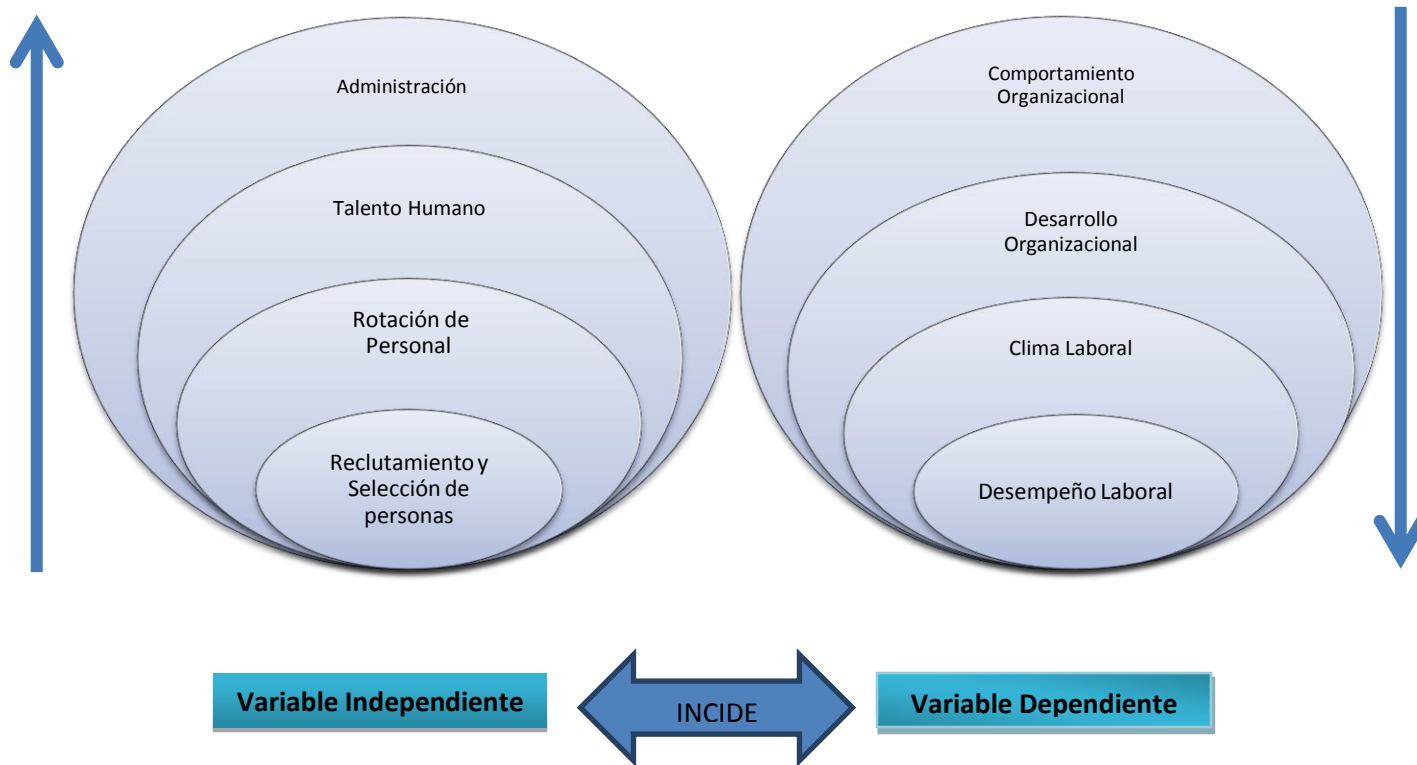
El Trabajo es obligatorio en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

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

Categorías fundamentales

Gráfico Nº2: Red de Inclusiones Conceptuales

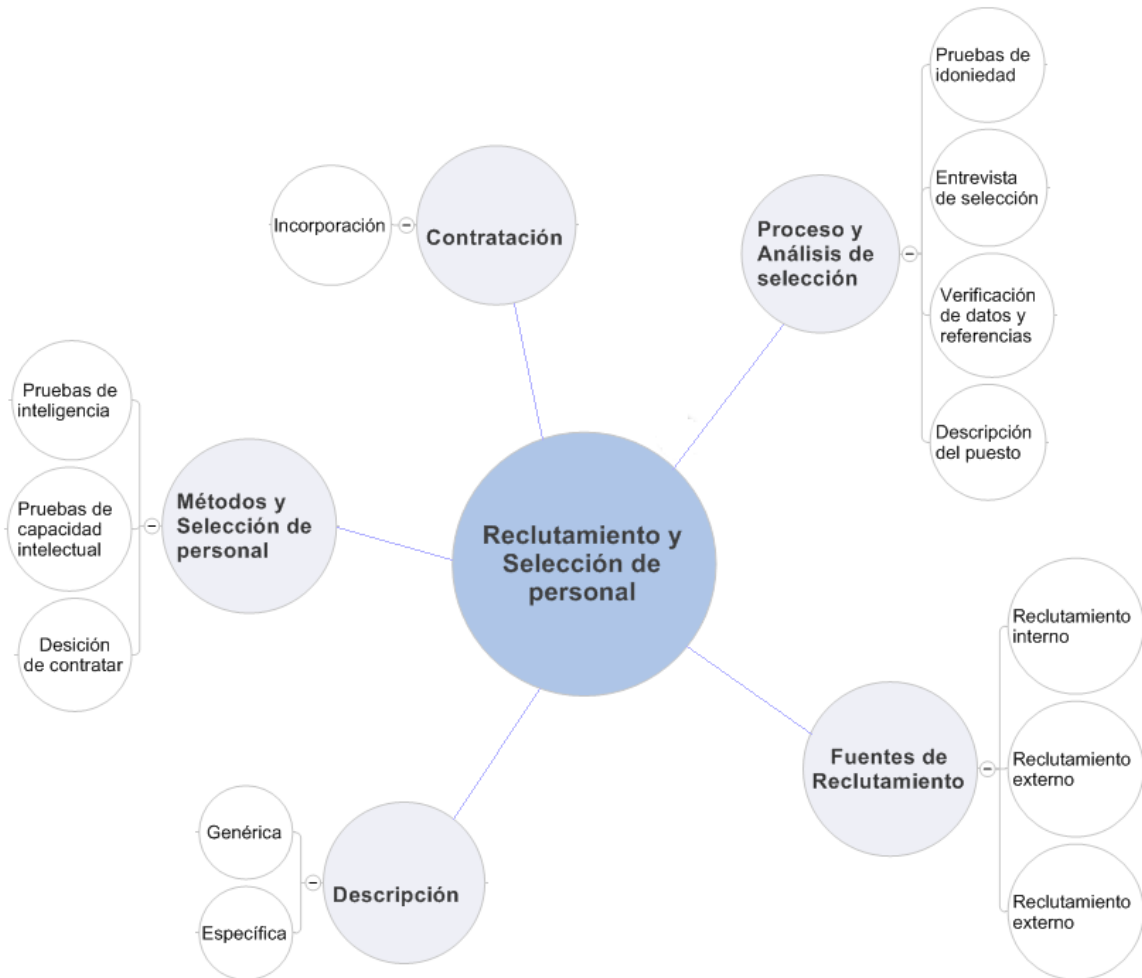


Fuente: Calzado GAMO'S

Elaborado por: Ricardo Alvarado

Constelación de ideas de la variable independiente.

Gráfico №3: Constelación de ideas de la variable independiente

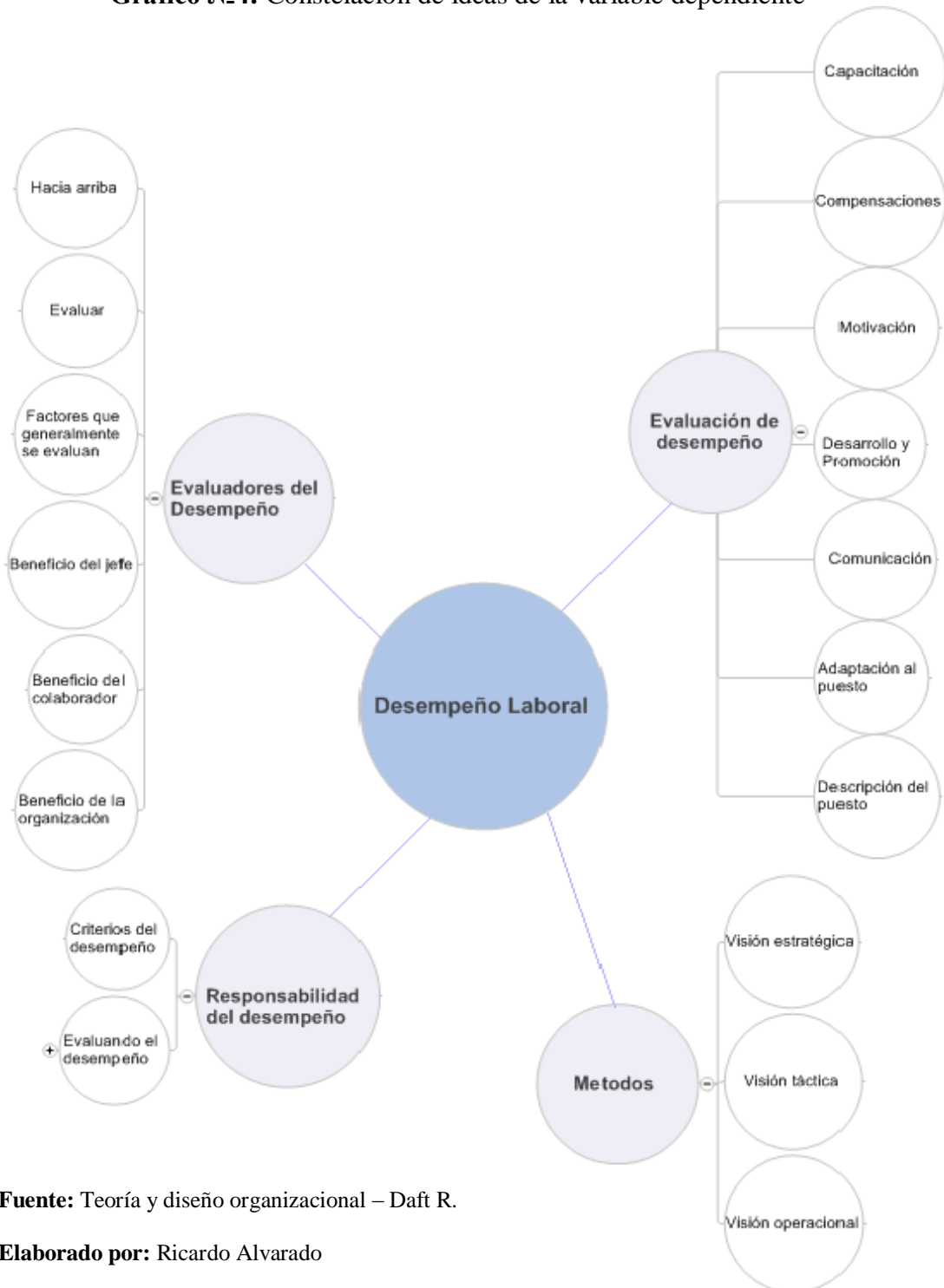


Fuente: Gestión del talento Humano – Chiavenato I.

Elaborado por: Ricardo Alvarado

Constelación de ideas de la variable dependiente.

Gráfico Nº4: Constelación de ideas de la variable dependiente



Fuente: Teoría y diseño organizacional – Daft R.

Elaborado por: Ricardo Alvarado

2.4 Fundamentación Teórica de la variable independiente

2.4.1 Reclutamiento y selección de personal

Según Chiavenato (2007) el proceso de Reclutamiento de Personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano (RRHH), la oportunidad de empleo que pretende llenar.

Su objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionará los futuros integrantes de la organización. Este proceso exige una planificación de lo que la organización requiere, lo que el mercado de RRHH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

De lo que se puede inferir que el reclutamiento interno tiene como objetivo atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización. Implica un sistema de información mediante el cual la organización comunica y ofrece al mercado de recursos humanos posiciones a cubrir.

En forma simple y general se puede definir a el Reclutamiento de Personal como el proceso que permite identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante; éste proceso se inicia con la búsqueda de candidatos potencialmente calificados y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Fuentes del reclutamiento

Peña (2008, Pág 74) clasifica las fuentes del proceso de reclutamientos en dos categorías, las cuales son conocidos como *Reclutamiento Interno* y *Reclutamiento Externo*.

a. **RECLUTAMIENTO INTERNO:** Este ocurre cuando se intenta cubrir la vacante con personal perteneciente a la misma empresa y estas pueden ser a través de:

- Transferencias (movimiento horizontal)
- Promociones (movimiento vertical y horizontal)
- Transferencia con promociones
- Programas de desarrollo

La mayoría de las organizaciones tratan de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior, mediante promociones o transferencias. Al realizar este proceso interno la organización puede aprovechar de un modo la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

El uso eficaz de las fuentes internas requiere de un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante.

Este tipo de proceso de reclutamiento ocurre cuando al generarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la re-ubicación de sus empleados, los cuales

pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso. Para que este tipo de reclutamiento sea exitoso debe existir coordinación entre el órgano de RRHH y los demás órganos de la empresa.

El reclutamiento interno se basa en datos como:

- Resultados de evaluación de desempeño.
- Análisis y descripción del cargo actual y del futuro.
- Planes de carrera
- Condiciones de ascenso del candidato.

(b) RECLUTAMIENTO EXTERNO: Este tipo de reclutamiento se lleva a cabo con personas ajenas a la empresa, varía de acuerdo con el tipo de puesto, y se realiza a través de:

- Consulta de los archivos de candidatos: Los sujetos que se presentan espontáneamente o que no fueron escogidos se les guarda su síntesis curricular y en caso de llenar una vacante se consulta a esta base de datos
- Candidatos presentados por empleados de la empresa: Es de bajo costo.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa: Tiene bajo costo, es estático ya que el sujeto debe ir hasta él y generalmente se usa para cargos de niveles inferiores.
- Contacto con sindicatos: Su ventaja es que es de bajo costo e involucra a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento.

- Contactos y conferencias con Universidades o Institutos Universitarios: Todo esto es destinado a promover la empresa y crear una actitud favorable hacia ella.
- Contacto con otras empresas del mismo rubro en términos de cooperación mutua
- Viajes de reclutamiento a otras localidades
- Anuncio en diarios y revistas: Es la técnica más eficaz para atraer candidatos.
- Agencias de reclutamiento: Es uno de los más costosos, la mayor parte del tiempo estas se usan en conjunto. El costo y el tiempo son factores muy relevantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo.

Según (**Chiavenato, 2009, pag 78**) abarca otra forma de fuente del proceso de reclutamiento, la cual la define como **Reclutamiento Mixto**, el cual se complementa el reclutamiento externo y el interno. Este puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno en caso de que aquél no dé los resultados deseables
- Inicialmente reclutamiento interno seguido de externo en caso de que no se presente el resultado esperado.
- Reclutamiento externo e interno simultáneos: Se debe preferir candidatos internos frente a los externos en caso de igualdad de condiciones.

2.4.3.1 Descripción Genérica

Afirma (R. Wayne Mondy, 2005, pág. 120)“Descripción Genérica: cubrir las vacantes de la organización con el personal idóneo para cada puesto mediante acciones de reclutamiento y selección de personal”.

Es la parte inicial de un proceso de escogimiento, por medio de mecanismos para ver las personas que estén aptas para entrar en la competencia por un puesto en una empresa, teniendo la misma pre disposición, ánimo y tiempo para poder brindarle a la empresa un espacio para que pueda demostrar sus diferentes facultades y aptitudes por medio de diferentes pruebas que realizan los psicólogos industriales encargados de dirigir este procedimiento.

2.4.3.2 Descripción Específica

Según (Ramírez, 2008, pág. 97)“Descripción Especifica: Elaborar análisis de puesto, Elaborar la tabla de decisión para evaluar a los candidatos, Diseñar los instrumentos para realizar el proceso de selección de personal, elaborar convocatoria, , Evaluar los conocimientos y habilidades de los candidatos, Aplicar y calificar las evaluaciones psicométricas, Elaborar estudios socioeconómicos, Sobre el estudio médico, elaborar y actualizar la bolsa de trabajo, Informar los resultados finales, Integrar expediente de convocatoria”.

Describe por completo el proceso que se debe seguir al realizar un estudio o competencia de un número determinado de personas que tengan capacidades específicas para una empresa, pasando por cada paso y método que se necesite para

terminar un estudio y escogimiento minucioso, para que el aporte humano sea de beneficio para una empresa.

2.4.3.3 Proceso y Análisis de Selección

Pruebas de Idoneidad

Según (Rodríguez, 2010, pág. 95) “Son instrumentos que sirven para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Estas pruebas incluyen exámenes psicosomáticos, tanto de inteligencia como de personalidad y exámenes técnicos que evalúan conocimientos para el puesto en cuestión”.

Aquí podemos relacionar a la persona con el puesto vacante para ver si tiene las facultades necesarias para desempeñar el cargo de una manera efectiva, y que sea de ayuda tanto personal como colectiva con la capacidad de transmitir su manera eficiente de trabajar en su puesto a personas que desempeñen otros cargos y que tengan contacto con ella, para ello se aplican las pruebas de personalidad e inteligencia para ver de qué manera puede aparte de desempeñar su trabajo influir en el entorno empresarial como un ente positivo.

2.4.3.4 Entrevista de Selección

Afirma (Dessler, 2001, pág. 123) “Es una plática formal que se lleva a cabo entre el aspirante al puesto y un especialista de recursos humanos y/o el jefe inmediato del puesto de que se trate o un ejecutivo de la organización”.

En este proceso no se termine de medir las capacidades de la persona que está compitiendo por ganarse una vacante libre de una empresa, aquí el psicólogo

industrial conoce a la persona al ver sus expresiones físicas, midiendo su temperamento llenando en un perfil de expectativas, si necesita o no la empresa a la persona con las características que demuestra al expresarse y actuar frente a un evaluador preparado.

2.4.3.5 Verificación de Datos y Referencias

Según (Joseph M. Juran, 2004, pág. 109) “Este proceso nos permite conocer más a fondo al candidato, ya que se va al lugar donde vive, se platica con sus familiares y vecinos y se piden referencias en sus anteriores empleos”.

En este proceso se puede conocer referencias personales de la persona que está compitiendo para llenar una vacante libre en una empresa, porque se puede palpar el entorno que le rodea al visitarlo en su domicilio, permitiéndose hablar con sus familiares y vecinos, tratar de desentrañar las mayores referencias posibles para en lo posible encontrar todo aspecto positivo y negativo de una persona para posteriormente incurrir en un análisis minucioso.

2.4.3.6 Descripción del Puesto

Afirma (Alles, 2006, pág. 175)“Se debe ser muy claro y objetivo al describir las actividades y la ubicación del puesto que el seleccionado va a ocupar”.

Aquí las personas que han logrado seguir hasta esa instancia de los procesos de evaluación, significa que han sabido demostrar las facultades necesarias para desempeñar un cargo en una empresa, ahora es trabajo de la empresa tener sinceridad

al decir de que se trata y a que se debe someter si logra y acepta la vacante propuesta y libre de una empresa.

2.4.3.7 Métodos y Selección de Personal

Pruebas de Inteligencia

Según (Gelabert, Gestión de personas, 2012, pág. 171) “aptitud, capacidad e interés. Las pruebas debidamente diseñadas disminuyen la posibilidad e interés. Las pruebas debidamente diseñadas disminuyen la posibilidad de equivocarse al decidir”.

Una prueba sirve para medir el desempeño de las personas y a medida que las evaluaciones se van afirmando y tomando dificultad, va haciendo crecer un sentido de desinterés en las personas que no están aptas para el puesto que se solicita, midiendo también el esfuerzo, capacidad y deseo de estar en la empresa por parte de las personas que no decaen en su interés convirtiéndose en candidatos potenciales para adquirir las vacantes libres que solicite la empresa.

Pruebas de Capacidad Intelectual

Afirma (Gelabert, Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones, 2006, pág. 175) “capacidad espacial y mecánica, precisión perceptiva y capacidad motriz, en las organizaciones industriales, son pronosticadores moderadamente válidos para muchos puestos operativos, especializados y semi-especializados”.

Las distintas evaluaciones también pueden desentrañar las capacidades motrices a los aspirantes de un puesto técnico, para saber si tiene las capacidades físicas y de

Resistencia necesaria para operar maquinarias, aparte de las técnicas necesarias y que las conozcan a fondo para evitar accidentes a futuro y que signifique una pérdida económica para la empresa y del ser humano que es aún más importante que cualquier factor económico.

Contratación

Aporta (Figueiral, 2008, pág. 286)“Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en si, se requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etcétera. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la compañía, niveles bajos de evaluación, y factores similares”.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Incorporación

Según (López, 2008, pág. 132)“Ayuda al recién llegado a tener éxito. La política de "tirarlo a los leones" generalmente termina con el novato siendo devorado. Apoya a tu nueva contratación y dale una visión de cómo las cosas funcionan realmente en tu organización y entrégale una oportuna retroalimentación sobre su desempeño”.

Al terminar con el proceso de selección y al haber pasado ya por la parte final de la contratación sólo bastaría concretar un paso que es la de hacerle sentir a la persona contratada en un ambiente confiable para que aumente su desempeño, logrando establecerse porque se le manda sin un argumento de cómo debe hacer las cosas, de seguro no podrá desempeñar el cargo como lo requiere la empresa.

2.4.4 La rotación laboral y sus causas fundamentales

Según (Robbins 2005) uno de los problemas que frecuentemente se nos presenta en algunos sectores de nuestra economía es la inestabilidad laboral aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad , lo que provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización , esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y

demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

La satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Muy ligado a la satisfacción está la motivación pero hay que dejar claro que no son directamente proporcionales ambas variables. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Muy ligado a la motivación como vemos está la necesidad, cuando la misma está insatisfecha se crea una tensión en la persona que generan impulsos buscando metas que cuando se alcancen, la necesidad quedará satisfecha.

Existen un conjunto de teorías que se han encargado de indagar en el campo de la motivación, algunas han sido corroboradas a través de las investigaciones y otras no han sido totalmente comprobadas por lo que en este terreno todavía queda mucho por decir.

En investigaciones realizadas en cuanto a la rotación o fluctuación laboral ha quedado demostrada la influencia que tiene la satisfacción y la motivación laboral en la misma.

La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo .Las salidas pueden ser por diversas causas pero podemos agruparlas de la forma siguiente:

1. Bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables.
2. Bajas socialmente necesarias.
3. Bajas por motivos personales.
4. Bajas por motivos laborales depende de la organización
5. Bajas por decisión de la propia Empresa

Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales aunque en algunas de nuestras organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador ocultando el verdadero motivo de las salidas, tergiversando así la situación real , en otros casos es el propio trabajador el que oculta el motivo real de su salida con el único fin de poder marcharse lo mas rápidamente posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado.

Se dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cuál no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene Ambos tipos de salidas pueden ser cuantificadas a través de diferentes indicadores los cuales no abordaremos en este trabajo.

La fluctuación real puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada.

Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real es más importante el estudio de la fluctuación potencial la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados.

2.4.5 Talento Humano

El talento humano, definido por Balza (2010), como el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus

actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad.

Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así, que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. En este sentido Frappaolo y Koulopoulos (2001), plantean que la gestión del conocimiento incrementa la capacidad de respuesta y la innovación, a través de una combinación sinérgica de datos y capacidades de procesamiento de información mediante la creación e innovación por parte de los seres humanos.

El capital humano es quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para contender dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano. Bien lo expresa Chiavenato (2006), que el conocimiento es la información estructurada que tiene valor para una organización, llevando a nuevas formas de trabajo y de comunicación, las nuevas estructuras y tecnologías y las nuevas formas de interacción humana. Así, las organizaciones exitosas, saben conquistar y motivar a las personas para que ellas aprendan y apliquen sus conocimientos en la solución de los problemas y en la búsqueda de la innovación rumbo a la excelencia.

Las personas como recurso o socios de la empresa

Las organizaciones inteligentes tratan a sus miembros como socios y no como simple empleados, en este particular Chiavenato (2002), define a las personas como los proveedores de conocimientos, habilidades, y sobre todo, el más importante aporte de las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales.

La organización debe escuchar a sus empleados y apoyarlos en la resolución de sus necesidades, a fin de ganar su confianza, motivación y compromiso con la empresa, así como lo destaca Alles (2009), cuando se escucha y atiende las necesidades de los empleados, indirectamente se incrementa el valor de éstos. Las compañías que cuidan su capital intelectual conocen y tienen en cuenta este aspecto.

Por otro lado, Chiavenato (2006), aporta que el capital intelectual se constituye por tres aspectos intangibles:

1. Nuestros clientes: se basa en el valor proporcionado por el crecimiento, fuerza y lealtad de los clientes.
2. Nuestra organización: se basa en el valor derivado de nuestros sistemas, procesos, creación de nuevos productos y estilo administrativo.
3. Nuestras personas: basado en el valor de la organización proporcionado por el crecimiento y desarrollo de las competencias de las personas y cómo esas se aplican a las necesidades de los clientes.

2.4.6 Administración del Talento Humano

Según (Idalberto Chiavenato 2013) la. La Gestión del Talento Humano se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional.

Cuando la GTH funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados. La GTH implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas.

Por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultra liberales. El segundo tipo es la aplicación de las políticas de GTH.

Sin embargo, el tercer tipo es el más común: la organización jerárquica en la que los gestores o directivos imponen sus decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la GTH. Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave de la GTH reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores.

La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. Estas reuniones subrayan la importancia del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la compañía. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

El segundo elemento de la GTH implica relacionar los salarios con la productividad de cada trabajador. En vez de pagar un salario homogéneo en función del trabajo a realizar, como ocurre cuando se aplica la negociación colectiva, el salario se establece en función de la productividad de cada uno y de la buena marcha de la empresa. Los trabajadores reciben un pago por obra o rendimiento. El reparto de parte de los beneficios y de acciones entre los trabajadores asegura la vinculación de la remuneración laboral con el buen funcionamiento de la compañía.

Cuando se reparten beneficios entre los trabajadores se paga un suplemento en función de la situación financiera de la empresa, que puede consistir en acciones que no han de ser vendidas antes de un periodo determinado, lo que ayuda a que los empleados se preocupen por la situación de la empresa. Estas políticas implican que ambas partes participan del riesgo y de los beneficios de la compañía. Las organizaciones que aplican la GTH dedican parte de sus recursos a la selección de personal y a la formación profesional de éste. Intentan contratar a trabajadores que puedan ocupar diferentes puestos en vez de aplicar estrictas demarcaciones de cada tipo de trabajo.

Los trabajadores deben poder adaptarse a los cambios en las condiciones laborales, negociando de modo periódico el número de horas laborales. Estas organizaciones pretenden eliminar las tradicionales jerarquías que distinguen entre trabajadores de cuello blanco y operarios u obreros. Los empleados deben recibir el mismo trato en cuanto a modalidades de pago, fijación de objetivos y otros beneficios, como los bonos de comida o los vales de restaurante.

NUEVOS DESAFIOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Un campo tan dinámico y competitivo como el del talento humano no se encuentra exento de enfrentarse a una serie de retos o desafíos provenientes del contexto socio-económico donde se desenvuelve. Estos retos, de acuerdo a si se está preparado o no para asumirlos, pueden representar oportunidades o amenazas para el negocio. En tal sentido, un profesional de RRHH debe tener presente esta problemática y ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a estos desafíos, y más aún, estar

preparado para enfrentarlos exitosamente. Sherman, Bohlander & Snell (2000), señalan cinco desafíos competitivos para la moderna Administración de RRHH:

- HACIA LA GLOBALIZACIÓN

Circunstancias como la apertura de mercados, los tratados de libre comercio y la orientación hacia la exportación, originan que muchas compañías busquen prosperar a través de oportunidades de negocio en mercados globales. Sin embargo, si una organización no está preparada para enfrentar este desafío, la globalización puede transformarse en un serio problema.

La llegada de transnacionales o empresas de mayor envergadura a nuestro mercado puede ser fatal si no se es competitivo. Insertarse en el mercado global depende de las reglas de juego que coloque el Estado (existen países cuyas leyes y normativas atraen y facilitan la inversión) pero, sea cual fuere el contexto, la Administración del Talento Humano debe estar preparada para asumir sus responsabilidades.

Para la Administración del Talento Humano enfrentarse a la globalización debe:

- Atraer a la empresa profesionales flexibles, modernos y orientados hacia los negocios internacionales.
- Capacitar al talento humano en temas “hacia la globalización”, como idiomas, comercio internacional, relaciones internacionales, etc.

- Desarrollar y perfeccionar a aquel talento humano que tendría mayor contacto internacional o que viajaría a otras realidades, en temas como culturas, geografía, leyes, prácticas de negocios diferentes, etc.

- Incluir dentro de la cultura organizacional la valorización de los mercados internacionales.

- **INCORPORACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS**

Es sorprendente darse cuenta que hace menos de 15 años la computadora o el teléfono celular eran artículos de lujo, y palabras como Internet o software eran casi desconocidas. Indudablemente, la tecnología, especialmente aplicada a la informática y a los medios de comunicación se ha desarrollado a pasos agigantados.

La influencia de la tecnología informática en el recurso humano se ha hecho patente con el surgimiento de software para administración de planillas, evaluación del desempeño, medición del clima organizacional, etc.; que en mayor o menor medida se vienen utilizando y perfeccionando.

Pero además, la informática ha originado que prácticamente todo trabajador calificado necesite incorporar este tema a su perfil profesional. Por ello:

- Los diseños de puesto han sido modificados para incluir habilidades y conocimientos relacionados con la informática. Por ejemplo: un puesto de secretaria puede requerir habilidades en elaboración de gráficos Excel.

- Los procesos de reclutamiento y selección valoran (y en la mayoría de los casos exigen) habilidades de informática de acuerdo al puesto.

• ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

La exigencia del cambio es tal que se definen dos tipos: cambio reactivo y cambio proactivo. El primero ocurre después que las fuerzas externas afectan el desempeño de la organización; este cambio es importante pues ante una situación dada, una organización debe tener “reflejos” rápidos y actuar con inmediatez. Sin embargo, en la actualidad, se recomiendan cambios proactivos: aquellos que buscan una evolución iniciada para aprovechar oportunidades que se presentan.

DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

Vivimos una “era del conocimiento”. Antes, hasta hace apenas 15 ó 20 años todavía el eje central de las empresas era su capital económico y sus bienes materiales, las empresas se preocupaban por tener la materia prima y competían por obtenerla más rápido, por ejemplo, extraer caucho o importar muebles exclusivos. Ahora, esos bienes materiales son relativamente fáciles de conseguir pues los mercados se han liberalizado, las fronteras económicas han caído y los medios de comunicación permiten un comercio mucho más fluido.

Por ello, si bien es cierto que “lo material” continúa siendo importante, el eje central de las organizaciones ha pasado a las habilidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores. Tomemos el caso de dos supermercados en una misma ciudad, los productos que venden son relativamente los mismos (lácteos, embutidos, frutas,

vegetales, artículos de limpieza, etc.), sus precios también son muy semejantes (en muchos casos tienen los mismos proveedores), la diferencia entonces radica en el capital humano: ¿Quién atiende mejor al cliente? ¿Quién marca mejor los productos? ¿Quién tiene locales más cómodos y limpios? ¿Quién conserva mejor los productos? ¿Quién da facilidades de pago? Todas estas preguntas se responden a través de un recurso humano capacitado y desarrollado.

Es responsabilidad del área de RRHH seleccionar personas que posean estas características y, a través de los programas de capacitación, desarrollarlas y perfeccionarlas continuamente. Asimismo, la orientación al cliente y la adaptabilidad deben ser competencias que formen parte importante de la cultura organizacional.

INTRODUCCIÓN A LA MODERNA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital mas importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas mas decisivas.

Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y

entregarle lo mejor de sí, a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

2.4.7 Definición de desempeño laboral

Según (Chiavenato, 2008, pág. 75) Consiste en el desarrollo de competencias, individuales y sociales; es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo y varía de una persona a otra; es el cumplimiento de metas y resultados, busca alcanzar la

efectividad de la persona y sobre todo su contribución al negocio de la organización.

Por su parte, (Bittel 2004), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Al respecto, (Ghiselli 2001), señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro 4 factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

2.4.7.1 Evaluación del desempeño laboral

Según (Coens, 2001, pág. 201) “Es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo”.

Cuando se habla de evaluación del desempeño, se concentra en el proceso por el cual se juzga el rendimiento individual y no el rendimiento de una organización o unidad empresarial.

Afirma (Chiavenato I. , 2002, pág. 198) “La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado”

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una

organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.

Afirma (Urdaneta M. 2006) la tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la **gestión de recursos humanos** en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de **evaluación de desempeño** permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

En este orden de ideas, al puntualizar el impacto de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos, sus principales contribuciones son las que se indican a continuación:

a.- **Captación de Recursos Humanos**

- revisar y valorar los criterios de selección

- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro

b. Compensaciones

- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto

c. Motivación.

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa

d. Desarrollo y Promoción.

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a la programas de planes de carrera

e. Comunicación.

- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

f. Adaptación al Puesto de Trabajo.

- Facilitar la operación de cambios
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento

g. Descripción de Puestos.

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- Capacitación.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

A estos efectos, deberá tenerse presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

Principios de la Evaluación del Desempeño

Según (Rodríguez E., 2009, pág 126) la **evaluación del desempeño** debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

La búsqueda de una metodología de evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes del profesional de recursos humanos.

En la búsqueda de respuestas, el responsable de la gestión de recursos humanos, al tratar de definir la metodología de evaluación del desempeño apropiada, debe tener presente los siguientes elementos:

- La gente optimiza su productividad cuando el trabajo que hace es a sus ojos , algo que vale la pena hacer.
- La gente puede diseñar trabajo que agregue valor si se le permite y ayuda.
- Las metas de la organización y las metas personales son más fáciles de conjugar cuando los puestos de trabajo están definidos en términos de tareas específicas, criterios para medir esas tareas y competencias requeridas.
- La tarea de definir el trabajo, revisar el desempeño y, consecuentemente, programar el futuro es doble, pues requiere profunda involucración del supervisor y del trabajador.

De acuerdo con lo anterior, evaluar el desempeño supone el desarrollo de un proceso que se inicia con la programación de las tareas de parte de la organización y del trabajador, bajo un esquema que permita al mismo expresar su concepto respecto a sí

mismo en su actividad laboral y los mecanismos que estiman convenientes para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones. De esta manera, evaluar el desempeño requiere que, tanto el supervisor – evaluador como el trabajador – evaluado, analicen en profundidad y determinen las causas del desempeño; ya sea insatisfactorio, para eliminarlas, o exitoso, para que se repitan.

Fines

Afirma (Werther & Davis, 2000, pág. 295) Algunos de los principales objetivos vinculados a este subsistema de la gestión del desempeño son:

- Adecuación del individuo al cargo;
- Capacitación;
- Promoción;
- Incentivos salariales por un buen desempeño;
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados;
- Auto perfeccionamiento del empleado;
- Informaciones básicas para las investigaciones de recursos humanos;
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados;
- Estímulo a mayor productividad;
- Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;
- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena planeación;

- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente dependiendo de la forma de administración; y
- Otras decisiones de personal, como transferencia, licencias, cancelaciones, traslados.

2.4.7.2 Evaluadores Del Desempeño

Hacia Arriba

Para (Mondy, 2008, pág. 54) “El desempeño laboral puede garantizar el éxito o el fracaso de una empresa en cualquier campo, ya que unos empleados felices son trabajadores productivos y motivados, depende de la integración, motivación, responsabilidad, actitud, el liderazgo y el orden, estas simples actitudes cambian el total funcionamiento de los trabajadores, dándoles el sentido que pertenecen a la empresa u organización.

Según (Chiavenato I. , pág. 364)“Constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el superior, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe como proporciono el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados”.

La evaluación hacia arriba permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoque en términos de liderazgo,

motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. La orden arbitrio del superior pasa a ser sustituida por una nueva forma de actuación democrática, sugestiva, consultiva y participativa. Algunas organizaciones van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcionen retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

Según (INDUSTRIAL, 2013, pág. 1) “La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa. Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos.

Promueve el estímulo a la mayor productividad.

Logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores.

La valoración del desempeño es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas.

Evaluar

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

Factores que generalmente se evalúan

- conocimiento del trabajo
- calidad del trabajo
- relaciones con las personas
- estabilidad emotiva

- capacidad de síntesis

- capacidad analítica

La Evaluación de Desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo si el resultado es malo

Es importante hacer uso de medidores, (costo, calidad y oportunidad), puesto que si no los hay no será fácil cuantificar el desempeño. Si no los tiene, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes.

Lograr que la evaluación deje de ser un evento difícil y tedioso no es fácil, pero tampoco imposible. La clave para lograrlo es planear adecuadamente e involucrar con la información y formación adecuada a todos los participantes”

Para (Ayala, 2004, pág. 67) Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En General, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad así:

Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el subordinado.

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.

Beneficios para la organización.

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo

Comisión

Según (Valencia, 2007, pág. 359) “Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de RH y el especialista en evaluación de desempeño) participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia de ciertos miembros transitorios, son el gerente de cada empleados evaluados y su respectivo superior”.

En algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados.

Para (Ayala, 2004, pág. 60) “En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o

su representante, el director del área de gestión de personal y el especialista de evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

Para (Ayala, 2004, pág. 60) El Proceso de evaluación de colaboradores mediante comisión es el siguiente:

1° Nombrar una comisión de evaluación y calificación, que debe estar integrada como mínimo por:

- El Gerente o Director de Recursos Humanos
- El Gerente, director o jefe del órgano, o unidad administrativa, cuyo personal es objeto de evaluación.
- Un representante de los colaboradores

2° Comunicar el proceso de evaluación y calificación de personal a todos los jefes y/o encargados de las unidades administrativas, explicándoles los motivos y los objetivos que se pretende alcanzar con el proceso.

3° Que los jefes y/o encargados, comuniquen a su vez a todos los colaboradores, especialmente las fechas de evaluación.

4° Documentarse o incrementar su información personal, con información relativa a estudios, capacitación, deméritos y cualquier otra documentación que coadyuve al proceso de evaluación de personal

2.4.7.3 Métodos

Visión Estratégica

Aporta (Prieto, 2007, pág. 31) “La Visión Estratégica es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la organización a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado”.

Tener una visión estratégica es tener una visión coherente del entorno en el que se desenvuelve la organización. Una interpretación clara de los factores que funcionan y hacen funcionar a la empresa. Qué es lo que aporta valor en cada eslabón de la cadena de valor, y quienes capturan la mayor parte del valor en toda la cadena

Visión Táctica

Según (Daft, 2007, pág. 620) “Las tácticas son acciones específicas, una secuencia de acciones y programaciones, todo lo que usted deberá hacer para cumplir o ejecutar su estrategia. Si usted tiene más de una estrategia tendrá que tener diferentes tácticas para cada una, Las cosas cambian y usted necesita cambiar con ellas o sobre ellas. Sin embargo, con respecto a la visión, estrategia y tácticas, usted necesita cierta flexibilidad pero también cierta firmeza. Agarrado a su visión, a su sueño. No deje que sea derribado por los vientos del cambio”.

La visión táctica debe ser el ancla que mantiene todo lo demás unido. La estrategia es un plan de largo plazo, por lo tanto puede necesitar cambios en respuesta a los

cambios internos o externos, pero los cambios en la estrategia deben suceder solamente después de un análisis profundo. Los cambios en la estrategia no deberían darse a menos de que se tenga una nueva para reemplazarla.

Visión Operacional

Según (Daft, 2007, pág. 620) afirma que es importante tomar en cuenta las siguientes características.

- Crear y desarrollar conciencia y reconocimiento del valor y contribución del rol del Analista de Negocios
- Definir la Base de Conocimientos
- Proporcionar un foro para compartir el conocimiento y contribuir a la Base de Conocimientos
- Identificar las habilidades y capacidades requeridas del Analista de Negocios calificado
- Definir la formación y estándares de desarrollo profesional
- Reconocer y certificar públicamente Analistas de Negocios calificados

2.4.7.4 Responsabilidad del Desempeño

Los Criterios de desempeño

Afirma (Urdaneta M. 2006) que son indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas sino que

describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación.

En el método de evaluación por resultados, la fijación de criterios de desempeño supone la fijación de una norma o nivel esperado de “producción”, y la comparación de los resultados de cada empleado o equipo con esa norma. De la misma manera como se mide el desempeño de una organización mediante datos, el desempeño de las personas hay que administrarlo con datos.

Evaluando el Desempeño

Según (Urdaneta M. 2006) una vez fijados los criterios de desempeño, al momento de la evaluación, el evaluador hace una descripción de los resultados del empleado. Es importante que se hayan realizado revisiones periódicas, tanto de los criterios de desempeño inherentes a cada tarea, como de los objetivos en forma separada. La evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la distribución de recompensas y el conocimiento del potencial del trabajador.

Las acciones a cumplir son:

1. Evaluación del cumplimiento general de los criterios de desempeño
2. Evaluación del logro específico de los objetivos
3. Revisión de los logros especiales alcanzados

4. Establecer el plan de mejoras para el desarrollo del trabajador.

Para (Ayala, 2004, pág. 54) de acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

El gerente

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

El colaborador.

Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

El equipo de trabajo

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez mas. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

El área de gestión personal

Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coactan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta desventaja de trabajar con medias y

medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

Comisión de evaluación

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del área de gestión de personal y el especialista de evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y mejoramiento continuo del desempeño.

2.4.8 Clima Laboral

Según (Gonçalves, 2000). la especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores

organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:
- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Características del clima laboral - organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger (2000) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

2.4.9 Desarrollo Organizacional

Richard Beckhard. (2002) La define como "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la

efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

En el libro fundamentos de la comunicación organizacional la escritora (María Elena Mendoza Fung 2001) propone una definición muy cercana a la anterior: "Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados.

Finalidad de un programa de Desarrollo Organizacional

Es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El DO propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

En este aspecto adquiere relevancia el concepto de (Mendoza Fung 2000,UPB) cuando plantea: "Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación".

Punto de partida del Desarrollo Organizacional

El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble **en** sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

El Aprendizaje Organizacional

Es el testimonio del cambio organizacional, puesto que las organizaciones reflejan en su interior una serie de transformaciones y renovaciones, lo cual es resultado, muy seguramente de: la adquisición de conocimientos, cultura y valores – entiéndase- aprendizaje de las personas que integran la organización.

La organización está llamada a promover un aprendizaje adaptativo y al mismo tiempo un aprendizaje generativo. El primero busca que la organización se adapte a la realidad actual. El segundo mira a la organización como un ente que en la cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, adopta estrategia para cambiar la realidad. En todo caso el proceso de aprendizaje concibe a la organización como una realidad darwiniana.

En este proceso de aprendizaje se busca:

1. Saber más de sí, de los otros y del mundo.
2. Poder hacer algo que antes no podíamos

3. Tener una nueva habilidad o destreza.
4. Dejar de ser el tipo que uno era.

En este aspecto se toma la idea de aprender a aprender, de desaprender y reaprender, pues el mundo en constante cambio nos pone ante complejidades que es necesario afrontar con modelos mentales capaces de mirar a la organización con una visión sistémica, los modelos tradicionales de aprehender la realidad, de hacer lecturas del entorno y la de la organización quedan rezagados, es necesario que la gerencia aprenda a decodificar desde una perspectiva sistémica, eso requiere un aprendizaje generativo de sistema. Esto implica una visión macroscópica, la cual permite ver la realidad sin descomponer el todo, ver él todo para sabernos situar entender mejor y ser más eficientes.

Es necesario:

1. Tomar distancia
2. Filtrar detalles
3. Destacar grande componentes
4. Mirar muy profundamente las interrelaciones

Esto dará como resulta una organización que su gerencia se equipare a un analista simbólico, capaz de hacer lectura de los códigos que emite la sociedad contemporánea.

Visión Macroscópica es la forma holística, visión sistémica como se mira, se concibe, se piensa en la organización. El instrumento con que se mira, es decir el macroscopio es el MODELO MENTAL. Este es uno de los objetos de estudio del aprendizaje organizacional. Como lo comenta. (Geus 2000), el holandés que supo ser el principal planificador de Shell, lo define como "el proceso por el cual los equipos de gerencia cambian los modelos mentales de su compañía, sus mercados y sus competidores".

En una organización es preferible contar con Sistemas abiertos; son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Estos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente, suelen ser eminentemente adaptativos, ya que para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio.

Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados, porque estos "mantiene así mismo, un continuo flujo de entrada y salida, un mantenimiento y sustentación de los componentes, no estando a lo largo de su vida en un estado de equilibrio químico y termodinámico, obtenido a través de un estado firme llamado homeostasis", por lo que "evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado decreciente orden y organización" (entropía negativa). A través de la interacción ambiental, los sistemas abiertos "restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización".

El concepto de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, al nivel del grupo, al nivel de la organización y al nivel de la sociedad, yendo desde un microsistema hasta un suprasistema en términos más amplios, va de la célula al universo (R.J. Aguado)

El aprendizaje organizacional implica lo que es el aprendizaje per se, asociado con el compromiso de asegurarse de que el organismo puede seguir aprendiendo gracias a sus propias experiencias. Esto requiere de actuaciones y tácticas que faciliten a las unidades operatorias comprobar sus propias operaciones, compararlas con otras opciones y facilitar planes para el perfeccionamiento futuro También implica un proceso de recopilación sistemática de informes, de retroalimentaciones y de formulación de planes basados en la información. Para esos fines deberá dividirse a la organización en grupos de aprendizaje.

En el estudio del aprendizaje organizacional hay que tener claro que la prioridad no es el aprendizaje individual, sino el aprendizaje de la organización, el aprendizaje sistémico, lo que se mide es la organización que aprende. Si bien es cierto que los integrantes de la organización deben aprender, crecer y desarrollarse, no es menos cierto que este aprendizaje debe estar asociado (en relación directamente proporcional) al aprendizaje del "sistema" que se llama "empresa".

Desarrollo Organizacional y Cambio

Un tema con el que tiene que vérselas la organización es con el cambio, es algo que se da a diario ¿cómo conservar el equilibrio? ¿Cómo adaptarse mientras todo va

cambiando? Aquí de nuevo adquiere pertinencia el concepto de la empresa como una realidad darwiniana. Como nos comenta José Antonio Durán Acosta, "No bien algo llega a ser, su tendencia a permanecer entra en conflicto con su propia necesidad de cambiar". La organización un ente artificialmente construido para lograr un fin, vive esta realidad.

El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable.

Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional.

El cambio organizacional tiene unas premisas que podemos enunciar en lo siguiente:

1. Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
2. El cambio es un reto tanto humano como técnico.
3. La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.
4. Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.
5. Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer

las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.

6. La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.
7. Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En toda caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.
8. La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.
9. Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.
10. Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

Investigación y Desarrollo

Este mide la modernidad de una empresa, una organización investiga sobre los siguientes elementos permanentes:

- **Entorno:** Al fin de establecer la viabilidad. Todo entorno presenta un FODA: Análisis de Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas, ya que este cambia de acuerdo a lo que se presente cada día.
- **El Mercado:** Es el lugar de las transacciones. Se mueve de manera emocional.

Se analiza desde el punto de vista de 6 variables:

- a. Oferta y demanda
 - b. Aspectos macroeconómicos
 - c. Orden público
 - d. Los conocimientos que la gente tiene
 - e. La legislación.
 - f. Qué pasa con el producto interno bruto.
- **La Organización:** Una verdad que resulta clara es que las organizaciones no son lo que pretende ser, sino lo que la gente cree que son. Por eso hay que mirarse permanentemente a través de la competencia y mirarse en situaciones extremas, plantearse interrogantes, tales como: ¿Qué pasaría si existiera una

empresa que hace lo mismo que usted?, lo importante en este aspecto es como responde la empresa a esas situaciones extremas.

- **Investigar quien es el Usuario:** A través de bases de datos del usuario, pues las organizaciones empiezan a perder clientes cuando no saben quien es el usuario. Hoy día muchas compañías trabajan con tendencias que privilegian el desarrollo para el cliente.
- **Investigar sobre Tendencias:** La tendencia es parte de lo que pasa y puede seguir pasando.

Se desarrolla de acuerdo con las capacidades que tenga la organización.

Investigación básica, investigación aplicada y desarrollo tecnológico

El proceso de innovación se desglosa en tres clases: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo tecnológico.

- **Investigación Básica.** Comprende todos aquellos trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos sobre los fundamentos de los fenómenos y hechos observables. En este tipo de trabajos se analizan propiedades, estructuras y relaciones, y su objetivo consiste en formular hipótesis, teorías y leyes. Sus resultados generalmente no pretenden lograr ningún objetivo lucrativo en concreto y se publican en revistas especializadas.
- **Investigación Aplicada.** Consiste en trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos pero orientados a un

objetivo práctico determinado. Está muy ligada a la investigación básica a causa de que utiliza posibles resultados de ella y estudia métodos y medios nuevos para lograr su objetivo concreto. Los resultados que se obtienen son una gama de productos nuevos o incluso un número limitado de operaciones, métodos y sistemas. Los resultados son susceptibles de ser patentados.

- **Desarrollo Tecnológico.** Abarca la utilización de diferentes conocimientos científicos para la producción de materiales, dispositivos, procedimientos, sistemas o servicios nuevos, o mejoras sustanciales. Realiza trabajos sistemáticos basados en conocimientos existentes, procedentes de la investigación aplicada o de la experiencia práctica. Su primer objetivo es lanzar al mercado una novedad o una mejora concreta. Para realizar los ensayos, se hacen pruebas con prototipos o en una planta piloto, sin embargo hoy, se recurre cada vez más a la simulación por ordenador.

Es necesario ordenar algunos conceptos básicos expresados anteriormente. El primero que debemos precisar es el de invento que consiste en "una idea, un boceto o un modelo para un dispositivo, producto o sistema nuevo o perfeccionado". El concepto de innovación es más amplio que el anterior pues va más lejos y no acaba hasta la puesta en el mercado de la invención. El origen de la tecnología está precisamente en la invención; evidentemente los conocimientos científicos se pueden encontrar en la base del invento pero son otra cosa.

Aunque los inventos son patentados, numerosos de ellos no conducen necesariamente a innovaciones tecnológicas. La invención es la producción de un nuevo conocimiento mientras que la innovación es la primera comercialización de un invento. La invención no llega a ser innovación sino se concreta en un bien aceptado por el mercado y ampliamente difundido. El agente de la invención es el técnico o científico, mientras que el agente de la innovación es el empresario.

Sin embargo no siempre es posible establecer fronteras muy claras entre una y otra. Anteriormente las invenciones, para poder ser aplicadas debían aguardar que las condiciones técnicas, económicas y sociales, fueran favorables a su implementación. Es decir la innovación seguía a la invención. Hoy es el interés por innovar el que motiva la invención, el esquema se ha invertido. La invención desaparece como entidad diferenciada por la importancia de los dos elementos que la enmarcan: el avance científico que le precede y la innovación que le sigue.

El proceso innovador

El proceso que ocurre desde la producción de una invención hasta colocarla en el mercado ha llevado a varios autores a construir una serie de modelos que van desde presentar el proceso de la manera más simple como un proceso lineal, hasta proponer un modelo que refleje mejor la complejidad del proceso innovador, y que permiten comprender el camino seguido y las distintas etapas que intervienen en el mismo.

El proceso innovador es una actividad compleja, diversificada, con muchos componentes en interacción, que actúan como fuentes de las nuevas ideas, siendo muy difícil descubrir las consecuencias que un hecho nuevo puede llegar a ofrecer.

Clases de innovación

La palabra innovación tiene un alcance muy amplio. Casi todo cabe, desde la penicilina o el transistor hasta una pequeña modificación en el envase de un producto. Es decir estamos colocando todas las innovaciones en un mismo cesto aunque no tengan la misma importancia, cuando podemos diferenciarlas:

- **Innovaciones principales o radicales.** Son las que suponen un rompimiento súbito respecto al estado anterior. Producen mejoras estructurales en los resultados sin que lo sean en los costos.
- **Innovaciones incrementales.** Son formadas por las mejoras en procesos o productos ya conocidos. Se concreta sobre todo en la reducción de costos.

El progreso tecnológico en un sector está generado por el paso de una innovación radical a un estado generalizado de innovaciones incrementales. Sucesivamente se pasa de una situación inicial caracterizada por la presencia de mano de obra altamente calificada, maquinaria de tipo general y preocupación por los resultados del producto o proceso, a otra donde los rasgos dominantes sobre la producción en masa, la intensidad en capital, una mano de obra menos calificada, y una reducción general de los costos.

2.4.10 El Comportamiento Organizacional

Según (Stephen P. Robbins 2002) la importancia de las actividades grupales en el ámbito del quehacer diario dentro de una empresa o corporación, asimila conceptos tan útiles como la colaboración, la clasificación de aptitudes personales, personalidad, liderazgo y sobre todo organización; que conjuntamente la empresa y el personal que labora dentro de ella, toman como herramientas para incrementar su productividad, eficacia y la calidad de los productos o servicios que ofrecen, obteniendo el beneficio económico, factor primordial de toda empresa.

No obstante, es menester para la comprensión de lo que son los Fundamentos del comportamiento de grupo, identificar cada uno de los elementos que constituyen ese concepto y lograr una clara idea del mismo.

Se puede definir al grupo como una especie de conjuntos con alguna delimitación, que posee especiales características, las cuales distinguen los conjuntos frente a los individuos que lo integran, entendemos al comportamiento grupal, como una situación asociativa con fines comunes determinados, que al momento de realizar ese fin unen capacidades y aptitudes para su consecución.

Con grupos formales, nos referimos a aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales. Los seis miembros que forman una tripulación de vuelo son un ejemplo de un grupo formal. En contraste, los

grupos informales son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de un contacto social como por ejemplo, tres empleados de departamentos diferentes que casi siempre comen juntos se consideran como un grupo informal.

Es posible clasificar a los grupos como grupos de mando y de tarea están dictados por la organización formal, mientras que los grupos de interés y amistad son alianzas informales.

Un grupo de mando se determina por el organigrama de la organización. Está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado. Por ejemplo, un director de una escuela primaria y sus 12 maestros forman un grupo de mando.

Los grupos de tarea, están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral detenida. Sin embargo, las fronteras del grupo de tarea están limitadas a su superior inmediato en la jerarquía. Puede cruzar las relaciones de mando.

La gente pudiera estar o no estar alineada con grupos de mando común o de tarea podría afiliarse para lograr un objetivo específico con el cual esté interesado. Esto es un grupo de interés. Los empleados que se unen para alterar sus horarios de vacaciones, para apoyar a un compañero que ha sido despedido o para buscar mejores

condiciones de trabajo representan la formación de una unión para favorecer su interés común.

Los grupos con frecuencia se desarrollan debido a que los miembros individuales tienen una o más características en común. Llamamos a estas formaciones grupos de amistad. Las alianzas sociales, las cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse en edad similar o en herencia étnica.

Como lo maneja el autor, siempre serán distintas las razones por las cuales las personas opten por la formación de grupos; más sin embargo, estos tienen en común etapas de transición hasta la consecución del propósito, obteniendo progresos de la actividad individualizada de cada uno de sus integrantes, todo ello bajo un sistema organizacional y de división de responsabilidades inmediatas mediante la estructuración del campo o área correspondiente, actualización de estrategias, normatividad y recursos.

El establecimiento de actividades dentro de un grupo, implica situaciones por demás fundamentales, puesto que ellos serán quienes tengan depositada la responsabilidad de. La organización y su desempeño; así como atender la problemática que surge en el desarrollo de las actividades y todas las condiciones externas impuestas sobre el grupo; es decir, las regulaciones o reglas procedí mentales; políticas que determinan el comportamiento grupal.

Es simple si se ve desde un contexto estudiantil, al realizar un contexto estudiantil, al realizar un trabajo escolar, las formas de organización y modos de agrupar a los

individuos que constituyen una organización de interactividades, cuyo conjunto estructurado tiene una unidad común.

"Parte del desempeño del grupo puede predecirse al evaluar la tarea relevante y las habilidades intelectuales de sus miembros. Es verdad que ocasionalmente leemos acerca de un equipo de atletismo compuesto por jugadores mediocres, quienes, debido a un excelente entrenamiento, determinación y precisión de equipo de trabajo, vencen por mucho a un grupo más talentoso de jugadores. Pero tales casos hacen noticia precisamente porque representan una aberración. Como dice un viejo refrán: "La carrera no siempre la gana el más veloz ni la batalla el más fuerte, pero ésa es la forma de apostar". El desempeño del grupo no es sólo la suma de las habilidades de cada uno de los integrantes. Sin embargo, estas habilidades establecen los parámetros de lo que los miembros pueden hacer y de qué tan eficazmente se desempeñarán en un grupo.

Cada cual dentro del objetivo fundamental, aporta conocimientos y facultades que distinguen su labor de otros miembros del grupo; es decir, un conjunto de patrones de comportamiento deseables atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social.

Las normas grupales.

El comportamiento grupal, como cualquier otro tipo de comportamiento, tiene la necesidad de regularse a través de reglas o normas que permitan que dicho comportamiento sea el óptimo para el fin deseado. Reglas que aunque pareciesen de

poca importancia, en conjunto instituyen entre los miembros, un patrón de conducta estandarizado que se traduce en el método de procedimiento del comportamiento grupal. Reglas como: horario, no llamadas en horas de trabajo, no permiso, etc., atraen la concentración objetiva y subjetiva del grupo hacia la meta deseada, ello conjuntamente con la motivación y recompensa por el trabajo realizado.

El pensamiento grupal.

El primer fenómeno, llamado pensamiento de grupo, se relaciona con las normas. Describe situaciones en las cuales las presiones de grupo hacia la conformidad desalientan a los integrantes de la inusual apreciación crítica, la minoría o las posiciones impopulares. El pensamiento de grupo es una enfermedad que ataca a muchos grupos y que puede obstaculizar drásticamente su desempeño. El segundo fenómeno que revisaremos es llamado ajuste de grupo. Indica que la discutir un conjunto dado de alternativas y llegar a una solución, los miembros del grupo tienden a exagerar las posiciones iniciales que ellos mantienen. En algunas situaciones la precaución domina, existe un ajuste conservador. Más a menudo, sin embargo, la evidencia indica que los grupos tienden a ajustarse hacia el tiempo.

La identificación de los miembros del grupo con la responsabilidad de la ejecución de la meta, es uno de los factores que necesariamente debe de cumplirse, puesto que la exclusión de aquellos que tienen interés y los que no, da por resultado inequívoco que los primeros concluyen su labor precipitadamente para poder realizar la que el otro miembro desentendió, efectuó un desempeño mediocre y por demás holgazán, por no expedir los recursos de la manera debida.

Eficacia y eficiencia.

El grado de eficiencia de los grupos depende de los criterios que usted use para definir ésta. En cuanto a la precisión, las decisiones en grupo tienden a ser las más acertadas. La evidencia indica que, en promedio, los grupos toman decisiones de mejor calidad que los individuos. Sin embargo, si la eficacia de la decisión se define en términos de velocidad, los individuos son superiores. Si la creatividad es importante. Los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Y si la eficacia significa el grado de aceptación de la solución final. La aceptación está del grado del grupo otra vez.

Pero la eficacia no puede ser considerada sin evaluar también la eficiencia. En términos de esta última, los grupos casi siempre quedan en segundo lugar en la toma de decisiones con respecto al decisor individual. Decidir si se usan grupos o no, entonces, debería determinarse con la evaluación de si los incrementos en la eficacia son más que suficientes para compensar las pérdidas en la eficiencia.

En resumen, los grupos constituyen un excelente vehículo para desempeñar muchos pasos en el proceso de toma de decisiones. Son una fuente tanto de amplitud como de profundidad en la participación para la reunión de la información. Si el grupo se compone de individuos con diversos

Antecedentes, las alternativas generadas serían más extensivas y el análisis más crítico. Cuanto se está de acuerdo en la solución final, hay más gente que la apoye y la ponga en práctica. Estos valores agregados, sin embargo, pueden ser más que un

balance de tiempo consumido por las decisiones del grupo, los conflictos internos que crean y las presiones que generan hacia la conformidad. "

Toma de decisiones.

Generalmente la toma de decisiones grupales implica una labor ardua, pues diversos criterios e ideas se mezclan; pero difícilmente se homogenizan y es entonces cuando la razón encuentra camino a través de la dirección del grupo; en su defecto, en la mayoría; aunque esto dé pie a que exista discordia entre los miembros. Sin embargo, como cita el autor, dos cabezas piensan mejor que una y es conocido que las limitaciones de un individuo no son las de otro y entre ambos el resultado es siempre superior al unitario pensamiento individual y limitado. Es decir, las decisiones de grupo reflejan la norma dominante de la toma de decisiones que se desarrolla durante la división del grupo.

Existen técnicas para la toma de decisiones como la interacción cara a cara, verbal de ideas y aquella que denominamos tormentas de ideas, en la que la creatividad alienta cualquier posibilidad desarrollando alternativas; y la técnica del grupo nominal; es decir, cada uno de los miembros expone su idea ordenando y señalando su opinión sin restringir la percepción individual de cada uno, y por último la reunión electrónica e impersonal a través de una PC.

2.5 Hipótesis

El reclutamiento y selección de personal incide en el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Calzado "GAMOS" de la Ciudad de Ambato.

2.6 Señalamiento de las variables de la hipótesis

Variable independiente: El reclutamiento y selección de personal

Variable dependiente: incide en el Desempeño Laboral de los colaboradores

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la investigación

En la presente investigación se vio la necesidad de la aplicación de un enfoque cualitativo- cuantitativo para realizar un análisis más descriptivo del reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa CALZADO "GAMOS" de la ciudad de Ambato, respaldado de la entrevista y la observación para obtener información de las causas y consecuencias de la problemática, tratará de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica.

También se utilizó un enfoque cuantitativo para determinar la asociación o relación entre variables cuantificadas, orientado a la comprobación de la hipótesis con la finalidad de obtener un énfasis en los resultados finales, que se representará a través de tablas y gráficos.

3.2. Modalidad básica de la investigación

Investigación bibliográfica Es por esto que se aplica este tipo de investigación ya que una buena recopilación de información bibliográfica de textos, revistas, publicaciones, tesis, etc., mejorará y sustentará el contenido de esta tesis.

Investigación de campo

La investigación es de campo porque se realizara en el lugar de los hechos para el caso en la Empresa de Calzado GAMOS.

3.3 Nivel o tipo de investigación

Es importante tener claro los diferentes tipos de investigación, para conocer cuáles se pueden aplicar al estudio, en este caso se presentan los siguientes:

Investigación exploratoria.

Ya que la investigación busca descubrir las principales características de la problemática tratada.

Investigación descriptiva

Por cuanto la investigación detalla las causas y consecuencias de la problemática en mención.

Asociación de Variables

Permite establecer asociación entre las variables de estudio, determinar el grado de incidencia que tiene una variable con la otra, es decir que se determinó los resultados del reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores de calzado GAMO'S.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

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

Tabla N°1: Población

Población	Frecuencia
Jefes	3
Administrativos	19
Colaboradores	185
TOTAL	207

Fuente: Empresa de Calzado “Gamos”

Elaborado por: Ricardo Alvarado

3.4.2 Muestra

Es una parte de la población, se la selecciona de tal modo que ponga de manifiesto las propiedades de la población. Su característica más importante es la representatividad, es decir, que sea una parte típica de la población en la o las características que son relevantes para la investigación

Para determinar la muestra de esta investigación se aplicó la siguiente fórmula:

Fórmula para poblaciones finitas según (Bejar, 2010, pág. 36):

$$n = \frac{Npq}{(N-1) \frac{ME^2}{NC^2} + pq}$$

n= tamaño de la muestra

N= tamaño del universo (o de la población)

p= probabilidad de ocurrencia (homogeneidad del fenómeno, porcentaje de respuestas viables o confiables, generalmente $p = 0.5$)

q= $1-p$ = probabilidad de no ocurrencia (respuestas no fiables)

ME= margen de error o precisión admisible con qué se toma la muestra (generalmente se elige del 0.01 al 0.15) el más usual es 0.05.

NC= nivel de confianza o exactitud con qué se generaliza los resultados a la población (expresado como el valor teórico, en un ensayo a dos colas del normalizado z)

Una forma de plantear MC y NC es, en porcentajes ME + NC es decir:

ME= 5% =0.05; o sea al 95% de confianza, **NC**=1.96 (el más usual)

3.4.2.1 Determinación de la muestra

$$n = \frac{Npq}{(N-1) \frac{ME^2}{NC^2} + pq}$$

$$n = \frac{(207)(0.5)(1 - 0.5)}{(207 - 1)\frac{0.05^2}{1.96^2} + (0.5)(1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{52}{0.384058725}$$

$$***n=135***$$

3.5. Operacionalización de variables

3.5.1 Tabla 2: Variable independiente: Reclutamiento y selección de Personal

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, por medio de evaluación, entrevistas y definición.	Atraer	Publicidad escrita y audiovisual Imagen Corporativa	¿A la empresa Ud. Llego atraído por la publicidad escrita y audiovisual? *Si *No ¿A la empresa Ud. Llego atraído por las buenas referencias de las persona? *Si *No	Cuestionario Encuesta
	Evaluar	Pruebas de Capacidades Pruebas de personalidad	¿Cuándo Ud. Llegó a la empresa le aplicaron pruebas de capacidad para el trabajo? *Si *No ¿Cuándo Ud. Llegó a la empresa le aplicaron pruebas de personalidad para contratarle? *Si *No	
	Entrevistar	Fichas Manual de entrevista	¿Cuándo Ud. Llegó a la empresa llenó una ficha de entrevista? *Si *No ¿Cuando le entrevistaron para el trabajo el dialogo fue fluido y ameno? *Si *No	
	Determinar	Cubrimiento de vacante Duración del cubrimiento de la vacante	¿Ud. ha visto que las vacantes son cubiertas inmediatamente? *Si *No ¿El personal que cubre una vacante dura un tiempo determinado en el mismo puesto? *Si *No	

Elaborado por: Ricardo Alvarado

3.5.2 Tabla №3 Variable Dependiente: Desempeño Laboral

CONTEXTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Consiste en el desarrollo de competencias, individuales y sociales; es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo y varía de una persona a otra; es el cumplimiento de metas y resultados, busca alcanzar la efectividad de la persona y sobre todo su contribución con el cumplimiento de objetivos organizacionales.</p>	Desarrollo de competencias	Conocimientos. Habilidades y Destrezas.	<p>¿Ud. considera que sus compañeros desarrollan los conocimientos adecuados para el puesto? *Si *No</p> <p>¿Ud. considera que sus compañeros desarrollan todas sus habilidades y destrezas en el puesto? *Si *No</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Encuesta</p>
	Efectividad	Eficacia. Eficiencia.	<p>¿Ud. considera que en todas las áreas los trabajadores hacen bien su trabajo? *Si *No</p> <p>¿Ud. considera que en todas las áreas se aprovechan bien los recursos? *Si *No</p>	
	Logro de objetivos	Perseverancia. Disciplina.	<p>¿Ud. considera que los colaboradores son perseverantes? *Si *No</p> <p>¿Ud. considera que los trabajadores son disciplinados? *Si *No</p>	

Elaborado por: Ricardo Alvarado

3.6. Recolección de información

Tabla N°4: Recolección de información

Preguntas básicas	Explicación
1 ¿Para qué?	Investigar el impacto q produce el reclutamiento y selección de personal
2 ¿De qué personas u objetos?	De los colaboradores de la Empresa de Calzado "GAMOS"
3 ¿Sobre qué aspectos?	Impacto Actual sobre el desempeño laboral
4 ¿Quién?	Ricardo Alvarado
5 ¿Cuándo?	Mes de Marzo
6 ¿Dónde?	Empresa de Calzado "GAMOS"
7 ¿Cuántas veces?	Una vez
8 ¿Con qué técnicas?	Encuesta, observación
9 ¿Con qué?	Cuestionario, ficha de observación
10 ¿En qué situación?	Entre semana

Fuente: Manual de investigación – Dr. Bonilla D. pag 54.

Elaborado por: Ricardo Alvarado

3.7 Plan para procesar la información recolectada.

- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, entre otros.
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.**
En el presente trabajo de investigación la tablas a ser utilizada para la cuantificación de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario de encuesta al personal operativo y administrativo
- **Análisis de los resultados.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.** Teniendo en cuenta que la población es finita, el método estadístico a ser utilizado para comprobar la hipótesis en el trabajo de investigación será el Chi- Cuadrado, por ser una prueba que permite medir aspectos cualitativos y cuantitativos de las respuestas que se obtengan en la aplicación de la encuesta al personal Operativo y Administrativo de la Empresa de Calzado GAMOS y porque permite además medir la relación que existe entre las dos variables de la hipótesis en estudio.

3.8 Técnicas e Instrumentos de recolección de información

Se utilizaron bases bibliográficas sustentadas en la información de las variables en estudio para acoplar la información que soporta el marco teórico. Asimismo, se elaboró un cuestionario de preguntas que convenientemente seleccionadas y consolidadas en un formulario, serán aplicadas al personal operativo y administrativo de la empresa "Calzado Gamos", en sus sitios de trabajo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores.

Pregunta N°1.- ¿A la empresa Ud. llego atraído por la publicidad escrita y audiovisual?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	25	19%
No	110	81%
TOTAL	135	100%

Tabla N°5: Atracción por publicidad escrita y audiovisual

Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO´S

Elaborado por: Ricardo Alvarado



Gráfico N°5: Atracción por publicidad escrita y audiovisual

Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO´S

Elaborado por: Ricardo Alvarado

Análisis e interpretación

Como podemos observar en el gráfico anterior sobre si a la empresa llegó atraído por la publicidad, las respuestas del total de encuestados se dividieron de la siguiente manera: el 19% dice que si son atraídos por la publicidad y el 81% asegura que no son atraídos por la publicidad.

De lo que indica que la mayor parte de trabajadores aseguran que no son atraídos por publicidad, por lo tanto no se están aprovechando la publicidad para reclutar personal para la empresa Calzado GAMO´S.

Pregunta N°2.- ¿A la empresa Ud. llego atraído por las buenas referencias que le dieron las personas?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	117	87%
No	18	13%
TOTAL	135	100%

Tabla N° 6: Atracción por buenas referencias
Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO'S
Elaborado por: Ricardo Alvarado



Gráfico N°6: Atracción por buenas referencias
Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO'S
Elaborado por: Ricardo Alvarado

Análisis e interpretación

Como podemos observar en el gráfico anterior las respuestas de los encuestados se dividieron de la siguiente manera: el 13% dice que no llegaron atraídos por referencias de personas y el 87% afirma que si.

Lo que indica que la mayor parte de trabajadores aseguran que si fueron atraídos por las buenas referencias que dieron otras personas por lo tanto hay que cuidar esa imagen creada.

Pregunta N°3.- ¿Cuándo Ud. Llegó a la empresa le aplicaron pruebas de capacidad para el trabajo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	135	100%
TOTAL	135	100%

Tabla N°7: Aplicación de pruebas de capacidad
Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO'S
Elaborado por: Ricardo Alvarado



Gráfico N°7: Aplicación de pruebas de capacidad
Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO'S
Elaborado por: Ricardo Alvarado

Análisis e interpretación

Como podemos observar en el gráfico anterior sobre si se aplicaron pruebas de capacidad, las respuestas del total de encuestados se dividieron de la siguiente manera, el 100% asegura que no.

Se puede notar claramente por medio de la encuesta realizada que la falta de pruebas de capacidad está evitando que se cubra la vacante requerido con mayor efectividad, siendo este un factor muy importante para el desempeño de los colaboradores que ingresan a Calzado GAMO'S.

Pregunta N°4.- ¿Cuándo Ud. Llegó a la empresa le aplicaron pruebas de personalidad para contratarle?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	135	100%
TOTAL	135	100%

Tabla N° 8: Aplicación de pruebas de personalidad
Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO´S
Elaborado por: Ricardo Alvarado



Gráfico N°8: Aplicación de pruebas de personalidad
Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO´S
Elaborado por: Ricardo Alvarado

Análisis e interpretación

Como podemos observar en el gráfico anterior sobre si se realizan pruebas de personalidad, las respuestas del total de encuestados es decir el 100% dijo que no se realizan pruebas de personalidad.

Las pruebas de personalidad son muy importantes para ver que personas estamos contratando para trabajar en la empresa, Calzado GAMO´S esta omitiendo un paso muy importante en su selección de personal.

Pregunta N°5.- ¿Cuándo Ud. Llegó a la empresa llenó una ficha de entrevista?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	59	56%
No	76	44%
TOTAL	135	100%

Tabla N°9: Aplicación de ficha de entrevista
Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO'S
Elaborado por: Ricardo Alvarado

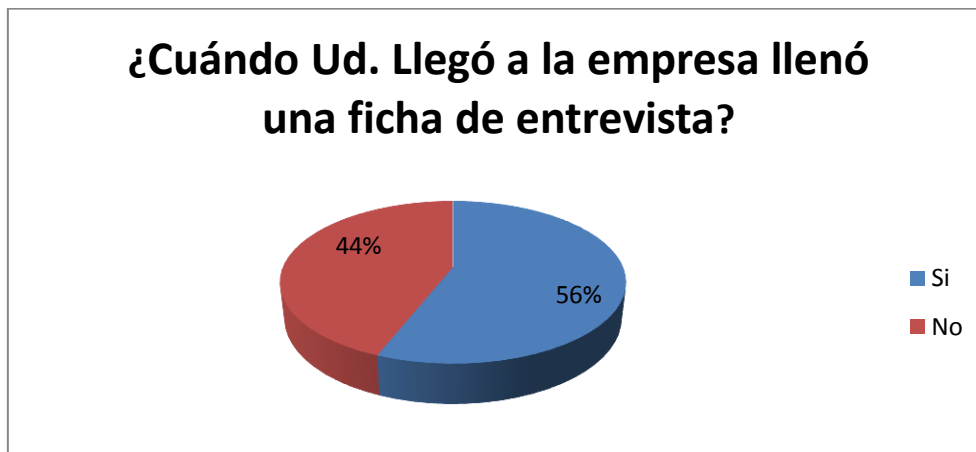


Gráfico N°9: Aplicación de ficha de entrevista
Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO'S
Elaborado por: Ricardo Alvarado

Análisis e interpretación

Como podemos observar en el gráfico anterior sobre si se llena una ficha de entrevista, las respuestas del total de encuestados se dividieron de la siguiente manera: el 44% dijo que no llenan una hoja de entrevista y el 56% respondió que si se llena una hoja de entrevista.

Con esto se puede demostrar que en la empresa llenan una hoja pero no es la hoja previa a la entrevista es por eso que existe la confusión de un porcentaje de los colaboradores al responder que no se llena, es decir se tiene que reestructurar la hoja de entrevista.

Pregunta N°6.- ¿Cuando le entrevistaron para el trabajo el dialogo fue fluido y ameno?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	81	60%
No	54	40%
TOTAL	135	100%

Tabla N° 10: Medición de entrevista
Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO'S
Elaborado por: Ricardo Alvarado



Gráfico N°10: Medición de entrevista
Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO'S
Elaborado por: Ricardo Alvarado

Análisis e interpretación

Como podemos observar en el gráfico anterior sobre cómo se sintieron en la entrevista realizada las respuestas del total de encuestados se dividieron de la siguiente manera: el 60% dijo que el diálogo estuvo fluido y ameno mientras el 40% dijo que el diálogo no fue fluido y ameno.

Al existir un porcentaje no muy alejado del sí y el no se puede interpretar que la entrevista que se está realizando no está siendo la correcta, se debe capacitar al entrevistador para que el diálogo sea más fluido y ameno y no se sienta como un interrogatorio.

Pregunta N°7.- ¿Ud. ha visto que las vacantes son cubiertas inmediatamente?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	135	100%
TOTAL	135	100%

Tabla N° 11: Medición de vacantes cubiertas inmediatamente

Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO'S

Elaborado por: Ricardo Alvarado



Gráfico N°11: Medición de vacantes cubiertas inmediatamente

Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO'S

Elaborado por: Ricardo Alvarado

Análisis e interpretación

Como podemos observar en el gráfico anterior la totalidad de los encuestados, es decir el 100% respondieron que las vacantes no son cubiertas inmediatamente.

Con este resultado se puede interpretar que definitivamente se demoran mucho tiempo en cubrir la vacante existente, es decir el proceso de selección es muy demorado, se debe mejorar este proceso para lograr tener una base de datos que nos ayude a cubrir inmediatamente una vacante.

Pregunta N°8.- ¿El personal que cubre una vacante dura un tiempo determinado en el mismo puesto?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	135	100%
TOTAL	135	100%

Tabla N°12: Tiempo de duración en el puesto
Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO'S
Elaborado por: Ricardo Alvarado

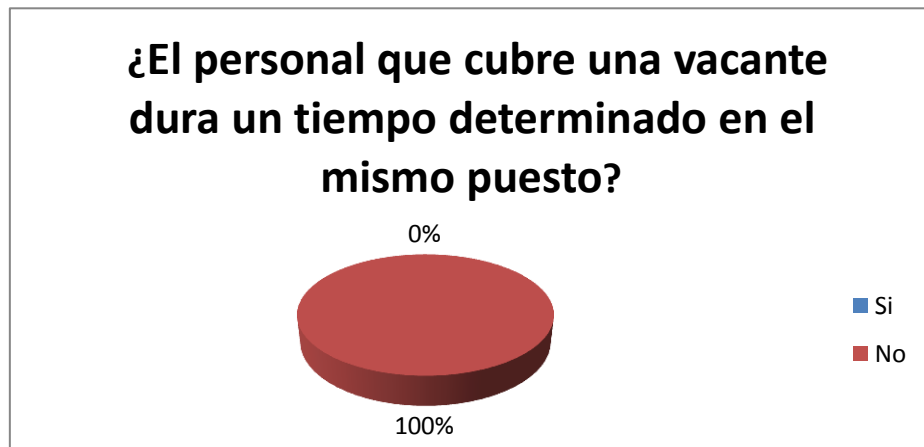


Gráfico N°12: Tiempo de duración en el puesto
Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO'S
Elaborado por: Ricardo Alvarado

Análisis e interpretación

Como podemos observar en el gráfico anterior la totalidad de los encuestados, es decir el 100% afirmaron que en GAMOS la personas que son contratadas para un puesto determinado no duran en el mismo.

Con este resultado se puede determinar que en la empresa GAMO'S al cubrir una vacante no se están asegurando que sea el personal apto para el puesto es por eso que existe rotación de personal.

Pregunta N°9.- ¿Ud. considera que sus compañeros desarrollan los conocimientos adecuados para el puesto?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	74	55%
No	61	45%
TOTAL	135	100%

Tabla N°13: Medición de desarrollo de conocimientos
Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO'S
Elaborado por: Ricardo Alvarado

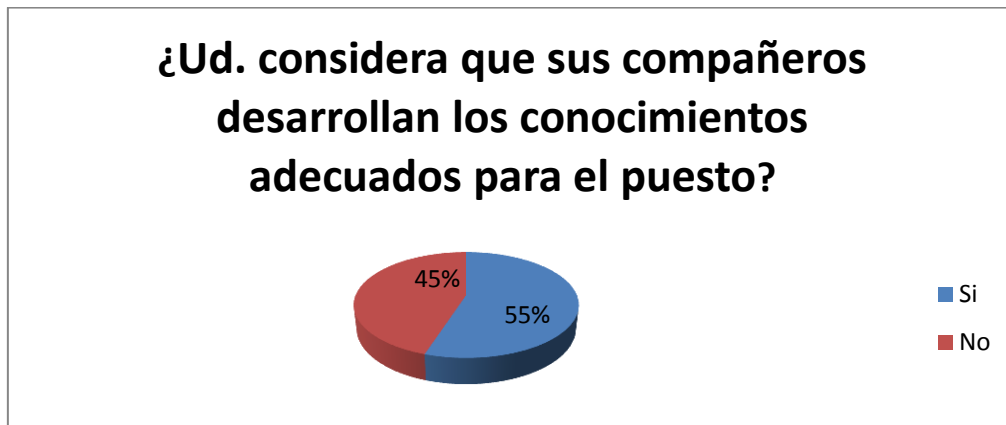


Gráfico N° 13: Medición de desarrollo de conocimientos
Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO'S
Elaborado por: Ricardo Alvarado

Análisis e interpretación

Como podemos observar en el gráfico anterior sobre si los colaboradores desarrollan los conocimientos adecuados para el puesto, las respuestas del total de encuestados se dividieron de la siguiente manera: el 55% dijo que si desarrollan los conocimientos adecuados para el puesto, mientras el 45% dijo que no desarrollan las capacidades adecuadas para el puesto.

Con los resultados presentados se puede interpretar que existe un poco de insatisfacción ya que una parte del equipo siente que esta desarrollándose en la empresa y la otra parte siente que no adquiere los conocimientos necesarios en la empresa.

Pregunta N°10.- ¿Ud. considera que sus compañeros desarrollan todas sus habilidades y destrezas en el puesto?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	61	45%
No	74	55%
TOTAL	135	100%

Tabla N°14: Medición de habilidades y destrezas
Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO'S
Elaborado por: Ricardo Alvarado

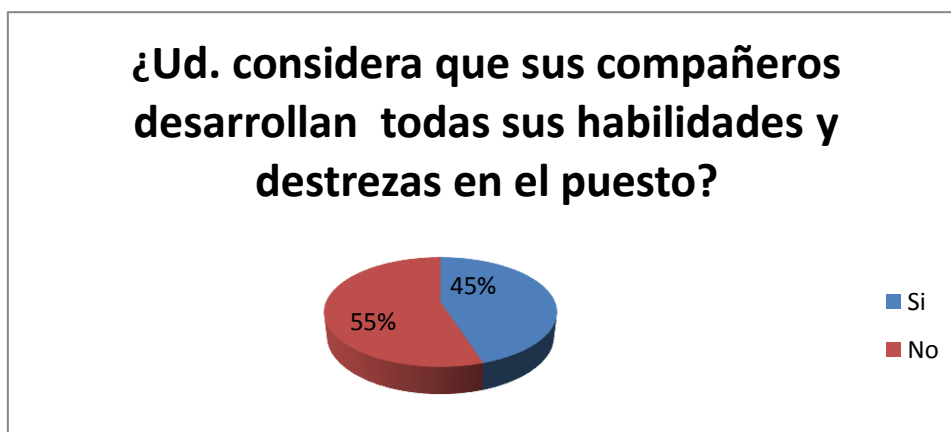


Gráfico N°14: Medición de habilidades y destrezas
Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO'S
Elaborado por: Ricardo Alvarado

Análisis e interpretación

Como podemos observar en el gráfico anterior al si desarrollan habilidades y destrezas en el puesto, las respuestas del total de encuestados se dividieron de la siguiente manera: el 45% dijo que si han desarrollados habilidades y destrezas mientras el 55% dijo que no las han desarrollado.

Al obtener estos resultados podemos interpretar claramente que debido a los trabajos repetitivos y al no tener un plan de carrera para los colaboradores ellos sientes que no desarrollan las habilidades y destrezas.

Pregunta N°11.- ¿Ud. considera que en todas las áreas los trabajadores hacen bien su trabajo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	81	60%
No	54	40%
TOTAL	135	100%

Tabla N°15: Medición del trabajo realizado
Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO'S
Elaborado por: Ricardo Alvarado



Gráfico N°5: Medición del trabajo realizado
Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO'S
Elaborado por: Ricardo Alvarado

Análisis e interpretación

Como podemos observar en el gráfico anterior el 60% de los colaboradores afirma que si se realiza bien el trabajo en otras áreas, mientras que el 40% de los trabajadores dice que no se realiza bien el trabajo.

Con estos resultados podemos interpretar la insatisfacción laboral que existe en el equipo de trabajo ya que existe bastante insatisfacción con el trabajo realizado entre compañeros de área que no han sido contratados adecuadamente.

Pregunta N°12.- ¿Ud. considera que los trabajadores aprovechan bien los recursos?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	65	49%
No	70	51%
TOTAL	135	100%

Tabla N°16: Aprovechamiento de recursos
Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO'S
Elaborado por: Ricardo Alvarado

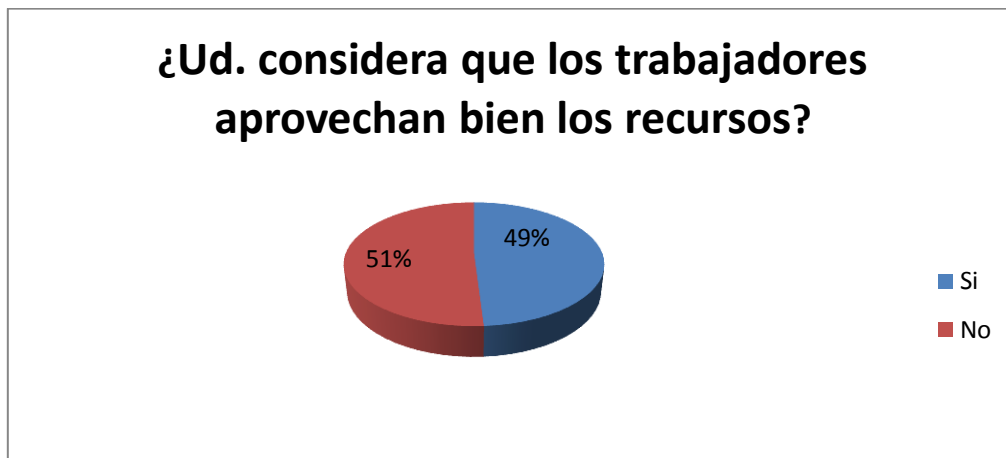


Gráfico N°16: Aprovechamiento de recursos
Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO'S
Elaborado por: Ricardo Alvarado

Análisis e interpretación

Como podemos observar en el gráfico anterior sobre si se aprovechan bien los recursos entregados por la empresa, las respuestas del total de encuestados se dividieron de la siguiente manera: el 49% dijo que si se aprovechan bien los recursos mientras que el 56% respondió que no se aprovechan bien los recursos.

Con estos resultados podemos interpretar que no existe un control adecuado en la empresa y esto parte desde el proceso de selección donde se deben explicar los valores de la empresa y los objetivos.

Pregunta N°13.- ¿Ud. considera que los trabajadores son perseverantes?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	135	100%
No	0	0%
TOTAL	135	100%

Tabla N°17: Medición de perseverancia
Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO'S
Elaborado por: Ricardo Alvarado



Gráfico N°17: Medición de perseverancia
Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO'S
Elaborado por: Ricardo Alvarado

Análisis e interpretación

Como podemos observar en el gráfico anterior sobre si los trabajadores son perseverantes, las respuestas del total de encuestados se dividieron de la siguiente manera: el 100% de los trabajadores afirmo que sus compañeros son perseverantes.

Se puede interpretar que todos consideran que son perseverantes, es decir se tiene que trabajar en decir si no rinden correctamente es porque en el proceso de selección no se está detectando para que es apto cada colaborador.

Pregunta N°14.- ¿Ud. considera que los trabajadores son disciplinados?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	81	60%
No	54	40%
TOTAL	135	100%

Tabla N° 18: Medición de disciplina
Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO'S
Elaborado por: Ricardo Alvarado



Gráfico N°18: Medición de disciplina
Fuente: Colaboradores de la empresa Calzado GAMO'S
Elaborado por: Ricardo Alvarado

Análisis e interpretación

Como podemos observar en el gráfico anterior sobre cómo se sintieron en la entrevista realizada las respuestas del total de encuestados se dividieron de la siguiente manera: el 60% dijo que si son disciplinados mientras el 40% dijo que no son disciplinados.

Con este resultado se puede interpretar que la disciplina de los colaboradores se basa en la satisfacción laboral que ellos tengan, al sentirse insatisfechos no laboraran bien y su comportamiento no será el ideal para crear un buen ambiente de trabajo

4.3 Verificación de la Hipótesis

H₀: El reclutamiento y selección de personal **NO** incide en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa calzado “GAMOS” de la ciudad de Ambato.

H₁: El reclutamiento y selección de personal **SI** incide en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa calzado “GAMOS” de la ciudad de Ambato.

Análisis de Chi Cuadrado

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

a) Modelo Matemático

H₀; O = E

H₁; O ≠ E

b) Modelo estadístico

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

X² = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

1. Cálculo de grados de libertad

$$gl = (f-1)(c-1)$$

$$gl = (16- 2)(16 - 2)$$

$$gl = (14)(14)$$

$$gl = 196$$

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado,
 α = Grados de Libertad

Tabla 9: Distribución del cálculo de grados de libertad

α / p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,017
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,666	19,0228	16,919	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,307	15,9872

Fuente: Encuestas 2012

Elaborado por: Ricardo Alvarado

Se encontró el grado de libertad correspondiente: $gl = 9$

El valor tabulado de X_{α}^2 con 9 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 16,919.

2. Cálculo de χ^2

Tabla N°20: Valores Observadas

POBLACION	ALTERNATIVAS				TOTAL
	Si	No	Si	No	
Reclutamiento y Selección	10	9	3	6	28
Reclutamiento y Selección	5	4	5	15	29
Desempeño Laboral	10	1	0	7	18
Desempeño Laboral	14	14	12	20	60
TOTAL	39	28	20	48	135

Fuente: Encuestas 2012

Elaborado por: Ricardo Alvarado

Tabla N°21: Frecuencias esperadas

POBLACION	ALTERNATIVAS				TOTAL
	Si	No	Si	No	
Reclutamiento y Selección	8,09	5,81	4,15	9,96	18,04
Reclutamiento y Selección	8,38	6,01	4,30	10,31	18,69
Desempeño Laboral	5,20	3,73	2,67	6,40	11,60
Desempeño Laboral	17,33	12,44	8,89	21,33	38,67
TOTAL	39,00	28,00	20,00	48,00	135,00

Fuente: Encuestas 2012

Elaborado por: Ricardo Alvarado

Tabla N°22: Cálculo Matemático Chi Cuadrado

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² E
	Si	10	8,09	1,91	3,65
Si	9	5,81	3,19	10,19	1,76
Si	3	4,15	-1,15	1,32	0,32
Si	6	9,96	-3,96	15,65	1,57
No	5	8,38	-3,38	11,41	1,36
No	4	6,01	-2,01	4,06	0,67
No	5	4,30	0,70	0,50	0,12
No	15	10,31	4,69	21,99	2,13
Si	10	5,20	4,80	23,04	4,43
Si	1	3,73	-2,73	7,47	2,00
Si	0	2,67	-2,67	7,11	2,67
Si	7	6,40	0,60	0,36	0,06
No	14	17,33	-3,33	11,11	0,64
No	14	12,44	1,56	2,42	0,19
No	12	8,89	3,11	9,68	1,09
No	20	21,33	-1,33	1,78	0,08
			2,1	x²c=	19,54

Fuente: Encuestas 2012

Elaborado por: Ricardo Alvarado

El valor de X_c^2 para los valores observados es de 19.54

4. Decisión final

El valor de $X_t^2 = 16,919 < X_c^2 = 19.54$

Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir, que: **H₁**: El reclutamiento y selección de personal **SI** incide en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa calzado “GAMOS” de la ciudad de Ambato, y por lo tanto se procede a rechazar la hipótesis nula.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Con base a la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa GAMO'S se establecieron las siguientes conclusiones:

- GAMO'S no utiliza métodos para seleccionar al personal, se fija exclusivamente en la experiencia del solicitante, y a pesar de ser el único requisito para formar parte del equipo de trabajo no se verifican las referencias de experiencia laboral.
- Calzado GAMO'S no realiza retroalimentación (reclutamiento interno) en la empresa lo que ocasiona que tenga un sistema de reclutamiento de personal débil, porque muchas de las veces se contrata personal que no tiene realmente el conocimiento de las actividades que debe realizar en el puesto que se le ha asignado.
- En calzado GAMO'S no existe un comité especializado que mida el desempeño individual de cada empleado, esto no permite identificar si el colaborador está participando en el desarrollo de la empresa.
- Se ha detectado que a pesar de contar con los elementos y recursos necesarios los jefes departamentales no están capacitados para desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño laboral, pero lo podrían poner en marcha una vez que se les proporcione el material necesario para realizarlo.

5.2 Recomendaciones

- El Gerente de GAMO'S debe incorporar métodos para seleccionar al personal, además de exigir a quien corresponda la verificación de las referencias de experiencia laboral, con la finalidad de contratar personal idóneo para la vacante existente.
- El departamento de Talento Humano debe postular a colaboradores que hayan resaltado en los últimos tres meses al momento de realizar el reclutamiento de personal para determinada vacante, de esta manera se incentivará a los colaboradores
- El Gerente de GAMO'S debería tramitar la creación de un comité especializado que mida el desempeño individual de cada colaborador, para identificar si está contribuyendo en la consecución de los objetivos de la empresa, además los jefes departamentales deben capacitarse para desarrollar un plan de evaluación del desempeño laboral a fin de contribuir con la mejora del desempeño de los colaboradores.
- El Gerente de GAMO'S debería tomar en cuenta el diseño del instructivo para reclutamiento, selección y evaluación de desempeño del personal, para capacitar a los jefes departamentales y a su vez proporcionar seguridad a los colaboradores en las funciones que realizan y mejorar su desempeño a través de su evaluación, con la finalidad de tomar las medidas correctivas necesarias y a tiempo.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos informativos

- ***Título***

DISEÑO DE UN MANUAL PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL PARA LA EMPRESA GAMO'S

- ***Institución ejecutora***

Empresa GAMO'S

- ***Beneficiarios***

El personal del Departamento de Administración y de Producción.

- ***Ubicación***

La Empresa GAMO'S se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, Ciudad de Ambato en Av. Atahualpa y Pasaje Reinaldo Miño Cdla. La Floresta

- ***Tiempo estimado para la ejecución:***

Inicia la elaboración de la propuesta el 18 de Octubre de 2013 y finaliza el 11 de noviembre de 2013.

- ***Equipo técnico responsable***

Investigador: Ricardo Alvarado

Tutora: Dra. Mg. Rocío Núñez López

- *Costo*

Los costos que se utilizaran para la realización de este trabajo serán financiados por el investigador, mismos que se detallan a continuación:

Tabla N°23: Presupuesto para la Realización de la Propuesta

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
RECURSOS MATERIALES			
• Útiles de Oficina	Varios		30,00
• Copias de Textos	200	0.02	4,00
• Impresiones	500	0.10	50,00
• Servicios básicos			50,00
RECURSOS TECNOLÓGICOS			
• Flash Memory	1	25,00	25,00
• Internet	50	1,00	50,00
OTROS			
• Gastos. De Transporte			150,00
• Alimentación.			100,00
SUBTOTAL			459,00
+ 10% Imprevistos			45,90
TOTAL			504,90

Elaborador por: Ricardo Alvarado

6.2. Antecedentes de la propuesta

El Reclutamiento y Selección de Personal se concibe como un proceso de toma de decisiones orientado a la incorporación de los recursos humanos adecuados para resolver las necesidades de una empresa, una vez iniciada las labores de los trabajadores paso siguiente a esto es la evaluación de desempeño, en el caso de la empresa GAMO'S no utiliza métodos para seleccionar al personal

La empresa se fija exclusivamente en la experiencia del solicitante, y a pesar de ser el único requisito para formar parte del equipo de trabajo no se verifican las referencias de experiencia laboral, lo que ocasiona que tenga un sistema de reclutamiento de personal débil, porque muchas de las veces se contrata personal que no tiene realmente el conocimiento de las actividades que debe realizar en el puesto que se le ha asignado.

Además no existe un comité especializado que mida el desempeño individual de cada empleado, esto no permite identificar si el empleado esta siendo útil o no en la consecución de los objetivos de la empresa, es por esto que es importante el diseño de un instructivo para reclutamiento, selección y evaluación de desempeño del personal, para proporcionar a los trabajadores seguridad en las labores que realizan generando un ambiente en el que se sientan a gusto y puedan rendir con la totalidad de su potencial y de esta manera mejorar la productividad de la empresa.

6.3. Justificación

La propuesta aquí planteada es necesaria porque busca mejorar el área de trabajo, con el fin de brindar un modelo adecuado de reclutamiento y selección de personal, y a la

vez crear conciencia acerca de tener la oportunidad de contar con el personal idóneo para el cumplimiento de objetivos y el desarrollo de la organización.

6.4. Objetivos

General

Diseñar un manual para reclutamiento, selección y evaluación de desempeño del personal para la empresa GAMO'S

Específicos

- Socializar el instructivo para reclutamiento, selección y evaluación de desempeño.
- Ejecutar el instructivo con los pasos adecuados para el reclutamiento y selección de personal externo.
- Evaluar el instrumento con un procedimiento sencillo para la evaluación del desempeño de los colaboradores.

6.5. Análisis de factibilidad

La posibilidad de la implementación y puesta en marcha de la propuesta se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Factibilidad Institucional: se visualiza en la voluntad de los miembros directivos y de los administrativos para tomar en consideración cada uno de los aspectos a

exponer en el diseño del instructivo para reclutamiento, selección y evaluación de desempeño del personal

- Factibilidad Técnica- Operativa: existen los recursos económicos, materiales y tecnológicos para el desarrollo de la propuesta.
- Factibilidad Social: cada uno de los miembros de los departamentos de la empresa están dispuestos a contribuir con el cumplimiento diseño del instructivo para reclutamiento, selección y evaluación de desempeño del personal ya que esto contribuirá a disminuir las falencias internas y por ende mejorara la productividad de la entidad.

6.6. Fundamentación Teórica

Manual

Según Galindo, M, Palma (2010) un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores

de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Utilidad

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.

- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

CONFORMACIÓN DEL MANUAL

A) IDENTIFICACIÓN

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

B) ÍNDICE O CONTENIDO

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

C) PRÒLOGO Y/O INTRODUCCIÓN

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

D) OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

E) AREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.

F) RESPONSABLES

Unidades administrativas o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases

G) POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.
- Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

H) CONCEPTO

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las

cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

I) PROCEDIMIENTO (descripción de las operaciones).

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

J) FORMULARIO DE IMPRESOS.

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

K) DIAGRAMAS DE FLUJO

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

L) GLOSARIO DE TÉRMINOS.

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos

DISEÑO DEL PROYECTO.

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión , toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

A) RESPONSABLES

Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable prever que no queda diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información. Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal. Para este tipo de trabajo, una organización puede nombrar a la persona que tenga los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo. Por la naturaleza de sus funciones puede encargarlo al titular de la unidad de mejoramiento administrativo (en caso de contar con este mecanismo). Asimismo, puede contratar los servicios de consultores externos.

B) DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO

Los responsables de efectuar los manuales administrativos de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él; para ello, deben realizar:

ESTUDIO PRELIMINAR

Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

FUENTES DE CONFORMACIÓN

Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación. Entre las más representativas se pueden mencionar:

Instituciones:

- Organizaciones que trabajan coordinadamente o forman parte del mismo grupo o sector de la que es objeto de estudio.
- Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo.
- Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio.
- Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.

Archivos de la organización:

- General.
- De las áreas de estudio.

Directivos y empleados:

- Personal del nivel directivo que maneja información valiosa, ya que conocen si el conjunto de archivos responde a la realidad.
- Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos.

Áreas de trabajo:

- Niveles de la organización que reflejan las condiciones reales de funcionamiento, medios y personal.

Clientes o usuarios:

- Receptores de los productos y/ o servicios que genera la organización.

Mecanismos de información:

- Recursos computacionales que permiten el acceso a información interna o externa a la organización que sirven como soporte al estudio.

6.7. Metodología- Modelo Operativo

La propuesta del diseño de un instructivo para reclutamiento, selección y evaluación de desempeño del personal de GAMO'S consta de tres fases:

- Fase 1 Proceso de Reclutamiento y Selección Interna
- Fase 2.- Proceso de Reclutamiento y Selección Externa
- Fase 3.- Matriz de Evaluación de Desempeño



MANUAL DE RECLUTAMIENTO - SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE COLABORADORES

Departamento de Talento Humano

Valores Corporativos

Lealtad con la empresa
Puntualidad
Responsabilidad social de la
empresa
Honradez e inteligencia
Honestidad
Compromiso del personal

Orden
Solidaridad
Compañerismo
Creatividad
Limpieza
Respeto
Disciplina

Año
2014



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

FASE 1: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN INTERNA

- 1.1 Selección Interna.....
 - 1.1.1 Ascenso Automático.....
 - 1.1.2 Ascenso por Oposición.....

FASE 2: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EXTERNA

- 2.1 De la Selección Externa.....
 - 2.1.1 Candidato Externo.....
 - 2.1.2 Convocatoria Externa.....
 - 2.1.3 Fuentes de Reclutamiento Externa.....
- 2.2 Evaluación.....
 - 2.2.1 Recepción de Currículum.....
 - 2.2.2 Análisis de Currículum.....
 - 2.2.3 Selección de Posibles Candidatos.....
 - 2.2.4 Entrevista Preliminar.....
 - 2.2.5 Realización de Pruebas de conocimiento.....
 - 2.2.6 Realizar Pruebas Psicométricas.....
 - 2.2.7 Evaluar los resultados de las Pruebas.....
 - 2.2.8 Evaluación del Estado Físico.....
 - 2.2.8.1 Áreas de exploración de un reconocimiento médico.....
- 2.3 Entrevista.....
 - 2.3.1 Invitación a Candidatos a Entrevista.....
 - 2.3.2 Realización de Entrevista.....
 - 2.3.3 Elaboración Informe de Entrevista.....
 - 2.3.4 Verificación de Datos y Referencias.....
 - 2.3.5 Informe Final.....

Fase 1 Proceso de Reclutamiento y Selección Interna

1.1 Selección Interna:

Se buscan entre los aspirantes (trabajadores de GAMO'S), aquellos con las capacidades y conocimientos esenciales, convirtiéndose en candidatos a ser ascendidos, esto podrá facilitarse algunos pasos en el proceso de selección, ya que estos trabajadores poseen un récord de trabajo dentro de la institución.

1.1.1 Ascenso Automático:

Cuando en un Departamento de GAMO'S no labore más que un candidato para el puesto vacante, siempre que se cumpla con los requisitos de educación y experiencia conforme lo contemplado a las necesidades para el puesto

1.1.2 Ascenso por Oposición:

Es aquel ascenso que obtiene el trabajador como resultado de haber obtenido el mayor punteo de la sumatoria de los factores establecidos por el Departamento de Recursos Humanos, para optar a un puesto vacante.

a) Educación: 10%.

b) Capacidad: 50%.

c) Experiencia: 20%.

d) Antigüedad: 10%.

e) Récord de Trabajo: 5%.

f) Proximidad al Cargo: 5%.

Para los efectos de lo anterior, se entienden por:

a) Educación: Grado de preparación académica que requiere tener una persona para desarrollar eficientemente las tareas de un puesto.

b) Capacidad: Son las habilidades y destrezas teóricas y/o prácticas que posee el trabajador para poder desempeñar satisfactoriamente un puesto.

c) Experiencia: Es la adquisición de conocimientos mediante la práctica correspondiente necesaria para ejecutar eficientemente el trabajo .La experiencia se obtiene dentro y fuera de la Empresa mediante práctica certificada en el puesto o puestos similares.

d) Antigüedad: Es el tiempo acumulado en forma continua durante el cual, el trabajador (a) ha prestado sus servicios en GAMO´S.

e) Récord de Trabajo: Es el historial de servicios del trabajador (a), el cual incluye la puntuación obtenida en la evaluación del desempeño.

f) Proximidad al Cargo: Es la relación existente entre las funciones del puesto vacante y el desempeñado por el solicitante en el mismo departamento, unidad o sección del GAMO´S.

Para tener derecho a sumatoria de factores, el trabajador deberá de haber obtenido como mínimo veintiocho (28) puntos, sobre cincuenta (50) en las pruebas teóricas prácticas. Se considerará ganador al trabajador que obtenga la mayor puntuación en la sumatoria de todos los factores.

Con el propósito de garantizar la objetividad, pureza e imparcialidad en la realización y aplicación de las pruebas teórico prácticas para trabajadores (as) que deseen llenar los puestos vacantes por oposición, se establecen las siguientes normas:

a) Las pruebas serán elaboradas y administradas por el Departamento de Recursos Humanos de GAMO'S, para lo cual la empresa brindará el apoyo necesario

b) En la realización y calificación de las pruebas estarán presentes el personal de recursos Humanos y un delegado del departamento en donde existe la vacante

c) La prueba teórico-práctica, para evaluar la capacidad, se realizará en el Departamento de Trabajo donde se ha producido el puesto vacante.

d) El Departamento de Recursos Humanos, deberá tener elaboradas las pruebas a realizar por lo menos con cuarenta y ocho (48) horas de anticipación a la fecha señalada para la realización de la prueba.

e) Todo trabajador (a) que haya optado a un puesto tiene derecho de solicitar por escrito al Departamento de Recursos Humanos, dentro de un plazo de cinco (5) días, después de notificado del resultado de la evaluación, la revisión del resultado de su examen teórico práctico, la evaluación de los factores y otras situaciones relacionadas con la promoción.

f) La División de Recursos Humanos realizará la revisión y comunicará, por escrito al interesado en un plazo de ocho (8) días contados a partir de presentada la inconformidad.

g) El Departamento de Recursos Humanos adjudicará el puesto de conformidad con el puntaje más alto obtenido luego de todas las pruebas

h) Todo trabajador deberá tomar posesión de su nuevo puesto hasta el momento en el cual concluya su período de vacaciones, incapacidad, suspensión y/o permisos con o sin goce de sueldo.

Fase 2.- Proceso de Reclutamiento y Selección Externa

2.1 Selección Externa:

2.1.1 Candidato Externo:

Se determina si se requerirá un candidato externo para ocupar un puesto vacante en la institución.

2.1.2 Convocatoria Externa:

De no existir candidatos en GAMO'S, y agotado este procedimiento, se convocará en forma escrita a nivel externo de GAMO'S

Se comunica la convocatoria por escrito fuera de la Institución, utilizando los medios más efectivos, y quedando a discreción y criterio del responsable dentro del Departamento de Recursos Humanos, elegir las fuentes de reclutamiento más eficientes.

2.1.3 Fuentes de Reclutamiento Externas:

- Avisos en medios de comunicación.

- Reclutamiento en universidades.
- Presentación espontánea.
- Consultoras.
- Contactos y/o recomendaciones.
- Bolsas de trabajo.
- Asociaciones.
- Reclutamiento electrónico.

2.2 Evaluación

2.21 Recepción de Currículum:

Se recibe y revisa el currículum de los solicitantes externos al puesto.

2.2.2 Análisis de Currículum:

Se analizará el currículum restante con base en los requerimientos del perfil buscado.

En esta etapa, se irá separando toda aquel currículum que cumpla con los requerimientos del perfil solicitado y compararán los perfiles entre sí. Será clasificado el currículum que cumpla con un mínimo de ochenta por ciento (80%) de los requisitos solicitados por el Jefe del Departamento en cuanto a:

- Formación académica.
- Experiencia en el área.
- Experiencia en el puesto.
- Edad.

- Sexo.
- Conocimientos específicos.

2.2.3 Selección de Posibles Candidatos:

Es la actividad inicial del proceso de selección externa, su objetivo será hacer una rápida evaluación y selección de expedientes de los aspirantes a convertirse en posibles candidatos a ocupar un puesto vacante en el Departamento que existe la vacante.

2.2.4 Entrevista Preliminar:

Se hará una entrevista preliminar con la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporcionará al candidato, información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldos, etc.

Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de recomendación, cédula de identificación, licencias de conducir, tarjeta de pulmones, antecedentes penales y policíacos, etc., ésta es la fase indicada para reconocer si el candidato cuenta con ellos.

2.2.5 Realización de Pruebas Conocimiento:

El o los candidatos, se someterán a las pruebas teórico-prácticas necesarias, las cuales serán elaboradas y administradas por el Departamento de Recursos Humanos de GAMO'S. Dichas pruebas serán elaboradas en consulta con el Jefe del Departamento en donde existe la vacante cuando el caso lo amerite.

El Jefe del Departamento interesado o su representante deberá presentarse al Departamento de Recursos Humanos en un plazo no mayor de cinco (5) días después de emitida la convocatoria para la elaboración de las pruebas.

En la realización y calificación de las pruebas estará presente un delegado del Departamento en donde existe la vacante, con un representante del Departamento de Recursos Humanos, para dar fe de la pureza de la prueba.

Para ingresar a la institución, se deberá obtener sesenta (60) puntos sobre cien (100), como puntuación mínima en los exámenes de selección que se realicen para el puesto respectivo.

Se seleccionaran a tres candidatos con la calificación más alta quienes deberán someterse al examen psicométrico.

2.2.6 Realizar Pruebas Psicométricas:

Son instrumentos objetivos y fiables que se utilizan para evaluar las características de las personas, así como sus capacidades básicas. La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra o comportamiento. En general, se refiere a capacidades, aptitudes, interés o características del comportamiento humano.

Las pruebas psicométricas, se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con la relación al conjunto de individuos, tomando como patrón de comparación.

En GAMOS, se aplicará la batería de pruebas siguientes:

Cuestionario de Adaptación para adultos:

**CUESTIONARIO DE ADAPTACIÓN
PARA ADULTOS**

Nombre y apellidos Edad

Profesión: Estudios realizados

..... Fecha de hoy

I N S T R U C C I O N E S

A continuación encontrará Ud. una serie de preguntas.
Conteste con tanta claridad, sinceridad y franqueza como le sea posible.
No hay respuestas buenas ni malas.
Indique su respuesta a cada pregunta haciendo un círculo alrededor de ((Si)), ((No)), o ((?)) Según sea su respuesta.
Le advertimos a Ud. que debe de responder, siempre que le sea posible, ((Si)) o ((No)), y que únicamente debe rodear con un círculo la interrogación, en aquellos casos en que esté completamente seguro de no poder responder ((Si)) o ((No)).
No hay límite de tiempo, pero procure contestar al cuestionario tan rápidamente como le sea posible.

A rellenar por el examinador:

SECTORES	PUNTUACIONES	DESCRIPCION	INTERPRETACIÓN DE LAS PUNTUACIONES
a		FAMILIAR	
b		SALUD	
c		SOCIAL	
d		EMOCIONAL	
e		PROFESIONAL	
T		TOTAL:	

Forma de administración Administrado por

..... Evaluado por

MIG. SANFABIANOS TEL. 02 2839123

El cuestionario de adaptación para adolescentes interpretar y analizar el proceso de desarrollo y adaptación ante los cambios significativos, sus repercusiones y la forma en que se desenvuelven en las diferentes esferas de su vida.

BELL, interpreta y analiza en base a preguntas lo que piensa y siente una persona sobre sus experiencias en la interacción con su propio cuerpo, con su familia, amistades, compañeros y en el cuestionario de adultos ambiente de trabajo. Este cuestionario fue adaptado por el doctor E. Cerdá en 1963. El cuestionario permite obtener el grado de adaptación de personas adultas de ambos sexos.

Test de personalidad 16pf

Test de Personalidad



El cuestionario de 16 Factores de la Personalidad (16 Pf) es un instrumento diseñado para la investigación de la personalidad en un corto tiempo. El cuestionario 16 Pf, se basa en la medición de 16 dimensiones funcionalmente independientes y psicológicamente significativas.

Los factores de la personalidad que mide el 16 Pf no son únicos de la prueba sino que se insertan dentro del contexto de una teoría general de la personalidad.

Esas 16 dimensiones o escalas son esencialmente independientes. Además de los 16 factores principales de la personalidad, el instrumento puede usarse para medir cuatro dimensiones secundarias adicionales, las cuales son rasgos amplios, cuya calificación se obtiene de los componentes de los rasgos primarios.

Una primera propiedad importante del 16 Pf es su comprensión de la amplitud de dimensiones de la personalidad (del fundamento de la esfera de la personalidad). Otra propiedad importante es la orientación de las escalas hacia una medición funcional.

Es decir, las escalas no están diseñadas en términos o conceptos subjetivos, o a priori sino que están dirigidas a localizar previamente las estructuras naturales de la personalidad relacionadas con la forma en que ésta se desarrolla actualmente.

Asimismo, tiene que ver con los conceptos básicos de la personalidad, las mediciones se hacen incrementalmente relacionadas con un cuerpo organizado e integrado de conocimientos prácticos y teóricos en los campos clínicos, educativos, industriales y de investigación básica.

La primordial característica del 16 Pf que lo distingue de la mayoría de los cuestionarios para adultos es que está basado firmemente en el concepto de la esfera de la personalidad, un diseño para asegurar la cobertura de reactivos iniciales para todas las conductas que comúnmente entran en la clasificación y en las descripciones de personalidad. Así, se ha construido el instrumento no solamente con material

factorial sino que también es parte de la investigación general estructurada sobre personalidad en los datos de clasificación de la vida diaria, pruebas objetivas, etc.

De este modo, el 16 FP consiste de escalas orientadas cuidadosamente hacia conceptos básicos de la estructura de la personalidad humana., validado con respecto a los factores primarios de la personalidad. y originados en psicología general.

Este es un cuestionario de sus actitudes. Lo que hace o lo que piensa acerca de ciertas situaciones. Las personas piensan de una manera u otra. Por lo tanto, no existen respuestas "correctas" o "incorrectas" a las preguntas de este formulario.

Adelante aparecen cinco preguntas de ensayo que contestará Ud. para estar seguro de que comprende lo que debe hacer en el propio cuestionario. Marque las contestaciones a estas preguntas de ensayo en la "Hoja de Respuestas 16 P. F." que está por separado. Se ofrecen tres posibles respuestas para cada pregunta, que Ud. debe contestar "Sí" o "No" (o "A" o "C") colocando una X en la correspondiente casilla de la "Hoja de Respuestas". Solamente debe marcar la respuesta en el centro "B" cuando le sea imposible decir "Sí o No".

Conteste ahora las cinco siguientes preguntas de ensayo:

- I. Me gusta hacer ejercicio al aire libre (A) Sí; (B) Intermedio; (C) No
- II. Me gustaría ser: (A) Operador de máquina de fábrica; (B) Vendedor
- III. Cuando duermo sueño mucho (A) Sí; (B) Ocasionalmente; (C) No
- IV. Me gusta una persona que sea: (A) atenta con la gente; (B) apartada e indiferente con la gente
- V. Me es difícil conversar con alguien cuando el radio está puesto. (A) Sí; (B) Intermedio; (C) No.

En las 5 páginas interiores que siguen encontrará 102 preguntas similares a las que aparecen arriba. Para contestarlas tenga presente estas reglas:

1. - Conteste las preguntas tan franca y honradamente como le sea posible. No existe ventaja en crear una mejor impresión personal. No marque una respuesta que no sea cierta por creer que "es lo que debe decir".
2. - Conteste con la mayor rapidez posible. No dedique tiempo a meditar sobre las preguntas. Anote su primera reacción y pase de allí a la próxima pregunta.
3. - Marque la respuesta "Sí" (o "A") o la respuesta "No" (o "C") con una X para la mayoría de las preguntas. Solamente marque la respuesta en el centro "B" cuando le sea imposible contestar "Sí" o "No" aunque en algunos casos le será difícil escoger.
4. - Conteste todas las preguntas sin excepción. Hay preguntas que no reflejan sus ideas, pero debe contestarlas todas. No debe saltarse ninguna. Sus respuestas serán confidenciales.

PREVIAMENTE ESCRIBA con letra de imprenta sus apellidos, su nombre, la clase de empleo a que aspira y la fecha en las casillas del margen izquierdo de la "Hoja de Respuestas 16 P. F."

Los factores que se evalúan en el cuestionario son:

- SOCIABILIDAD
- SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
- ESTABILIDAD EMOCIONAL
- DOMINANCIA
- IMPETUOSIDAD
- RESPONSABILIDAD
- EMPUJE
- SENSIBILIDAD
- SUSPICACIA
- IMAGINACIÓN
- DIPLOMACIA
- SEGURIDAD
- REBELDÍA
- INDIVIDUALISMO
- CUMPLIMIENTO
- TENSIÓN

2.2.7 Evaluar resultados de las pruebas:

Se analizarán los resultados de las pruebas conforme las especificaciones del puesto y se seleccionarán los candidatos elegibles.

2.2.8 Evaluación del estado físico:

Se realiza la evaluación médica de los candidatos, los objetivos de la revisión médica son comprobar:

- Si la aptitud física del candidato es la adecuada para el puesto que va a desempeñar.
- Si no manifiesta enfermedad infecto-contagiosa para el resto de la empresa.

2.2.8.1 Áreas de exploración de un reconocimiento médico:

- Peso.
- Talla.
- Audiometría.
- Aparato digestivo.
- Glucosa.
- Tipo de sangre.

2.3 Entrevista

2.3.1 Invitación a Candidatos a Entrevista:

Se invitará a entrevista a los candidatos elegibles, notificándoles el día, hora, fecha y quién le entrevistará, si no se pudiera concretar la entrevista, se deberá analizar si es conveniente, una posible fecha, siempre y cuando no atrase el proceso.

2.3.2 Realización de la Entrevista:

La misma se realizará, después de la recepción de expedientes. Se entrevistará a los candidatos con base en las especificaciones del puesto.

La entrevista será planificada, y tendrá una estructura que permita llevar un mismo mecanismo en todas las entrevistas, de esta manera, será más fácil establecer comparaciones posteriores entre candidatos.

Se contará con una guía de entrevista, como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica de la misma.

La preparación para la entrevista deberá incluir:

- El estudio del currículum vitae.
- El estudio de la solicitud de empleo y otros datos.
- El estudio de los requerimientos del empleado.

La planificación de la entrevista deberá incluir:

- Batería de preguntas sobre áreas claves.
- Batería de preguntas sobre personalidad y adaptación laboral.
- La información a proporcionar acerca del puesto y la empresa.
- Registro de la información obtenida.

Las preguntas, se agruparán en áreas para un mejor manejo del entrevistador:

- Datos personales.
- Experiencia en el trabajo
- Educación.
- Capacitación.

- Intereses.
- Motivaciones
- Uso de tiempo libre.
- Familia.

2.3.3 Elaboración Informe de Entrevista:

El cuadro para organizar e interpretar los datos de la entrevista, será el siguiente:

Tabla N°24: Elaboración informe de entrevista

	PUEDE HACER	QUIERE HACER	ENCAJA
Impresión global			
Experiencia de trabajo			
Educación			
Actividades e intereses			

RESUMEN:

Aspectos

Positivos.....

Negativos.....

Este cuadro, es para uso exclusivo del entrevistador. Nadie más visualizará el cuadro mientras se realiza la entrevista, en vista, que solo será una hoja de trabajo que ayudará a organizar la evidencia y extraer las conclusiones sobre la idoneidad del candidato para elaborar el informe.

2.3.4 Verificación de datos y referencias:

Se realizarán las entrevistas de verificación de datos, referencias laborales y referencias personales. El proceso de selección puede fracasar si no se prestara la debida atención a esta actividad.

2.3.5 Informe Final:

Finalizado el proceso de reclutamiento, las evaluaciones y las entrevistas, se llegará a la etapa final, la elección del candidato para el puesto vacante. El informe deberá incluir: Datos generales del candidato, puesto al que aplica, Departamento de Trabajo y fecha de su elaboración. Se debe hacer énfasis en el mismo, de aspectos personales, formación académica, experiencia laboral, historial salarial, rasgos de personalidad, habilidades específicas, estilo de liderazgo y trabajo.

Así como de información sobre la verificación de referencias e impresiones en las entrevistas. También se deberá incluir conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de tales resultados; para poder apoyar la toma de decisiones de contratación con base en los requerimientos dados por el perfil del puesto.

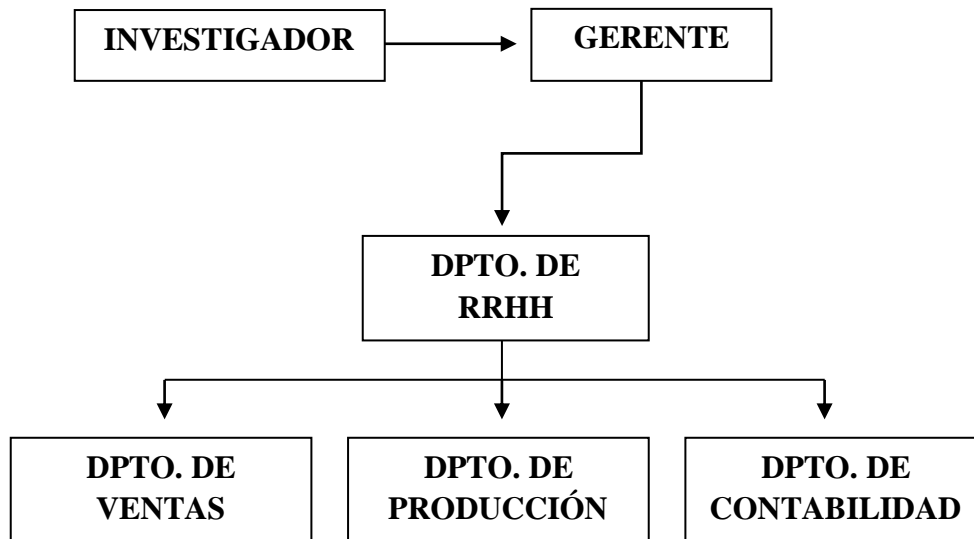
El responsable de los procesos de reclutamiento y selección, presentará a la Gerencia, un informe resumen con los puntajes obtenidos de los tres candidatos que se adecuen al perfil del cargo vacante.

El Gerente Junto con el Jefe del Departamento en donde existe la vacante, entrevistarán a los candidatos de la terna, para luego tomar la decisión final.

Finalmente el Elegido firmara el Contrato e iniciara sus labores en un plazo no mayor a 48 horas, con lo cual finaliza el proceso de reclutamiento y selección del personal.

6.8. Administración

La propuesta de solución realizada en el presente trabajo de investigación se gestionara de la siguiente manera:



Para lo cual realizaran las siguientes funciones:

Investigador: Diseñar el instructivo para reclutamiento, selección y evaluación de desempeño del personal, acorde a las necesidades de la Empresa GAMO'S

Gerente: Otorgar y facilitar la autorización para que el investigador obtenga la información requerida de manera oportuna de tal manera que pueda ayudar al diseño de un instructivo para reclutamiento, selección y evaluación de desempeño del personal a fin de que este proporcione herramientas útiles para la mejora de los procesos internos de GAMO'S, además deberá asegurarse del cumplimiento eficiente

de los procedimientos y solicitar a todos los trabajadores propuestas de mejora para los mismos.

Recursos Humanos: Colaborar con la entrega oportuna y clara de la información para el diseño y puesta en marcha del instructivo para reclutamiento, selección y evaluación de desempeño del personal, posteriormente socializar con los otros departamentos.

Producción, Ventas y Contabilidad: Proporcionar información relevante e importante para el diseño del instructivo.

6.9. Plan de Operativo

Tabla N°25: Matriz de Plan de Operativo

PLAN DE OPERATIVO PARA EMPRESA CALZADO GAMO'S				
FASES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
Socialización	Socializar	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar métodos para el reclutamiento y selección de personal. - Tramitar la creación de un comité especializado que mida el desempeño individual de cada colaborador. 	Investigador Gerente Dpto. Talento Humano	1 mes a partir del 18 de Octubre 2013
Planificación	Planificar	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una charla con el gerente de la empresa y el jefe de selección para socializar los siguientes temas: <u>Reclutamiento y Selección</u> <u>Importancia de levantar un perfil ocupacional</u> <u>Importancia del reclutamiento interno</u> <u>Importancia del reclutamiento externo</u> <u>El currículum vitae y su importancia</u> <u>Aplicación de pruebas y su importancia</u> <u>Verificación de referencias y su importancia</u> <u>La entrevista y su importancia</u> - Se realizara otra reunión para socializar el instructivo de reclutamiento selección y evaluación de colaboradores 	Investigador Gerente Dpto. Talento Humano	10 días a partir 18 de Noviembre 20013
Ejecución	Ejecutar	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizará el reclutamiento y selección con el Dpto. De Talento Humano, ejecutando las siguientes actividades establecidas en el manual: <u>Levantar el perfil ocupacional</u> <u>Realizar selección interna</u> <u>Realizar selección externa:</u> <u>Convocatoria externa</u> <u>Buscar fuentes de reclutamiento externas</u> 	Dpto. De Talento Humano	10 días a partir del 03 de Diciembre 2013

		<u>Recepción de Currículum</u> <u>Entrevista Preliminar</u> <u>Análisis de Currículum</u> <u>Selección de posibles candidatos</u> <u>Realización de pruebas</u> <u>Invitación de candidatos a entrevista</u> <u>Realización de entrevista</u> <u>Elaboración de informe de entrevista</u> <u>Verificación de datos y referencias</u> <u>Evaluación de estado físico</u> <u>Evaluación de el proceso realizado</u> <u>Informe Final</u>		
Evaluación	Evaluar	<ul style="list-style-type: none"> - Medir el tiempo en el que se realizó el reclutamiento y selección de personal - Verificar si se cumplieron todos los pasos establecidos en el instructivo - Realizar una evaluación de desempeño para comparar los datos obtenidos por el departamento de Talento Humano 	Dpto. De Talento Humano	5 días a partir del 13 de Diciembre 2013

Elaborado por: Ricardo Alvarado

6.10. Previsión de la Evaluación

Tabla N°26: Matriz Evaluación para la implementación de la propuesta

FASES	ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	EJECUCIÓN			OBSERVACIONES
				Si	No	Parcialmente	
Fase 1 Proceso de Reclutamiento y Selección Interna	De la Selección:	Se buscan entre los aspirantes (trabajadores de GAMO'S), aquellos con las capacidades y conocimientos esenciales para el puesto	El Investigador Gerente RRHH				
	Ascenso Automático:	Cuando en un Departamento de GAMO'S no labore más que un candidato para el puesto vacante	El Investigador Gerente RRHH				
	Ascenso por Oposición:	Ascenso al que ha obtenido el mayor puntaje en la sumatoria de los factores a considerarse según el instructivo	El Investigador Gerente RRHH				
Fase 2	Se requiere	Se determina si se requerirá un	Gerente				

Proceso de Reclutamiento y Selección Externa	Candidato Externo	candidato externo	RRHH				
	Convocatoria Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Avisos en medios de comunicación. • Reclutamiento en universidades. • Presentación espontánea. • Consultoras. • Contactos y/o recomendaciones. • Bolsas de trabajo. • Asociaciones. • Reclutamiento electrónico. 	Gerente RRHH				
	Recepción de Currículo:	Se recibe y revisa el currículum de los solicitantes externos al puesto.	RRHH				
	Entrevista Preliminar:	Corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato	RRHH				
	Análisis de Currículo:	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica. • Experiencia en el área. • Experiencia en el puesto. 	RRHH				

		<ul style="list-style-type: none"> • Edad. • Sexo. • Conocimientos específicos 					
	Selección de Posibles Candidatos:	rápida evaluación y selección de expedientes de los aspirantes	RRHH				
	Invitación a Candidatos a Entrevista:	Se invitará a entrevista a los candidatos elegibles, notificándoles el día, hora, fecha y quién le entrevistará	RRHH				
	Realización de la Entrevista:	<ul style="list-style-type: none"> • Batería de preguntas sobre áreas claves. • Batería de preguntas sobre personalidad y adaptación laboral. • La información a proporcionar acerca del puesto y la empresa. • Registro de la información obtenida. 	RRHH				

Elaboración Informe de Entrevista:	<ul style="list-style-type: none"> • Impresión global • Experiencia de trabajo • Educación • Actividades e intereses 	RRHH				
Verificación de datos y referencias:	Se realizarán las entrevistas de verificación de datos, referencias laborales y referencias personales	RRHH				
Invitación elegibles a pruebas:	Se invitará a los elegibles a realizar las pruebas de verificación de calidades de los candidatos, notificándoles el día, hora y fecha	RRHH				
Realización de Pruebas Teórico Prácticas:	los candidatos, se someterán a las pruebas teórico-prácticas	RRHH DPTO. ASIGNADO				
Realizar Pruebas Psicométricas	<p>Cuestionario Estudio de Valores.</p> <p>Gordón Allport:</p> <p>Test Sistema de Perfil Personal Cleaver (DISC):</p> <p>Evaluación del estado físico</p>	RRHH				

	Evaluar resultados de las pruebas:	Se analizarán los resultados de las pruebas conforme las especificaciones del puesto y se seleccionarán los candidatos elegibles	RRHH				
	Informe Final:	El Gerente Junto con el Jefe del Departamento en donde existe la vacante, entrevistarán a los candidatos de la terna, para luego tomar la decisión final y se firmará el contrato	Gerente JEFE DPTO. ASIGNADO RRHH				
Fase 3 Matriz de Evaluación de Desempeño	Conocimiento del trabajo a su cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Inferior • Regular • Bueno • Superior 	JEFE DPTO. ASIGNADO				
	Calidad en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Inferior • Regular • Bueno • Superior 	JEFE DPTO. ASIGNADO				
	Cantidad de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Inferior • Regular 	JEFE DPTO. ASIGNADO				

		<ul style="list-style-type: none"> • Bueno • Superior 				
	Sentido de responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Inferior • Regular • Bueno • Superior 	JEFE DPTO. ASIGNADO			
	Iniciativa y participación	<ul style="list-style-type: none"> • Inferior • Regular • Bueno • Superior 	JEFE DPTO. ASIGNADO			
	Disciplina	<ul style="list-style-type: none"> • Inferior • Regular • Bueno • Superior 	JEFE DPTO. ASIGNADO			
	Espíritu de colaboración	<ul style="list-style-type: none"> • Inferior • Regular • Bueno • Superior 	JEFE DPTO. ASIGNADO			

Elaborado por: Ricardo Alvarado

Bibliografía

- Acosta Tobón, A. (2008). Autoservicio: Un reto para el mercado minorista. *Huellas*, 2(4), 18 - 25.
- AFCEGB. (2010). *El modelo pedagógico*. Editorial Norma Educación.
- Alles, M. A. (2006). *SELECCION POR COMPETENCIAS*. Granica.
- Araujo, M. (2002). *Indicadores de calidad para evaluar los procesos gerenciales en la educación básica*. Venezuela: 28 - 30.
- Artal, M. (2009). *Dirección de ventas*. Madrid, España: Esic Editorial.
- AYALA, S. (2009). *Proceso de Admisión y Empleo de los recursos Humanos*. Lima: San Martin.
- Ayala, S. V. (2004). *Proceso de Evaluación del Recurso Humano*. San Martin: DEMACO editores.
- BARQUERO, D. (2003). *Marketing de Clientes*. Madrid: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA. Munstenberg (2004, pág, 68),
- Bejar, J. (2010). *Guía para elaborar la Tesis de Grado*. Ambato, Ecuador.
- Bittel (2004), *Desempeño Laboral*.
- BONILLA, D. (2013). *Calidad de vida en las empresas*. *Bienestar* , 5.
- Cabrera, K., & Gonzales, L. (2006). *CURRÍCULO UNIVERSITARIO BASADO EN COMPETENCIAS*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- CAMACHO, R. (02 de 2008). *Discusiones sobre servicios*. (Camacho, Ricardo) Recuperado el 15 de 06 de 2012, de <http://blog.pucp.edu.pe/item/19744/que-es-un-proceso-definicion-y-elementos>
- Cano, E. (1998). *Evaluación de la Calidad Educativa*, . Madrid: La Muralla.
- CARRASCO, S. (2007). *Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal*. Lima: Concepto SA.
- CHANG, W. (2012). *Empresas actuales*. *Mushuc Runa*, 9.
- CHARAN, R. (2007). *Know-How*. Bogota: Norma.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Administración de Recursos Humanos*. Mc. Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión Del Talento Humano*. Mc. Graw Hill.
- Climent, G. (2002). "Des de l'esfera dels valors". *Revista de Blanquerna*,(Nº7).
- Chiavenato (2008). El reclutamiento y selección de personal en las empresas.
- Chiavenato, (2007, pag 78), El reclutamiento y selección de personal .
- COBRA, M. (2001). *Marketing de servicios*. Colombia: NOMOS S.A.
- Coens, T. y. (2001). *¿Evaluaciones del Desempeño? Por qué no funcionan y cómo* . Colombia: Norma.
- CUATRECASAS, L. (2003). *GESTION COMPETITIVA DE STOCKS Y PROCESOS DE PRODUCCIÓN*. BARCELONA: GESTION 2000.
- Daft, R. (2007). *Teoría Y Diseño Organizacional* . Cengage.
- De Subiría, J. (2006). *LOS MODELOS PEDAGOGICOS* (Segunda Edición ed.). Bogota, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. Pearson.
- DIARIO_EL_HOY. (03 de 08 de 2010). <http://www.hoy.com.ec>. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/empresas-ejercitan-a-empleados-para-mejorar-rendimiento-laboral-416723.html>
- DIARIO_LA_HORA. (12 de 25 de 2012). Desempeño Laboral. *LA HORA*, págs. 5-6.
- DIB, A. (2004). *EL SERVICIO AL CLIENTE, LA VENTA Y EL MARKETING PERSONAL*. BUENOS AIRES: MACCHI.
- DICCIONARIO_MKT. (2012). *DEFINICION.DE*. Obtenido de <http://definicion.de/marketing-de-servicios/>
- Diez de Castro, E. (2004). *Distribución Comercial* (Tercera Edición ed.). (S. Figueras, Ed.) Madrid, España: McGraw–Hill Interamericana de España.
- DOMINGUEZ, H. (2006). *EL SERVICIO INVISIBLE*. Bogotá: DigiPrint Editores E.U.
- Elliott, J. (1986). *Autoevaluación, desarrollo profesional y responsabilidad; en Galton, M. y Moon, B. cambiar la escuela, cambiar el currículum*. Barcelona, España.
- Espinoza, M. V. (2012). *DISEÑO DE UN PROCESO DE*. Ambato: UTA.

- Expoindustrial. (2008). *Congreso Canacintra*. Recuperado el 08 de Mayo de 2012, de Vendiendo en las tiendas de autoservicio.
- Fernández, A. (1992). *Reflexiones sobre una reforma educativa en México*; México.
- Figueiral, E. O. (2008). *Todo Contratación Laboral 2008*. Ciss.
- Galindo, M., & Palma, L. (2010). *Diccionario de teoría económica*. España: Editorial del Economista.
- Galindo, M., & Sastre, M. A. (2009). *Diccionario de dirección de empresas y marketing*. España: Editorial Ecobook.
- García Hoz, V. (1989). *el concepto de persona. El ser personal, fundamento de la educación*. Madrid, España.
- GARRIDO, J. (2009). *Tácticas Magistrales de ventas*. Bogota: Norma S.A.
- Gelabert, M. P. (2006). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. ESIC.
- Gelabert, M. P. (2012). *Gestión de personas*. Esic.
- Ghiselli (2001), el desempeño laboral en las empresas.
- Grönroos, C. (2007). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Hamilton, D. (1989). *Toward a Theory of Schooling*. London.
- Hartley, R. (2007). *Administración de ventas* (Vigésima Primera Reimpresión ed.). México: Grupo editorial Patria.
- HOFFMAN- BATESON, K. J. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios*. Mexico: Internacional Thomson Editores SA.
- Ideaspropias. (2006). *Técnicas de ventas* (Segunda Edición ed.). España: Editorial Vigo.
- INDUSTRIAL, E. D. (2013). Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- ISABA, O. (2010). *LA INNOVACIÓN DE LOS SERVICIOS*. BARCELONA: NORMA.
- Jacson y Schule (2003), Importancia del Manual de Reclutamiento de personal
- Jordi, G. (2009). *Tácticas magistrales de venta*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

- Joseph M. Juran, F. G. (2004). *Manual del control de calidad*. Reverté.
- Kemmis, S. (1988). *El currículum: más allá de la teoría a la reproducción*. Madrid, España.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing* (Doceava Edición ed.). Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Küster, I., & Roman, S. (2006). *Venta personal y dirección de ventas*. Madrid, España: Thomson Editores Spain.
- Larrea, P. (2008). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. España.
- López Gonzales, M. J. (Julio de 2007). Un nuevo concepto de administración. *Administración Electrónica*(12), 26 - 29.
- López Gonzales, M. J. (Julio de 2007). Un nuevo concepto de administración. *Administración Electrónica*(12), 26 - 29.
- López, M. J. (2008). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos*. FC.
- LÓPEZ, S. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. Mexico: Nuevodia.
- MANJARRES, C. (2009). *Evaluación del Desempeño Empresarial*. Mexico: JALISCO EDITORES.
- Maqueo, A. M. (2005). *LENGUA, APRENDIZAJE Y ENSEÑANZA*. Distrito Federal, México: Editorial LIMUZA S.A.
- Marketing Publishing. (2007). *El plan de marketing personal*. España: Ediciones Días de Santos.
- Marshall, G., & Johnston, M. (2009). *Administración de ventas* (Novena Edición ed.). Distrito federal, México: McGraw hill Interamericas.
- Martínez Sánchez, J., & Jiménez, E. (2010). *Marketing*. USA: Editorial FIRMAS Press.
- Martínez Sánchez, J., & Jiménez, E. (2010). *Marketing*. USA: Editorial FIRMAS Press.
- Martínez, F. S. (2010). *Supervisión de ventas y comercialización* (Segunda Edición ed.). México: Editorial TRILLAS.
- MARTINEZ, j. (2002). *Marketing de servicios profesionales*. madrid: PEARSON EDUCACION S.A .
- McDaniel, C., Lamb, C., & Hair, J. (2006). *Marketing* (Octava Edición ed.). Distrito Federal, México: Cengage Learning Editores S.A.

- Mercado Hernández, S. (2012). *Administración de ventas* (Segunda Edición ed.). México: Editorial TRILLAS.
- Millán, M. Á., & Serrano, S. (2002). *PSICOLOGÍA Y FAMILIA* (Primera Edición ed.). Madrid, España: Caritas Española Editores.
- Mondy, W. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.Mexico.
- Moreno Campdesuñer, I. (2009). *La calidad educativa en la enseñanza universitaria*. Cuba: Editorial Feijóo.
- MORENO, K. (12 de 09 de 2012). Desempeño Laboral. *EL HERALDO* , pág. 5b.
- Munstenberg (2004, pág, 68), Selección de personal
- NN. (2005). Plan de mercadotecnia.
- OCDE. (1991). *Escuelas y calidad de la enseñanza. Informe Internacional*. Barcelona, España.
- Ortiz, A. (2008). *MANUAL PARA ELABORAR EL MODELO PEDAGÓGICO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA*. Editorial Litoral.
- Pansza, M. (1999). *Pedagogía y curriculum*. México.
- Papel. (2010). Comportamiento del consumidor en el punto de venta. *EL PAPEL*, 87.
- PAZ, L. (2010). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Cali: Ariel.
- Peralta, J. (2009). *Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio*. Chile: Editorial Red Límite.
- Pereira, J. E. (Agosto de 2007). *Autoservicios y el merchandising*. Recuperado el 08 de Mayo de 2012, de Publicidad, promoción y relaciones públicas:
<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/autoservicios-y-el-merchandising-de-un-producto.htm>
- Peña(2008, Pág 74), *FUENTES DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL*.
- PICAZO, L., & MARTINEZ, F. (1992). *INGENIERIA DE SERVICIOS*. GUADALAJARA: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE MEXICO.
- Prieto, A. B. (2007). *Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la*. Esic.
- Pujol, B. (2003). *Diccionario de Marketing*. Madrid, España: Editorial Cultural S.A.

- R. Wayne Mondy, R. M. (2005). *Administración de recursos humanoS*. Pearson.
- Ramírez, L. M. (2008). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Juan Carlos Martínez Coll.
- RAMIREZ, M. A. (2012). *LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO*. Ambato: UTA.
- Ramirez, M. (s.f.). *MODELOS DE ENSEÑANZA Y MÉTODO DE CASOS*. Editorial: Trillas.
- Renate Mayntz (2002), Reclutamiento y Selección de personal y la sociedad.
- RODRÍGUEZ, E. (2009). *Matriz de Evaluación del Desempeño Laboral*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Rodríguez, M. J. (2010). *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*. Ideas Propias.
- Sánchez Peralta, W. M. (2009). *Estrategia de servicio al cliente*. Argentina.
- Sandoval, P. F. (2011). *“Reclutamiento y Selección de Personal como medio*. Ambato: UTA.
- Sashkin y Lassey (2000). *L a selección de personal y su importancia*.
- Setó, D. (2004). *La calidad del servicio a la fidelidad del cliente* (Primera Edición ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Soler, E. (2006). *CONSTRUCTIVISMO, INNOVACION Y ENSEÑANZA EFECTIVA*. caracas, Venezuela: Editorial EQUINOCCIO.
- Stenhouse. (1984). *Investigación y desarrollo del curriculum*. Madrid, España.
- Tabasco, U. J. (s.f.). *MODELO EDUCATIVO*.
- Thompson, I. (Septiembre de 2007). *Promonegocios.Net*. Recuperado el 08 de Mayo de 2012, de Técnicas de Venta (Basadas en el Modelo Aida): <http://www.promonegocios.net/venta/tecnicas-venta.html>
- Tiana, A. (1991). *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Madrid, España.
- Trillanes Gallardo, L. C. (11 de Mayo de 2011). *Cómo Vender en Tiendas de Auto Servicio*. Recuperado el 08 de Mayo de 2012, de El Merchandising: <http://www.facultytalent.mx/ultimos-articulos/103-como-vender-en-tiendas-de-auto-servicio>
- Tyler, R. (1973). *Principios básicos del curriculum*. Buenos Aires, Argentina.

- Urdaneta (M. 2006). TALENTO HUMANO Y SELECCIÓN.
- Valencia, J. R. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Thomson.
- Viadè, A. (2003). *PSICOLOGIA DEL RENDIMIENTO DEPORTIVO* (pRIMERA eDICIÓN ed.).
Barcelona, España: Editorial UOC.
- Vigaray, J. (2005). *Comercialización y Retailing*. (D. F. Aragón, Ed.) Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Villacís, C. (2009). *Diccionario de Conceptos Basicos*. Mexico: D&F.
- VILLEGAS, A. (2008). *Proceso de Selección de Personal*. Mexico: Limusa.
- Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal de Recursos Humanos*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- West, A. (2007). *Gestión de la distribución comercial: concepto de distribución total*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- ZEITHAML-JO, V. M. (2002). *Marketing de Servicios*. Mexico: The McGraw-Hill.

ANEXO N°1



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL

**ENCUESTA SOBRE EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN
EL DESEMPEÑO LABORA EN LA EMPRESA DE CALZADO “GAMOS”**

Estimado Sr. (a):

Se ha iniciado un proceso de seguimiento al reclutamiento y selección de personal en la empresa “Gamos”, para determinar el desempeño laboral del personal operativo y administrativo.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar el objetivo

OBJETIVO:

Identificar el reclutamiento y selección de personal actual, mediante la aplicación de la presente encuesta, para determinar el desempeño laboral en la empresa de calzado “Gamos”

INSTRUCCIONES:

Marque con una equis la respuesta que Ud. Considere importante

Gracias por su colaboración.

INFORMACION GENERAL

1.- Nombre del Departamento:

2.- Cargo:

3.-Existe manual de funciones para cada actividad que realiza: Si () No()

¿Por qué?

INFORMACION ESPECÍFICA

1.- ¿Antes de contratar e personal en la empresa GAMOS realizan un proceso de selección evalúan?

Si

No

A veces

2.-¿La empresa GAMOS antes de seleccionar el personal verifica las referencias de experiencia laboral?

Si

No

3.- ¿La empresa evalúa la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto para la eficiencia?

Si

No
A veces

4.- ¿Qué métodos para seleccionar el personal utiliza la empresa?

Pruebas de Inteligencia
Pruebas de Capacidad Intelectual
No utiliza métodos

5.- ¿Para contratar al nuevo empleado la empresa realiza retroalimentación?

Si
No
A veces

6.- ¿En la empresa cada departamento mide el desempeño individual de cada empleado?

Siempre
Casi siempre
A veces

7.- ¿El gerente de la empresa proporciona los medios y recursos para que los departamentos alcancen su óptimo Desempeño Laboral?

Si

No

8.- ¿En la empresa GAMOS existe un comité de Evaluación de Desempeño?

Si

No

9.- ¿El objetivo principal a un futuro de la empresa está enfocada hacia?

Nuevas tecnologías

Necesidades y expectativas

Nuevas condiciones del mercado

10.- ¿Cree que se debería utilizar un manual de selección de personal en la empresa Calzado GAMO'S?

Si

No

A veces