

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

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

**TEMA: “Proceso de Contratación y el Desempeño  
Laboral de la Empresa SKAY BLUE, de la ciudad de  
Pelileo.”**

**AUTORA: Nancy Maricela Cepeda Enríquez**

**TUTOR: Ing. MBA. Edwin Santamaría Freire**

**AMBATO – ECUADOR**

**Abril 2015**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo Ing. MBA. Edwin. J. Santamaría. F, en calidad de tutor de tesis certifico que la presente tesis ha sido elaborada por la Srta. Nancy Maricela Cepeda Enríquez, bajo mi dirección, control y seguimiento.

El presente trabajo reúne los requisitos de una investigación y programación concluida mediante el esfuerzo, dedicación y constancia, tanto en parte teórica, investigativa y práctica, lo que permite otorgar su originalidad.

Para constancia y validez, firmo el documento.

Ambato, 25 de marzo de 2015

-----  
Ing. MBA. Edwin. J. Santamaría. F

**TUTOR DE TESIS**

## **AUTORIA DE TESIS**

Yo Nancy Maricela Cepeda Enríquez en calidad de estudiante de la Facultad de Ciencias administrativas; de la carrera de Organización de Empresas de la Universidad Técnica de Ambato, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

-----  
Srta. Nancy Maricela Cepeda Enríquez

C.I. 1804796975

**AUTORA DE TESIS**

## **DERECHO DE AUTOR**

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

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

-----  
Srta. Nancy Maricela Cepeda Enríquez

C.I. 1804796975

**AUTORA DE TESIS**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el Mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

**Ing. Santiago Verdesoto**

f).....

**Psic. María Cristina Abril**

Ambato, 10 de Abril de 2015

## **DEDICATORIA**

*Esta tesis se la dedico a Dios por haberme dado la vida quien supo guiarme por un buen camino, darme fuerza para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñarme a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida.*

*A mi madre, por ser el pilar más importante en mi vida y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional. A mis hermanas por ayudarme en la construcción de mi vida profesional, sentar en mí las bases de responsabilidad y deseos de superación. A mi familia, ustedes queridos abuelitos, tíos y primos, porque de una u otra forma, con su apoyo moral me han incentivado a seguir adelante, a lo largo de toda mi vida. A mi novio por acompañarme en todos los buenos y malos momentos de mi vida profesional.*

*A todos, mis amigos y amigas que me han brindado desinteresadamente su valiosa amistad.*

*Mil gracias a todos ustedes  
Nancy Maricela Cepeda Enríquez*

## **AGRADECIMIENTO**

*Mi gratitud, principalmente está dirigida al Dios por haberme dado la fortaleza y permitido llegar al final de mi carrera universitaria. Mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Organización de Empresas, por ser mi guía central de mi vida profesional. A mis docentes que supieron impartir sus conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza.*

*Especial agradecimiento a mi Tutor de Tesis el Ing. MBA. Edwin Santamaría por toda la colaboración brindada, durante la elaboración de este trabajo investigativo. Al gerente propietario de la empresa "SKAY BLUE" el Sr. Juan Toctaquiza quien me brindo la información necesaria para la realización de la presente investigación.*

*Mil gracias a todos ustedes  
Nancy Maricela Cepeda Enríquez*

## INDICE GENERAL

Aprobación del Tutor .....	ii
Autoría de Tesis .....	iii
Derecho de Autor .....	iv
Aprobación de los miembros del tribunal de grado .....	v
Dedicatoria .....	vi
Agradecimiento .....	vii
Resumen Ejecutivo.....	xv
Introducción .....	1
CAPÍTULO I.....	3
El problema .....	3
Tema de investigación.....	3
1.2.- Planteamiento del problema .....	3
1.2.1.- Contextualización .....	3
1.2.2.- Análisis crítico .....	6
1.2.3.- Prognosis.....	8
1.2.4. Formulación del problema. ....	8
1.2.5.- Interrogantes o preguntas directrices. ....	8
1.2.6.- Delimitación.....	8
1.3.- Justificación .....	9
1.4.-Objetivos.....	10
1.4.1.- Objetivo General.....	10
1.4.2.- Objetivos Específicos .....	10
CAPÍTULO II .....	11
Marco Teórico.....	11
2.1.- Antecedentes Investigativos .....	11
2.2.- Fundamentación Filosófica.....	14
2.3.- Fundamentación Legal.....	15
2.4 Categorías Fundamentales .....	16
2.4.1.- proceso de contratación (variable independiente) .....	19



2.4.1.1.- Administración de Personal .....	19
2.4.1.2 Recursos Humanos.....	22
2.4.1.3 Reclutamiento y Selección.....	23
2.4.1.4 Proceso de Contratación.....	26
2.4.1.5.- Competencias.....	29
2.4.1.6.- Evaluacion del Desempeño.....	32
2.4.1.7.- Medios de Reclutamiento .....	33
2.4.1.8.- Reclutamiento Interno.....	36
2.4.1.9.- Reclutamiento Externo .....	41
2.4.1.11.- Inducción .....	43
2.4.1.12.- Selección.....	46
2.4.1.13.- Entrevistas.....	48
2.4.2.- Desempeño Laboral (variable dependiente) .....	49
2.4.2.1.- Desarrollo de Competencias .....	49
2.4.2.2.- Clima Organizacional .....	52
2.4.2.3.- Evaluacion del Desempeño.....	53
2.4.2.4.- Desempeño Laboral .....	55
2.4.2.4.- Rotacion del Personal .....	57
2.4.2.4.1.- Beneficios .....	58
2.4.2.4.2.- Incentivos.....	59
2.4.2.4.3.- Motivacion .....	59
2.4.2.4.4.- Capacitación.....	60
2.5.- Hipótesis .....	60
2.6.- Señalamiento de las Variables .....	60
CAPÍTULO III.....	61
Marco Metodológico.....	61
3.1.- Enfoque de la Investigación.....	61
3.2.- Modalidad de la Investigación.....	61
3.3.-Nivel o tipo de Investigación .....	62
3.4.-Población y Muestra .....	63
3.5 Operacionalización de la Variables.....	64

3.6.- Técnicas e Instrumento .....	68
3.6.1.-Recolección de la Información .....	69
3.7 Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	70
3.8. Procesamiento y Análisis de la Información.....	70
3.8.1.- Codificación de la Información .....	70
3.8.2.- Tabulación de la Información .....	71
3.8.2.1.- Grafica .....	71
3.8.2.2.- Analizar gráficos estadísticos. ....	71
3.8.2.3.- Interpretación .....	71
CAPITULO IV .....	72
4.1 Análisis e Interpretación de Resultados .....	72
4.1.1 Resultados de las encuestas dirigida al personal de la empresa “skay blue” de la ciudad de pelileo. ....	72
4.2.- Verificación de Hipótesis.....	85
4.3.- Planteamiento de la Hipótesis.....	85
4.3.1.- Modelo Lógico.....	85
4.3.2.- Fórmula.....	85
4.3.3.- Nivel de Significancia ( $\alpha$ ).....	86
4.3.4.- Zonas de Aceptación o Rechazo.....	86
4.3.5.- Selección de Preguntas .....	87
4.3.6.- Cálculo del chi cuadrado calculado .....	87
4.3.7.- Representación gráfica.....	88
4.4.- Decisión final.....	88
CAPÍTULO V .....	89
Conclusiones y Recomendaciones .....	89
CAPITULO VI.....	92
Propuesta .....	92
6.1 Datos Informativos.....	92
6.2 Antecedentes de la Propuesta.....	93
6.3.- Justificación .....	93
6.4.- Objetivos.....	94

6.5.- Analisis de Factividad .....	95
6.6.- Revisión Teórica.....	96
6.7.- Metodología.....	99
6.7.1- Modelo Operativo.....	100
6.7.2- Manual de proceso de contratación de la empresa skay blue de la ciudad de pelileo.....	101
6.7.3.- Administración de la propuesta .....	145
6.8.-Cronograma de implementación de la propuesta.....	150
6.9.- Previsión de la evaluación .....	152
BIBLIOGRAFIA .....	153
ANEXOS .....	156

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 : Proceso de Contratación .....	64
Tabla 2 : Desempeño Laboral .....	67
Tabla 3 : Recolección de Información .....	69
Tabla 4 : Técnicas e instrumentos de Investigación.....	70
Tabla 5 : Proceso de selección de personal.....	73
Tabla 6 : Cambios significativos en el proceso de reclutamiento.....	74
Tabla 7 : Personal con conocimientos necesarios.....	75
Tabla 8 : Asignación de puestos de trabajo.....	76
Tabla 9 : Implementación de un manual de contratación .....	77
Tabla 10 : Perfil de los empleados .....	78
Tabla 11 : Mejoramiento del desempeño laboral.....	79
Tabla 12 : Planificación para la toma de acciones y decisiones .....	80
Tabla 13 : Técnicas de contratación de personal .....	81
Tabla 14 : Crecimiento empresarial .....	82
Tabla 15 : Análisis de Producción empresa SKAY BLUE.....	83
Tabla 16 : Selección de Preguntas .....	87
Tabla 17 : Frecuencias Esperadas .....	87
Tabla 18 : Chi cuadrado calculado.....	88
Tabla 19 : Indicadores de evaluación.....	149
Tabla 20 : Cronograma de implementación de la propuesta.....	150
Tabla 21 : Previsión de la evaluación .....	152

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1 : Árbol de Problemas .....	6
Ilustración 2 : Superordinación de la variable Independiente.....	16
Ilustración 3 : Subordinación de la variable independiente .....	17
Ilustración 4 : Superordinacion de la variable dependiente. ....	18
Ilustración 5 : Subordinación de la variable dependiente. ....	19
Ilustración 6 : Relación entre conocimientos y competencias .....	31
Ilustración 7 : Proceso de selección .....	73
Ilustración 8 : Cambios significativos en el proceso de reclutamiento.....	74
Ilustración 9 : Personal con conocimientos necesarios .....	75
Ilustración 10 : Asignación de puestos de trabajo.....	76
Ilustración 11 : Implementación de un manual de contratación .....	77
Ilustración 12 : Perfil de los Empleados .....	78
Ilustración 13 : Mejoramiento del desempeño laboral.....	79
Ilustración 14 : Planificación para la toma de acciones y decisiones .....	80
Ilustración 15 : Técnicas de Contratación de Personal .....	81
Ilustración 16 : Crecimiento Empresarial .....	82
Ilustración 17 : Actual proceso de contratación de la Empresa SKAY BLUE.....	84
Ilustración 18 : Campana de Gauss.....	88
Ilustración 19 : Proceso de selección .....	100
Ilustración 20 : Flujograma proceso de contratación .....	148

## **INDICE DE ANEXOS**

Anexo A: Cuestionario de encuesta a clientes internos de la empresa SKAY BLUE..	157
Anexo B.- Localización de la Empresa SKAY BLUE .....	159
Anexo C.-Test psicotécnico .....	160
Anexo D.- Fotografías Empresa SKAY BLUE .....	162

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa “SKAY BLUE” de la ciudad de Pelileo, se dedica a la producción y comercialización de pantalones en tela jeans para damas, caballeros y niños, en todos los diseños y modelos, inicia sus actividades laborales en el año 2003 impulsado por un espíritu emprendedor de su Gerente Propietario el Sr. Juan Toctaquiza.

El principal problema de la empresa es, el inadecuado desempeño laboral, a consecuencia de que la empresa no cuenta con un adecuado proceso de contratación de personal, cuenta con personal no idóneo para el puesto a ocupar, su personal no se encuentra capacitado ni competente en el desarrollo del producto.

Para optimizar el desempeño laboral e incrementar la producción en la empresa, se ha propuesto la implementación de un manual de proceso de contratación de personal. El objetivo principal de este manual es seleccionar al personal mediante un adecuado proceso en el cual los postulantes al empleo serán clasificados y seleccionados de acuerdo con las vacantes que están por cubrir, esto permitirá conocer y comprender, las personalidades, habilidades, capacidades y experiencias que tienen cada uno de los candidatos. También tiene como propósito escoger a las personas que se encuentren con mejores calificaciones para el empleo y así poder colocarlos en los puestos a los que se adapten de mejor forma, para garantizar el éxito en la realización de todos los procesos de producción y comercialización en la empresa “SKAY BLUE”.

**Palabras claves:** Contratación de Personal, Desempeño Laboral, SKAY BLUE, Manuales Administrativos, Industria de la Confección

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad podemos ver que la innovación, el crecimiento y desarrollo empresarial se está moviendo a pasos agigantados y cada vez adquiere mayor importancia en el ámbito empresarial, por ello se vuelve más exigente tener un adecuado proceso de contratación en la empresa “SKAY BLUE”, porque esto permitirá que los trabajadores de la empresa puedan aportar con ideas, opiniones, conocimientos, habilidades, destrezas y demás características que identifican a cada ser humano fomentando un adecuado desempeño laboral dentro de la empresa. Es por ello que se ha llevado a cabo la presente investigación que permitirá que la empresa “SKAY BLUE” obtenga de sus empleados un adecuado desempeño laboral.

Mediante un minucioso estudio y análisis sobre el tema de investigación se presenta conclusiones, recomendaciones, y la propuesta que permitirá eliminar los problemas relacionados con el proceso de contratación dentro de la empresa “SKAY BLUE”.

**Capítulo I,** En este capítulo se realiza un análisis y estudio del Proceso de Contratación y el desempeño laboral de la Empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo, que se fundamenta en la contextualización, en la que nos indica que tanto a nivel mundial, nacional y provincial es importante tener un adecuado proceso de contratación, permitiendo llegar a dar nuestro juicio de valor y una justificación en la que damos a conocer la factibilidad y viabilidad de nuestra propuesta, para poder establecer nuestros objetivos tanto generales como específicos.

**Capítulo II,** Se hace una investigación que se encuentre relacionada con los antecedentes, es decir nos basamos en tesis que tengan que ver con el proceso de contratación de personal, como es la Tesis de Molinos Miraflores, la tesis de la empresa Karitex, etc. A su vez se encuentra estructurado por la Superordinación de la variable y la subordinación de variables sobre el proceso de contratación y el desempeño laboral, del cual se desarrolla el marco teórico que está sustentado por varias citas bibliográficas, también se plantea la hipótesis de la investigación y se identifica la



variable dependiente que en este caso es el desempeño laboral y la variable independiente que es el Proceso de contratación.

**Capítulo III,** En este se realiza un enfoque que tiene referencia a la metodología que se emplea en la investigación, se determina la población y la muestra que es de 50 personas que laboran en la empresa SKAY BLUE, a su vez la operacionalización de las variables de estudio y se establece las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información para llevar a cabo la presente investigación.

**Capítulo IV,** Este capítulo contiene el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas, en el cual se pudo evidenciar que la mayor parte de personas que laboran en la empresa SKAY BLUE consideran que el proceso de contratación que tiene la misma no es el adecuado por lo cual creen que es conveniente la creación de un manual de proceso de contratación, el cual permitirá que los empleados tengan un adecuado desempeño laboral.

**Capítulo V,** Se realiza la elaboración de las principales conclusiones y recomendaciones basadas en los objetivos generales y específicos del problema que es la influencia que tiene el proceso de contratación en el desempeño laboral en la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo.

**Capítulo VI,** Finalmente se realiza la Propuesta que permitirá mejorar el desempeño laboral de los trabajadores dentro de la empresa, es decir una solución a la influencia que tiene el proceso de contratación en el desempeño laboral, mediante la implementación de un Manual de Proceso de Contratación de Personal para la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:** Proceso de contratación y el desempeño laboral de la empresa SKAY BLUE, de la ciudad de Pelileo.

#### **1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cómo El Proceso de Contratación influye en el desempeño laboral en la Empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo?

##### **1.2.1.- Contextualización**

El proceso de contratación en el **mundo** es muy importante porque nos permite la adaptación de la persona en los respectivos puestos de trabajo, así como también Eficientizar y mejorar las labores empresariales.

Es por ello que hoy en día las empresas buscan tener como apoyo a un verdadero equipo humano que les permita crecer, optimizar recursos y lograr un desarrollo integral con todos los colaboradores de la organización pero se ha podido observar que las organizaciones se están desarrollando en un entorno que es muy variable que hace que éstas, se conviertan en poco tiempo vulnerables a dejar de ser competitivas y productivas poniéndole una serie de trabas que impedirán mantenerse en el mercado a más que están expuestas a la constante rotación de empleados debido a la situación económica, lo que ha afectado a la mayoría de países.

Del mismo modo a nivel **nacional** es muy importante porque ayuda en el incremento de la productividad y promover seguridad en el empleo, optimizar los procesos y principalmente se puede decir que ayuda al crecimiento empresarial.

(Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2013) A lo largo del tiempo, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Sin embargo, se puede afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas.

El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE, alrededor de 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacen indirectamente.

En lo **provincial** se dice que nos ayuda a reducir la rotación del personal, reducir los accidentes de trabajo y la disminución de los costos de operación de la empresa.

(Bonilla, 2010) Menciona que hoy en día se puede evidenciar que la provincia de Tungurahua ocupa el cuarto lugar en producción de textiles y confecciones, constituyéndose en los sectores más relevantes de la economía nacional, por su

participación en el mercado, las pequeñas y medianas empresas no han podido mejorar sus ventas por la falta de condiciones para invertir, y; porque, con un modelo dolarizado, no tienen ventajas para competir con sus vecinos de Colombia y Perú.

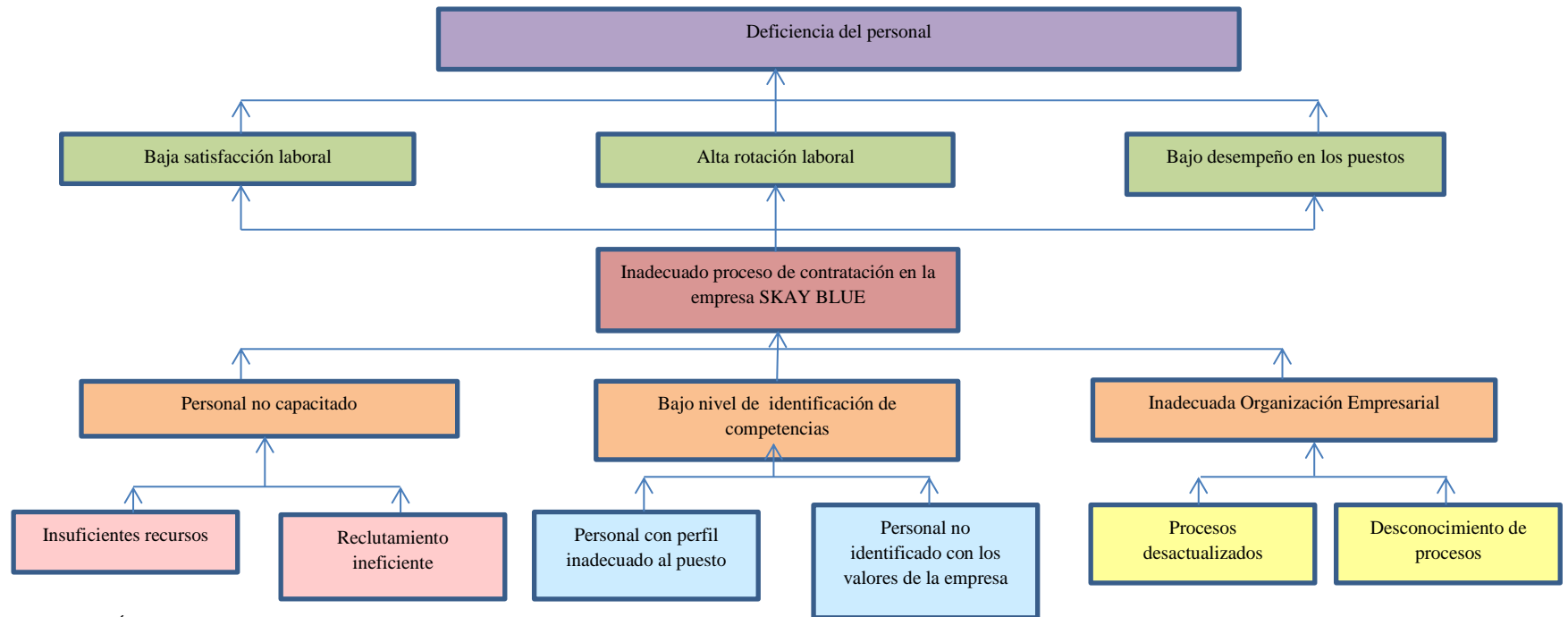
Las grandes cadenas ecuatorianas no importan porque compran producto nacional. Pero, no hay que pensar solo en producir, sino también en dar valor agregado, en esto deben entrar más de 500 fábricas del jean en Pelileo, que no solo deben fabricar, sino empaquetar y presentar mejor al producto con el fin de incrementar sus ventas y volver más competitivos.

La empresa **SKAY BLUE** inicia sus actividades en el año de 1999 por la falta de empleo, por iniciativa del Sr. Juan Toctaquiza su empresa inicio con un pequeño taller de maquiladora que se encargaba de la confección de prendas jeans pertenecientes a terceras, luego de visualizar que este negocio era muy bueno y rentable, en el año 2003 impulsado por un espíritu emprendedor, el Sr. Juan Toctaquiza decidió ponerse su propio taller de producción, y es así como surge su idea de negocio que en la actualidad consta de su local de confección de jeans que se encuentra ubicado en el cantón Pelileo sector barrio el Tambo, edificio SKAY BLUE.

La empresa SKAY BLUE es una empresa que comenzó a trabajar solo con 2 empleados y el señor propietario, pero con el pasar del tiempo con esfuerzo y dedicación de su propietario esta fue creciendo día a día lo que permitió que se adaptara a los requerimientos del mercado hasta actualmente consolidarse como una empresa que cuenta con 55 trabajadores que dan lo mejor de ellos.

### 1.2.2.- Análisis Crítico

#### Árbol de problemas



**Ilustración 1 :** Árbol de Problemas

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Nancy Cepeda

El inadecuado proceso de contratación en la empresa SKAY BLUE desarrollara una serie de causas, entre las cuales podemos evidenciar que en la empresa existe Personal no Capacitado, es decir que este personal no se siente identificado con su trabajo, no tienes los conocimientos adecuados y necesarios para el mismo , esto se da por los Insuficientes Recursos, es decir que la empresa no cuenta con suficiente dinero, y el Reclutamiento Ineficiente, que se refiere a un reclutamiento que inicia y termina en base a papeles volantes.

Otra de las causas que tenemos es la Mala Identificación de Competencias, esto se refiere a que en la empresa todas las personas realizan todas las actividades y no se especializan en la que mejor se desempeñan, esto sucede porque en la empresa no se toma en cuenta que el Personal tenga un perfil inadecuado al puesto, que se refiere a un personal inexperto en el cargo que se desempeña, esto también surge a consecuencia de que el personal no se siente identificado con los valores empresariales, es decir que el personal no se ponen la camiseta de la empresa para que de esa forma todos puedan cumplir con los objetivos establecidos.

El Desconocimiento de Procesos, que se refiere a un personal inexperto con el manejo de máquinas y pasos para la confección de los jeans, esto sucede porque dentro de esta empresa todavía existen Procesos Desactualizados, es decir que los jeans no han mejorado sus procesos de producción estos procesos se los realizan año tras año sin ningún cambio, también existe el Desconocimiento de Procesos por parte del personal, que surge por la falta de comunicación entre todos los miembros de la empresa.

Del mismo modo puedo decir que las causas detalladas anteriormente conllevan a ciertos Efectos, entre uno de los efectos que se presenta en esta empresa tenemos la Baja Satisfacción Laboral, es decir los empleados no se sienten satisfechos con el trabajo que realizan; Como otro de los Efecto tenemos la Alta rotación Laboral, que se refiere a que en la empresa su personal no se encuentra trabajando durante un gran periodo de tiempo, este personal no es permanente, es decir no existe estabilidad laboral; Otro de los efectos es el Bajo Desempeño en los Puestos el mismo que se da por el

desconocimiento de las actividades a realizar dentro de cada una de las áreas de trabajo en la empresa; es por ello que puedo decir que todos estos efectos nos llevan a un efecto general que es la Deficiencia del Personal.

### **1.2.3.- Prognosis**

El inadecuado Procesos de contratación en la empresa SKAY BLUE podría originar la baja satisfacción laboral, la inestabilidad laboral y el bajo desempeño en los puestos, del mismo modo podemos decir que al momento que los empleados están realizando sus actividades laborales se pobra identificar que está existiendo deficiencia por parte del personal.

### **1.2.4. Formulación del Problema.**

¿De qué manera incide el Proceso de contratación en el desempeño laboral de la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo?

### **1.2.5.- Interrogantes o Preguntas Directrices.**

¿Cómo se ejecuta el proceso de Contratación de Personal en la empresa SKAY BLUE?  
¿Qué Proceso de Contratación será necesario implementar para mejorar el desempeño laboral en la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo?

¿Cómo afecta el desempeño laboral en la optimización de las competencias laborales de la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo?

### **1.2.6.- Delimitación**

#### **- Por contenido**

- **Campo:** Administración
- **Área:** Gestión del Talento humano

- **Aspecto:** El proceso de Contratación

#### **-Delimitación Espacial**

La investigación se llevara a cobo en la empresa SKAY BLUE que se encuentra ubicada en la ciudad de Pelileo, sector barrió el Tambo.

#### **-Delimitación Temporal**

La presente investigación se realizara desde el mes de Abril del año 2014 al mes de Agosto del año 2015.

#### **-Unidades de Observación**

La presente investigación se la realizara a los clientes internos de la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo.

### **1.3.- Justificación**

Se pretende profundizar y renovar el proceso de contratación de la empresa SKAY BLUE con el fin de aprender más sobre el problema objeto de estudio, acumulando conocimiento y llenando vacíos que directamente el Investigador posee. Se mejorarán habilidades y destrezas para poder dar solución al problema, con el fin de no cometer los mismos errores en el futuro y poder compartir el conocimiento adquirido, mediante esta investigación se beneficiaran los empleados y los directivos de esta empresa.

Es oportuna la creación de un adecuado proceso de contratación para la empresa SKAY BLUE porque se recomienda que todas las empresas tengan un adecuado orden y secuencia para llevar a cabo esta actividad.

Con esto se pretende incrementar el desempeño laboral, donde saldrán beneficiados los trabajadores porque podrán desempeñarse de una forma adecuada en cada área de trabajo, del mismo modo saldrán beneficiados los propietarios de la empresa SKAY BLUE porque podrán incrementar su producción lo que conlleva al crecimiento



empresarial.

Esta investigación es viable porque en la empresa SKAY BLUE están dispuestos a proporcionarnos toda la información necesaria para llevar a cabo el presente trabajo investigativo.

Se procura obtener: una alta satisfacción laboral, que permite el buen desempeño de los mismos, también se pretende alcanzar estabilidad laboral para que el personal se desempeñe de una forma adecuada y conozcan cada uno de los procesos que se realizan en la empresa y así se podrá obtener un alto desempeño en los puestos de trabajo lo que conlleva a tener una eficiencia del personal.

Todo esto es factible porque yo como estudiante de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, tengo todos los conocimientos necesarios relacionados con el tema de estudio, los mismos que fueron impartidos por nuestros docentes en las aulas en todo nuestro proceso académico.

#### **1.4.-Objetivos**

##### **1.4.1.- Objetivo General**

Analizar la relación del Proceso de contratación con el desempeño laboral de la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo.

##### **1.4.2.- Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el proceso de contratación existente en la Empresa SKAY BLUE.
- Analizar el desempeño laboral en los empleados de la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo.
- Proponer el diseño de un adecuado Manual de Proceso de Contratación, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral en la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.- ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

##### **OBJETIVOS**

(Mantilla, 2007) La Administración del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los trabajadores de Molinos Miraflores S.A.

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la administración del Talento Humano, a través del contacto directo con sus trabajadores para contribuir al mejoramiento de la administración del Talento Humano de la empresa MOLINOS MIRAFLORES S.A.
- ✓ Elaborar instrumentos técnicos procedentes de la Administración del Talento Humano, y la aplicación de herramientas para elevar el desempeño laboral MOLINOS MIRAFLORES S.A.
- ✓ Estandarizar los formatos de los procesos de la Administración del Talento Humano, y la aplicación de calidad, cantidad y tiempo, para definir los parámetros de desempeño de los trabajadores de Molinos Miraflores S.A.

## **CONCLUSIONES**

- ✓ La empresa Molinos Miraflores S.A., 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, utiliza la prensa escrita como medio ideal para la convocatoria de la mayor parte de aspirantes y muy pocas veces se considera la base de datos de reclutamiento anterior.

## **OBJETIVOS**

(LOPEZ, 2012) 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 CIA Ltda.

- ✓ Determinar la Incidencia del Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano en el Desempeño Laboral de los Empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.
- ✓ Diagnosticar la situación actual de la empresa con relación al proceso de Reclutamiento y elección del Talento Humano, y su desempeño laboral.
- ✓ Proponer la elaboración de un manual de Reclutamiento y Selección del Talento Humano para mejorar el Desempeño Laboral del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

## **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 qué manera la organización se viene desmañando sus labores.

La Ausencia de planes de capacitación, en temas motivacionales en la organización, provoca el inadecuado desempeño laboral en los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña empresa de Pastaza.

## **OBJETIVOS**

(Cuyanguillo, 2013) El Proceso de Selección de Personal y su impacto en la Productividad Laboral de la Empresa Karitex de la ciudad de Pelileo

- ✓ Diagnosticar cómo se realiza actualmente los procesos de selección de personal, aplicando una investigación de campo en la empresa “Karitex”.
- ✓ Analizar las diferentes técnicas de selección de personal que puedan ser implementadas para el mejoramiento de la productividad laboral en la empresa “Karitex”.
- ✓ Proponer una correcta aplicación de los procesos técnicos de Reclutamiento y Selección de personal garantizando la igualdad de oportunidad para todo postulante e incrementar la Productividad Laboral.

## **CONCLUSIONES**

- ✓ En la empresa “Karitex” se presentan inconvenientes de orden administrativo, evidenciando la ausencia de un manual de proceso de selección de personal, dado que no existe documentación y estandarización de dicho proceso técnico; esto trae como consecuencia, carencia de criterios unificados para la selección y contratación del personal que afecta directamente a la productividad laboral.

- ✓ La empresa no cuenta con un proceso técnico de selección de personal, ya que no aplica ninguna prueba psicológica, conocimiento, habilidad y destreza que permita conocer el comportamiento y la capacidad del candidato además aspectos de personalidad que permitan conocer los intereses hacia los que se inclina ,esto puede considerarse que en su totalidad con los requisitos exigidos para llevar a cabo las funciones inherentes a cargos operativos y/o administrativos; lo que puede resumirse en que las fuentes aplicadas en las técnicas de selección de personal no están claramente definidas y los resultados del proceso se ha observado que no es el más adecuado, debido que el personal seleccionado no ha dado los resultados esperados.
  
- ✓ No hay un control previo a las capacidades intelectuales y manuales del personal como medida previa a la elaboración de un programa de capacitación, restando así la eficacia en el logro de los objetivos.

## **2.2.- FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para el cumplimiento de la presente investigación, se utiliza el Paradigma Critico-propositivo, ya que me permitirá proponer la solución al problema que enfrenta la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo.

La investigación Critico-propositivo se enfoca en el cambio, porque la constante evolución del entorno, impulsa y obliga a cada una de las empresas a estar en constantes transformaciones, creando estrategias, técnicas y nuevos procedimientos.

**Fundamentación ontológica:** El Proceso de selección en la actualidad ya no pasa desapercibido como en el siglo pasado, hoy en día el empresario debe considerarlo como el capital humano, ya que si el personal no tiene sentido de pertenencia, no se desenvolverá a cabalidad dentro de sus funciones.

**Fundamentación epistemológica:** El personal de la empresa, debe tener sentido de

pertenencia hacia la misma, para que de esta forma puedan realizar su trabajo de una forma adecuada.

**Fundamentación Axiológica:** Todas las personas que se involucran en la empresa deben tener y cumplir con los valores estipulados por la misma, es por ello que creo necesario tener un adecuado proceso de contratación.

### **2.3.- FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

#### **Código de trabajo:**

**Art. 8.-** Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

#### **La Constitución Política de la República del Ecuador manifiesta:**

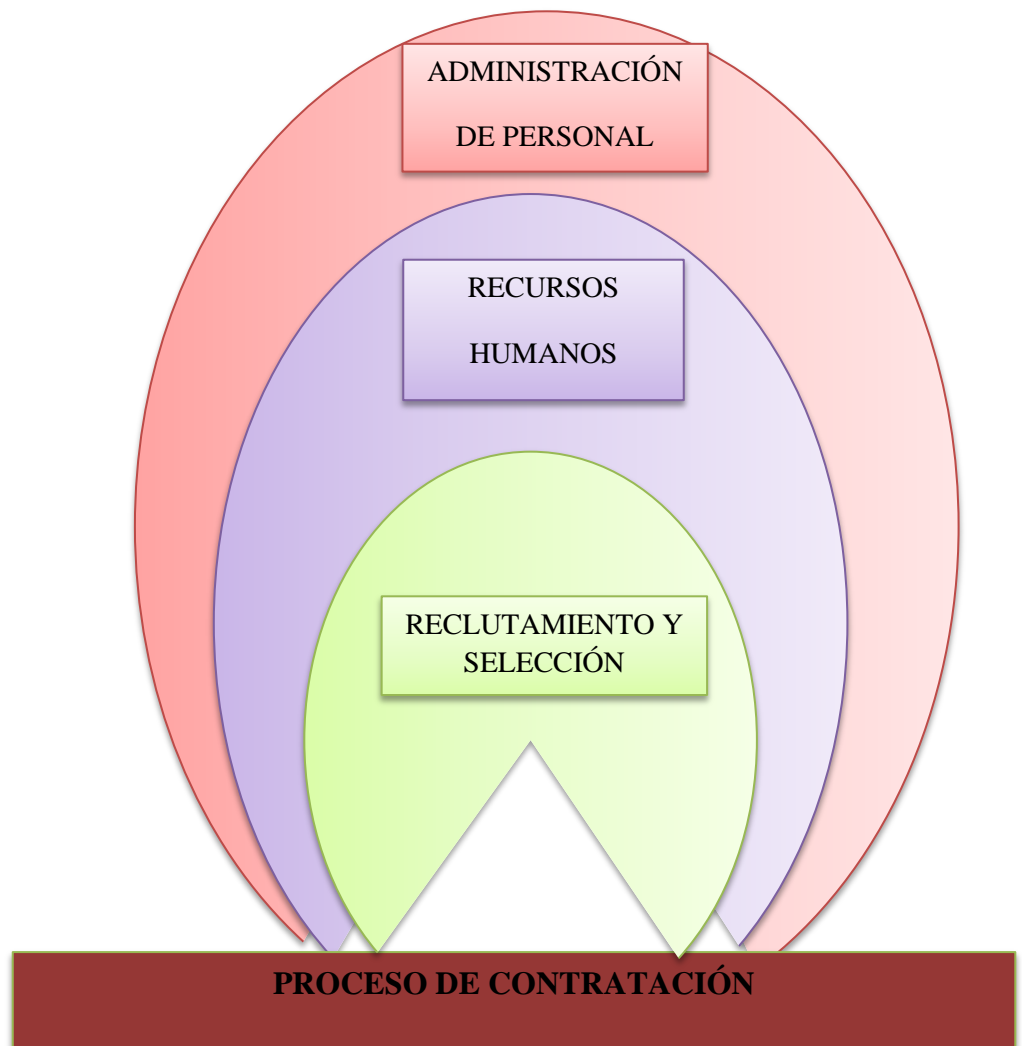
**Art. 329,** Las empresas deben realizar una adecuada selección de personal a medida de que el Estado impulse la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo.

#### **El código de trabajo manifiesta:**

**Art.68,** Hace referencia a la promoción y formación en el trabajo como por ejemplo: ascensos, cursos de formación y adaptación, a cambiar de puesto de trabajo o de tarea por razones de salud, rehabilitación, reinserción y recapacitación, de manera que se garantice la igualdad de oportunidades sin exclusiones y discriminaciones, garantizando la igualdad de oportunidades.

## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

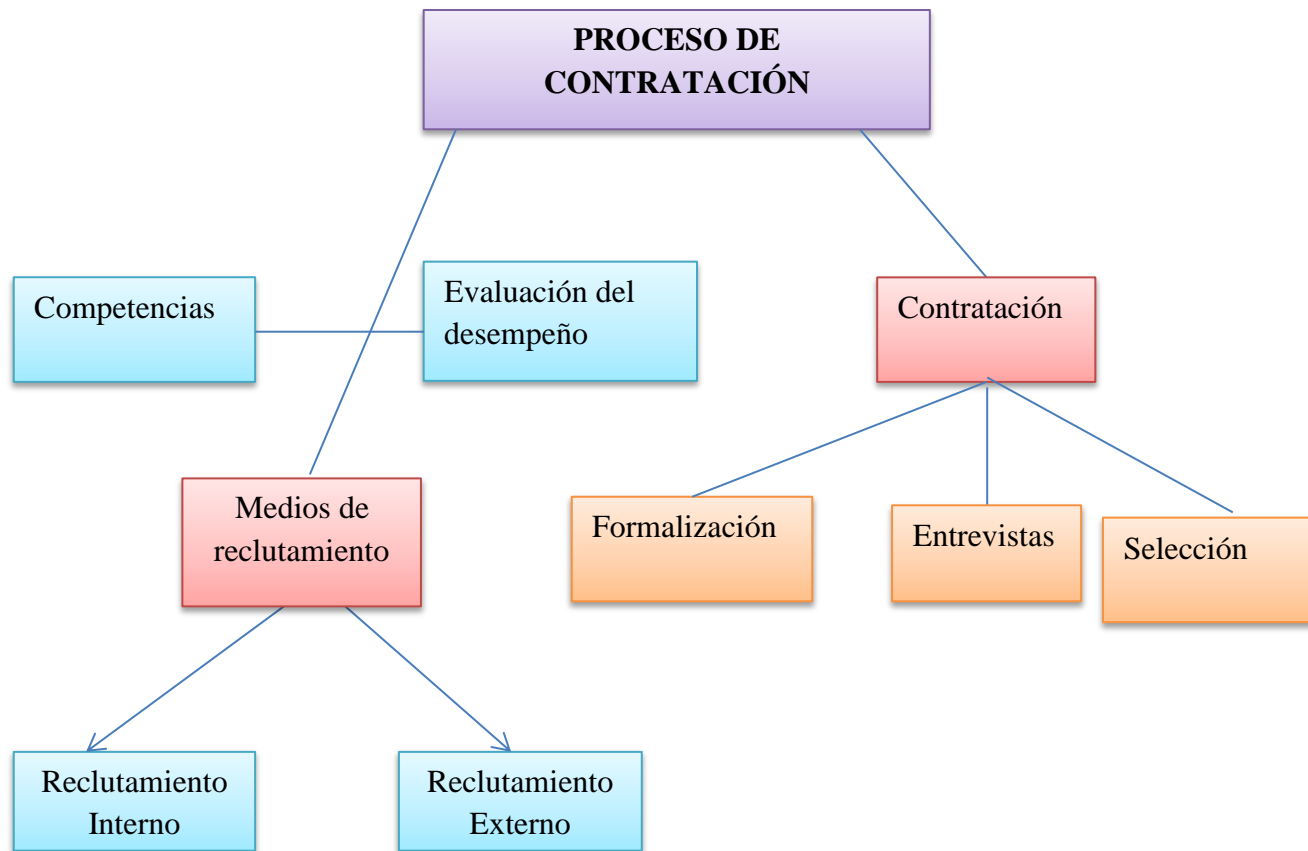
### 2.4.1.- Variable Independiente



**Ilustración 2 :** Superordinación de la variable Independiente

**Fuente:** Investigación

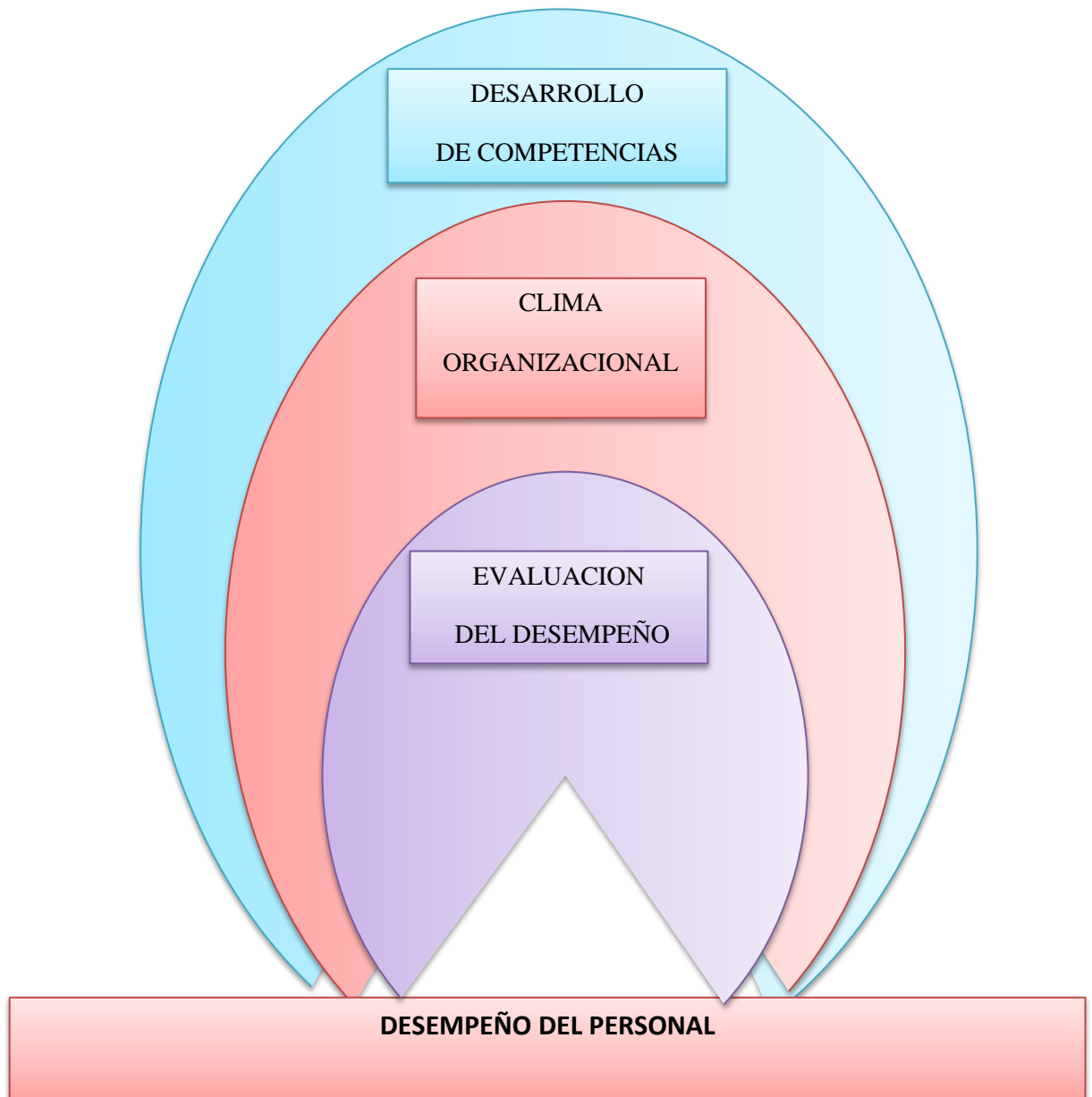
**Elaborado por:** Nancy Cepeda



**Ilustración 3 :** Subordinación de la variable independiente  
**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Nancy Cepeda



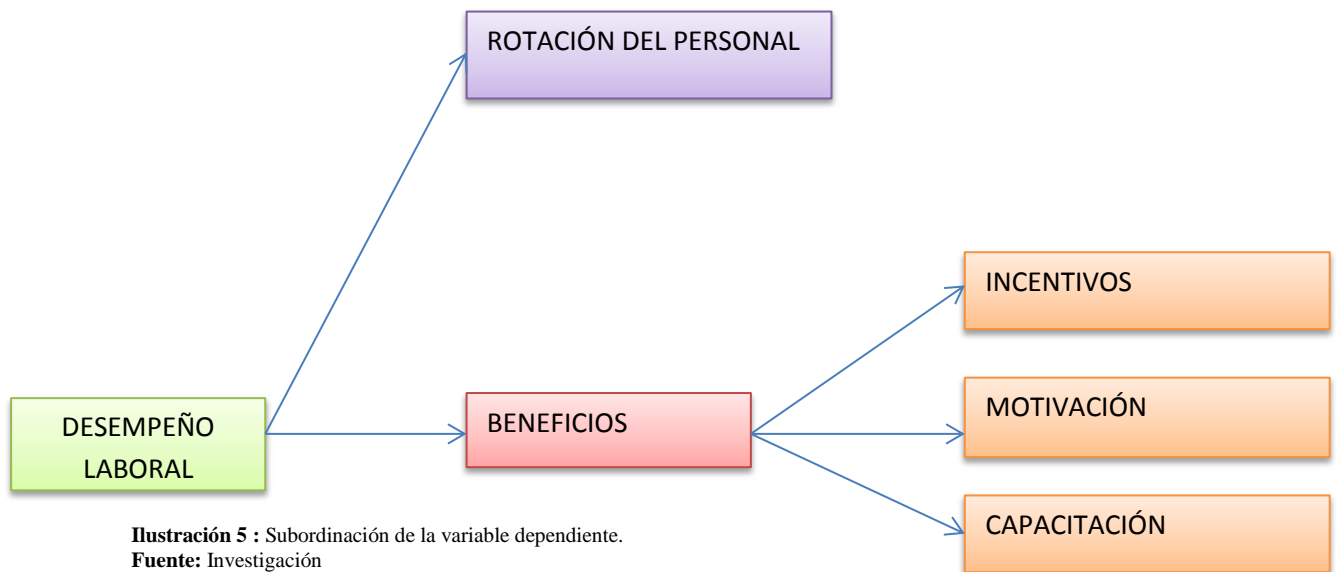
## 2.4.2.- Variable dependiente



**Ilustración 4 :** Superordinación de la variable dependiente.

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Nancy Cepeda



## 2.4.1.- PROCESO DE CONTRATACIÓN (Variable Independiente)

### 2.4.1.1.- ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

(Daft, 2006) Señala que la administración de personal desempeña un papel clave en la búsqueda y en el desarrollo de las personas que forman a una organización como recursos humanos que contribuyen al éxito de la organización y que influyen en dicho éxito de manera directa. El término ARH también conocido como Administración de Personal se refiere al diseño y a la aplicación de los sistemas formales de una organización para asegura el uso eficaz y eficiente del talento humano con miras al logro de las metas organizacionales. Esto incluye las actividades que hayan emprendido para atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo efectiva.

Por consiguiente (Daft, 2006) da a conocer los procesos de la administración de personal según su criterio, el mismo que consta de 3 pasos:

### **1. Procesos para integrar personas**

Incluye a nuevas personas en la empresa, mediante el reclutamiento y selección.

### **2. Procesos para organizar a las personas**

Diseñan actividades que las personas realizaran, para orientar su desempeño.

### **3. Proceso para recompensar a las personas**

Incentivan a las personas satisfaciendo necesidades individuales más elevadas.

## **TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

### **Reclutamiento**

(Alles, 2008, pág. 65) Indica que el reclutamiento es el conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a algunos de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo.

(Chiavenato, 2009, pág. 150) Señala que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

(Gonzalez, 2006, pág. 46) Da a conocer que el reclutamiento tiene que ser un proceso continuo, es decir las organizaciones tienen que estar dispuestas a realizar siempre labores de reclutamiento aunque no estén buscando personal en esos momentos.

El reclutamiento es un proceso para localizar e invitar a las personas que potencialmente puedan cubrir el puesto de trabajo, a solicitar las vacantes existentes o previstas por la empresa.

## **Selección**

(Alles, 2008, pág. 70) Indica que la selección es un conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir en base a criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda) a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización.

(Chiavenato I. , 2009, pág. 159) Muestra que la selección es la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral.

(Mondy & Noe, 2005, pág. 50) Manifiesta que la selección facilita las relaciones entre una persona y la organización, buscando el perfecto ajuste entre el perfil de competencias de las personas, con el perfil establecido para el puesto, de manera que se incorpore aquella persona que puede realizar el trabajo con mayor efectividad.

## **Capacitación**

(Palomo, 2007, pág. 78) Da a conocer que la capacitación consiste en un conjunto de experiencias de aprendizaje provisto por la organización dentro de un periodo específico de tiempo para posibilitar la mejora del desempeño.

(Chiavenato I. , 2009, pág. 165) Manifiesta que la capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades.

(Alles, 2008, pág. 74) Señala que se entiende por capacitación a las actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso y objetivos predeterminados. Por lo tanto es una transmisión de conocimientos y habilidades organizada, planificada y evaluable.

#### **2.4.1.2 RECURSOS HUMANOS**

(Barquero, 2005) Manifiesta que los recursos humanos, empero, constituyen el activo más importante y, por ende, el que más atención demanda; en la actualidad, la administración del recurso humano, la gente, significa, por su naturaleza e implicaciones para la organización, una responsabilidad medular. El elemento humano está presente en todas las actividades de la empresa, y el gerente o director que desee obtener resultados positivos necesita, de manera imprescindible, de la colaboración y el esfuerzo productivo de sus subordinados.

(Mondy & Noe, 2005) Señalan que la administración de recursos humanos, es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la administración de recursos humanos. Básicamente, todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros; esto requiere una administración de recursos humanos eficaz. Las personas que manejan asuntos de recursos humanos enfrentan diversos retos, que van desde la fuerza laboral, constantemente variable, hasta regulaciones gubernamentales siempre presentes.

Según (Dessler & Varela, Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano, 2004) El término Recursos Humanos está directamente relacionado en la mente de la mayoría de la gente con un área específica de las empresas cuyas funciones en muchas ocasiones no quedan del todo claras. Para esclarecer un poco la incógnita en esta ocasión trataremos de definir el término y además dar una idea general de las funciones del área.

El término recursos humanos tiene un enfoque completamente empresarial y de administración, ya que la primera partícula del término (recursos) hace referencia a un conjunto de elementos que tenemos a disposición para resolver una necesidad. La segunda partícula del término clasifica los recursos humanos, equiparándolos con otros como pueden ser los financieros, los tecnológicos, etc. Partiendo de esto podemos decir

que Recursos Humanos es el conjunto de personas de las que se dispone para alcanzar el objetivo de una empresa.

#### **2.4.1.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Según (Porret, 2007) puede decirse que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos tendentes a atraer candidatos potencialmente cualificados a quienes se les interesa para formar parte de la organización previo sometimiento a unas pruebas selectivas. Esos procedimientos se desarrollan mediante un sistema de información (divulgación) por el cual las empresas, de manera directa o indirectamente, dan a conocer al mercado laboral las oportunidades de ocupación, de forma que el número de posibles candidatos que reúnan los requisitos, en principio idóneos, supere con abundancia las plazas a cubrir, de lo contrario la posibilidad de elección se desvanecerá o se reducirá al mero y simple proceso de contratación propio de épocas marcadas por el pleno empleo.

(Editorial Vértice, 2008) Da a conocer que el reclutamiento es el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades.

Mientras que la etapa de selección es el proceso que comprende, tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como determinación de a quien deberá contratarse.

En palabras de Chiavenato (1999) puede definirse la selección de recursos humanos como: “la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la

empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral”.

La selección de personal trata de obtener, lo tanto, dos resultados:

- ✓ Personas adecuadas para el puesto
- ✓ Personas que además de adecuadas sean eficientes en el puesto.

### **Fines del Reclutamiento**

Entre los fines perseguidos por el reclutamiento, pueden establecerse los siguientes:

- ✓ Determinar las necesidades presentes y futuras de reclutamiento partiendo de los datos obtenidos por la planificación de RR.HH y el análisis de puestos de trabajo.
- ✓ Suministrar un número suficiente de personal cualitativo a un mínimo coste para entender a las necesidades de la organización.
- ✓ Aumentar el éxito del proceso de selección.
- ✓ Reducir el índice de rotatividad de la organización.
- ✓ Mejorar la eficiencia de la empresa a corto o largo plazo.
- ✓ Evaluar la eficacia tanto de los procesos como de las herramientas y técnicas utilizadas durante el proceso de reclutamiento.

(Barquero, 2005, pág. 17) Da a conocer que el reclutamiento consiste en desarrollar las acciones necesarias para localizar y atraer a las personas que poseen los requisitos necesarios para ocupar un puesto vacante en la empresa.

La selección es el proceso por medio del cual escogemos, de entre un conjunto de individuos, a aquel que tenga las mayores aptitudes para ejercer un trabajo y cuyos rasgos de personalidad le permitan una adaptación satisfactoria al puesto y a la organización.

El reclutamiento, como actividad que forma parte del proceso de selección de los recursos humanos, tiene un objetivo principal: despertar el interés de las personas potencialmente aptas, a fin de que ofrezcan sus servicios a la empresa. La búsqueda de candidatos idóneos para que realicen un trabajo es una tarea que no tiene grandes complicaciones en épocas de desempleo, pues la mano de obra es abundante (excepto que se quieran trabajadores especializados en ciertas áreas); pero se complica cuando escasea la oferta de servicios o cuando se debe competir con varias empresas en el mercado laboral. En este último caso, la organización debe desplegar una serie de acciones para satisfacer la demanda de los trabajadores indispensables para mantener el ritmo de la producción o de los servicios. El reclutamiento, para ser efectivo, debe fundamentarse en una serie de principios que constituirán la política de la empresa en materia de contratación de trabajadores.

(Yaguez, López, Gracia, & Casanovas, 2007) Entendemos por reclutamiento toda la serie de actividades dirigidas a atraer la atención de candidatos cualificados con objeto de ocupar los puestos de una organización. De hecho, el reclutamiento trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos sobre los que posteriormente se realizara el proceso de selección.

Durante esta etapa el calificativo que juega un papel importante es el de cualificado. Además, un reclutamiento eficaz debe permitir dar a conocer la disponibilidad de un determinado puesto de trabajo a aquellas personas cuyas competencias y aptitudes concuerden con aquellas exigidas por el puesto ofrecido.

Las estrategias del proceso de reclutamiento propuestas por (Yaguez, López, Gracia, & Casanovas, 2007) son básicamente dos las cuales se mencionara a continuación:

**Reclutamiento externo:** Los candidatos pertenecen al exterior de la empresa y para contactar con ellos podemos utilizar los anuncios en prensa o páginas web de la empresa, agencias de colocación, centros de formación, etc.

La principal ventaja del reclutamiento externo descansa en la introducción de nuevas



aportaciones a la empresa. Nuevos puntos de vista, opiniones que pueden enriquecer a la empresa.

**Reclutamiento interno:** Visualiza la búsqueda de candidatos dentro de la propia empresa.

#### **2.4.1.4 PROCESO DE CONTRATACIÓN**

(Galindo, 2007) Indica que para realizar un adecuado proceso de contratación de los trabajadores que laborarán en una empresa, es necesario cumplir con los siguientes pasos para el reclutamiento, selección y contratación de personal de una empresa:

##### **Reclutamiento**

Es la búsqueda de candidatos en el mercado laboral. Podemos clasificarlos en externos cuando pertenecen a otras empresas, agencias de empleo, o actualmente sin empleo. Los candidatos internos son aquellos que pertenecen a la misma empresa.

##### **Selección de personal**

Mediante este proceso la empresa clasifica, elige y opta por el candidato que tenga el perfil adecuado y reúne los requisitos para el cargo asignado.

Este proceso se puede llevar a cabo mediante las siguientes técnicas: entrevistas de selección, pruebas de conocimiento, evaluaciones psicométricas, pruebas de personalidad, etc.

##### **Contratación**

Es el proceso de adaptación que realiza el trabajador y la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio común.

Para ello es necesario que el empleado conozca claramente las funciones a desempeñar, que se le suministre la información sobre cómo desarrollarlas y generar un proceso de

retroalimentación sobre el desempeño de sus actividades.

(Mondy W. , Administración de Recursos Humanos, 2010) Indica que es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

(Editorial Vértice, 2008, pág. 7) El proceso formal de reclutamiento dentro de la empresa depende de la decisión de la dirección de la empresa. El Departamento de RR.HH., por tanto y en principio, no tiene autoridad alguna para efectuar cualquier actividad de reclutamiento sin el debido visto bueno de esta.

La decisión de los directivos se hace operativa por la tramitación de la “solicitud previa de admisión”, también llamada solicitud de requerimiento de personal.

Una vez recibida la solicitud previa de admisión, es cuando se ha de determinar cuál de las fuentes de reclutamiento resultará más adecuada para la búsqueda de potenciales candidatos.

De manera funcional, el proceso de reclutamiento comienza al detectarse la necesidad de cubrir algún puesto de trabajo dentro de la organización. En este punto, debe seguirse (si la hubiera) la política de reclutamiento establecida por la empresa dentro de la planificación estratégica de la misma. A continuación, y como ya se comentó anteriormente, debemos basarnos en la información interna de la empresa sobre el puesto a desempeñar. Por ello, es necesario analizar el puesto, y definir el perfil de modo que determinemos los elementos o características necesarias a cubrir.

Este análisis debe responder al que y como hacer del puesto, es decir debe establecer las tareas y funciones propias del puesto, así como, los recursos, métodos y procedimientos necesarios para realizar cada tarea. Igualmente debe contemplar los objetivos a alcanzar.

Así los aspectos básicos a considerar dentro de un análisis de puestos serían:

- ✓ Localización del puesto (denominación, área o departamento a la que pertenece, etc.).
- ✓ Retribución y compensación.
- ✓ Finalidad del puesto.
- ✓ Especificación de funciones (habituales, ocasionales, objetivos, etc.).
- ✓ Lugar de trabajo (lugar de trabajo, entorno laboral, etc.).
- ✓ Recursos y entorno (herramientas, equipos y sistemas informáticos, etc.).
- ✓ Requisitos del puesto (formación académica, experiencia requerida, etc.).

Una vez realizado este análisis es necesario utilizar las fuentes (interna – externa) de las que la empresa dispone para promover este reclutamiento. Para poder reclutar candidatos a través de estas fuentes, la empresa utilizara una serie de técnicas (anuncios en prensa, foros de empleo, etc.), tendentes a favorecer dicho reclutamiento.

Este proceso, a su vez, será evaluado con el fin de constatar que los elementos utilizados durante el proceso han sido los más adecuados (eficaces y eficientes), para lograr al mínimo costo los resultados pretendidos.

Esta evaluación provocara el feed – back necesario para conocer la adecuación del reclutamiento, en función del posterior procedimiento de selección a seguir. En el caso de que esta adecuación sea positiva se pasará al proceso de selección y en caso de ser negativa, se volverá a partir del puesto para iniciar nuevamente las acciones incluidas dentro del proceso de reclutamiento.

(Barquero, 2005, pág. 22) El proceso de reclutamiento inicia cuando se presenta la necesidad de ocupar una plaza vacante con una persona que reúna determinadas condiciones, las mínimas indispensables para un desempeño eficiente del puesto. Previamente, empero, debe comprobarse en la organización si hay un candidato idóneo, con el fin de realizar una promoción o ascenso. Si no es factible utilizar esta vía, se procederá a tramitar el concurso externo.

Normalmente se inicia el concurso externo con la recepción, en el Departamento de Personal, de la solicitud escrita del jefe de la unidad en donde se encuentra la plaza vacante, para que se le suministre un candidato con los requisitos del puesto. Con este propósito se puede emplear un formulario previamente diseñado, o bien, consignar en la petición, entre otros, los siguientes datos:

- a) El título y salario del puesto
- b) La causa por la cual la plaza está vacante: renuncia, despido, muerte, traslado o promoción de la persona que ocupaba (o si se trata de un nuevo cargo).
- c) Las principales tareas del puesto.
- d) Los requisitos que debe reunir el futuro candidato.
- e) Las condiciones de trabajo: tipo de jornada (diurna, nocturna o mixta), giras o desplazamientos que demanda la actividad, etc.

#### **2.4.1.5.- COMPETENCIAS**

(Escamilla, 2008, pág. 173) Manifiesta que las competencias es un saber orientado a la acción eficaz, fundamentado en una integración dinámica de conocimientos y valores, y desarrollado mediante tipos de tareas que permiten una adaptación ajustada y constructiva a diferentes situaciones en distintos contextos.

(Alles, 2009, págs. 18-22) Menciona que al hablar de competencias se hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan en un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Por lo cual menciona que el modelo de competencia es el Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.

Si bien los modelos de management en la relación con competencias hacen referencia, en todos los casos, a las denominadas competencias conductuales, existen autores y

profesionales del área de recursos humanos que confunden la temática englobando bajo el nombre de competencias tanto a estas como a los conocimientos, si bien puede decirse que los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión en obras anteriores hemos mencionado esta cuestión cuando queremos referirnos a conocimientos usaremos solo este término (conocimientos), a los efectos de no confundir al lector, en especial al que no es un especialista del área, al cual también dirigimos nuestro trabajo.

**Modelos de conocimientos.** Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos.

Ejemplos de conocimientos y competencias:

<b>Conocimientos</b>	<b>Competencias</b>
Informática (por ejemplo, un software)	Iniciativa – autonomía
Contabilidad financiera	Orientación al cliente
Impuestos	Colaboración
Leyes laborales	comunicación
Cálculo matemático	Trabajo en equipo
Idiomas	Liderazgo

**Tabla 1:** Ejemplos de conocimientos y competencias

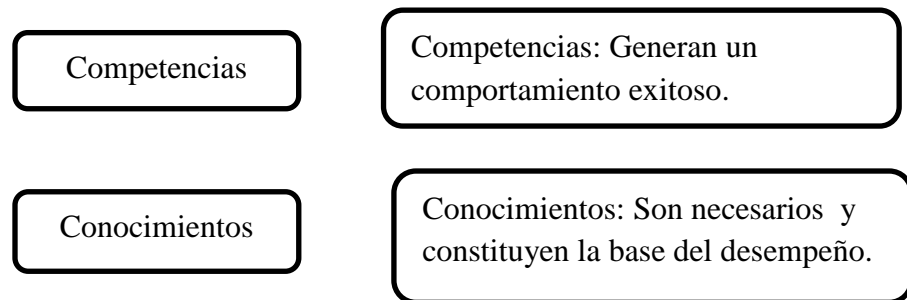
**Fuente:** Investigación Libro de Martha Alles

**Elaborado por:** Nancy Cepeda

Tanto los conocimientos como las competencias son necesarios para realizar cualquier tipo de trabajo. Sin embargo, la relación entre ellos es diferente.

Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función.

## Relación entre conocimientos y competencias



**Ilustración 6 :** Relación entre conocimientos y competencias

**Fuente:** Investigación Libro Martha Alles

**Elaborado por:** Nancy Cepeda

La competencia se define en función de la misión y la estrategia de la organización. Aunque no se defina un modelo de competencias, el mero sentido común indica que para alcanzar los objetivos estratégicos será necesario que las personas que integran la organización, tanto directivos como organizadores de todos los niveles, posean ciertas características, estas se denominan competencias en la aplicación de esta metodología.

(Siliceo A. A., 2004, pág. 187) Da a conocer que la persona, con su propia estructura y experiencia, se forma una autoimagen que le lleve a concretizar sus competencias. La aplicación práctica de las competencias le reporta datos propioceptivos y retroalimentación del entorno sobre las mismas.

(Montes & Rodríguez, 2006, pág. 71) Habla de las siguientes competencias que fueron tomadas del Sr. Antonio Guerrero en el año 1999 de la Revista Complutense de Educación en el artículo titulado “El enfoque de las competencias profesionales: una solución conflictiva a la relación entre formación y empleo”.

**Competencias básicas.-** sin ellas no sería posible incorporarse al mundo laboral. Son comunes a todas las profesiones.

**Competencias técnico-profesionales.-** son las específicas de una ocupación.

**Competencias transversales.-** son iguales en una misma gama de ocupaciones.

**Competencias claves.-** son las competencias necesarias en los nuevos modelos de organización del trabajo.

#### **2.4.1.6.- EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

(Wayne & Robert, 2005, pág. 252) Indican que la evaluación del desempeño (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación del peño laboral individual o de equipo. Aunque la evaluación del desempeño de fundamental cuando estos existen en una organización, el enfoque de la Evaluación del Desempeño en la que las empresas se centran en el empleado individual.

(González, 2006, pág. 244) Informa que la evaluación de desempeño continua siendo un proceso de gran importancia para el profesional de Recursos Humanos en las organizaciones.

Esta es una actividad que existe desde que un hombre dio empleo a otro hombre, pues llevar a cabo un proceso de evaluación al personal de una organización es un paso importante para su desarrollo administrativo, ya que en la medida en este se desarrolló o se lleve a cabo, se está en capacidad de conocer y/o determinar de una manera sistémica y constante los aspectos más importantes del talento humano de la organización, los cuales finalmente permitirán encaminar esfuerzos en la dirección correcta y, por ende, obtener los resultados esperados.

(Dessler, Administración de personal, 2001, pág. 321) Indica que la definición de evaluación del desempeño sería calificar a los empleados comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica:

- 1.- Establecer las normas del trabajo.
- 2.- Evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas.
- 3.- Volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deferenencias de su desempeño o para que siga desempeñándose para arriba de la media.

Según (Dessler, Administración de personal, 2001) en las empresas evalúan el

desempeño del personal por cuatro puntos muy importantes que se detallan a continuación:

Primera, las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos.

Segunda, ofrecen la posibilidad de que usted y su subordinado repasen la conducta laboral del subordinado. Esto, a su vez, permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación, y para reforzar lo que se está haciendo bien.

Tercero, la evaluación formal parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que ha exhibido.

Por ultimo (acordar con las razones 1,2 y 3 que anteceden), las evaluaciones le pueden ayudar a administrar mejor el desempeño de su organización y a mejorarlo.

#### **2.4.1.7.- MEDIOS DE RECLUTAMIENTO**

(Castillo, 2006, pág. 111) Los medios de reclutamiento son los canales a través de los cuales la empresa divulga en su mercado laboral la existencia de una oportunidad de empleo, con el propósito de atraer los mejores aspirantes; son fundamentalmente vías de comunicación entre la empresa y los aspirantes a empleo.

Después de identificar la fuente de aspirantes se impone entonces escoger el medio a través del cual se convoca a estas personas, dependiendo de la fuente se deberá seleccionar la forma de atraer los aspirantes adecuados. Una fuente de reclutamiento puede ser buena pero si se escoge un medio inadecuado, el resultado será deficiente.

Los medios más comunes de reclutamiento son:



- a) Comunicación oral (personal o telefónica)
- b) Comunicación escrita (carta, memorando o boletín)
- c) Anuncio radial
- d) Aviso de prensa

Antes de publicar un anuncio en un medio de comunicación masiva, se deben considerar asuntos como:

- a) Segmento del mercado laboral al cual se desean hacer llegar el mensaje.
- b) El texto del anuncio.
- c) El medio en que se va a publicar.
- d) El número de veces que se publicara.
- e) Fechas de publicación.

El anuncio a publicar en cualquiera de los medios debe contener el nombre del cargo, funciones, requisitos, beneficios que se ofrecen y la forma como puede ponerse en contacto con la empresa. Además es necesario elaborarlo con suficiente precaución para evitar ambigüedad y la inclusión de ofertas excesivas que conduzcan a engaño de los buscadores de empleo, con lo cual se atenta contra la imagen de la empresa.

(Díaz & León, 2013, pág. 79) Indican que para conseguir al candidato ideal, se pueden utilizar los medios de reclutamiento que se indican a continuación:

- Consulta de archivos de candidatos que presentaron espontáneamente solicitudes. La mayoría de las veces las empresas reciben currículos ( en adelante) en sus centros de trabajo, de personas interesadas en trabajar allí que llegan por carta, por correo electrónico, personalmente o a través de contactos en el interior de la empresa. Es importante que las empresas reciben candidaturas espontaneas, aunque en ese momento no tengan vacantes, para garantizar una reserva de candidatos por cualquier imprevisto en el futuro.

- Recomendación de candidatos por parte de empleados actuales de la empresa. Esto refuerza la organización informal y, consecuentemente, permite colaborar con la organización formal. Tanto el candidato como el trabajador se sienten reconocidos por la empresa, al haber valorado su recomendación.
- Búsqueda de trabajadores de empresas de la competencia. Este método se utiliza, en ocasiones, por estrategias empresariales pero puede resultar peligroso y entra en juego la ética profesional y la reputación de la empresa.
- Contratación de consultores privados. Son agencias especializadas en buscar a personas altamente cualificadas. Normalmente se centran en la búsqueda de directivos o puestos de alta categoría. Una de las desventajas de contratar un consultor privado es su alto coste, pero suele compensarse por el alto rendimiento de los procesos de selección de este tipo de agencias.
- Inserción de anuncios en prensa. Esta técnica se ha considerado una de las más eficientes para atraer candidatos. El anuncio deberá ser claro, informativo, breve y motivador.
- Reclutamiento en internet. Actualmente, internet es un medio ágil, cómodo y económico en el que se ponen en contacto las organizaciones y los candidatos. El candidato puede acceder a la información que le ofrecen las empresas desde su casa y las empresas pueden acceder a muchas más personas que desde otros medios, ya que, además de poder incorporar en su página web un portal de búsqueda de empleo.
- Consulta en centros de formación. Algunos centros educativos (institutos, centros de formación profesional, universidades, etc.), cuentan con una bolsa de empleo y a la que las empresas envían sus ofertas.
- Contacto con sindicatos y asociaciones profesionales.

- Colocación de carteles en la puerta de la empresa. Este es un medio económico, pero cuyo rendimiento y rapidez dependen de factores como la localización de la empresa, es fácil acceso a la misma, etc.
- Asistencia a ferias de empleo en universidades y escuelas. Su objetivo es dar a conocer la empresa entre potenciales candidatos.

#### **2.4.1.8.- RECLUTAMIENTO INTERNO**

(De la Fuente, Fernández, & García, 2006, pág. 200) Señalan que el Reclutamiento Interno, la empresa busca dentro de sí misma el o los potenciales candidatos para ocupar el puesto. Es decir, son los candidatos reales o potenciales en plantilla los que ocupan los nuevos puestos a través de promociones o transferencias.

El reclutamiento interno se puede dividir a su vez en dos subtipos:

- a) Reclutamiento Vertical (promociones, es decir, ocupar un puesto de mayor responsabilidad).
- b) Reclutamiento Horizontal (transferencias; se trata de ocupar un nuevo puesto de igual responsabilidad, pero en un departamento o división diferente).

Normalmente, la empresa adopta esta forma de reclutamiento cuando ha logrado buenos resultados con este método en otras ocasiones y además se esfuerza en buscar una identificación de los trabajadores con la empresa y favorecer el clima laboral.

Los métodos o formas habituales de reclutamiento interno son los siguientes: el “boca a boca”; el sistema de información de recursos humanos de la empresa mediante los archivos de personal, las listas de ascensos o el inventario de habilidades; la publicación interna de ofertas; los boletines de empresa y las circulares o las reuniones.

(Castillo, 2006, pág. 112) Señala que hemos visto que el personal requerido por la organización puede estar ya trabajando en otros puestos de la misma empresa o estar

fuera de ella. Cuando la empresa busca los candidatos para un cargo vacante dentro de su fuerza laboral, se dice que hace reclutamiento interno.

**Ventajas del reclutamiento Interno:**

- a) Los candidatos son bien conocidos facilitándose tanto el proceso de reclutamiento como el de selección.
- b) Los candidatos poseen ya un buen conocimiento de la empresa, disminuyendo de esta manera el período de inducción y el frecuente rechazo que encuentra la persona recién nombrada en un cargo.
- c) Ofrece a los trabajadores la posibilidad de ascenso dentro de la empresa, motivando de esta manera a sus colaboradores.
- d) Aprovecha las inversiones realizadas por la empresa en entrenamiento de su personal.

**Desventajas del Reclutamiento interno:**

- a) Tiende a establecer la antigüedad como el principal factor de ascenso, subvalorando así la capacidad y otros méritos laborales.
- b) Reduce la posibilidad de vincular en los cargos importantes a personal con nuevas ideas y experiencias diferentes, con lo cual se aumenta el riesgo de anquilosamiento de la institución.
- c) Propicia un ambiente caracterizado por intrigas y excesiva competitividad entre los trabajadores.
- d) Produce el llamado efecto dominó al generar sucesivas vacantes, pues el

trabajador promocionado para llenar la posición disponible necesita ser reemplazado en su cargo actual. Si este reemplazo se realiza con un trabajador de la compañía se produce un nuevo cargo disponible que debe llenarse de la misma manera, a menos que se decida apelar al reclutamiento externo o suprimir la última posición que aparezca vacante.

- e) Exige una intensa coordinación, especialmente cuando las personas promovidas pertenecen a diferentes áreas de la empresa.
- f) Tiende a incrementar los costes laborales por la posibilidad que se presenta de contratar personas con sueldos inferiores a los que tienden los trabajadores reemplazados y cuyas condiciones salariales han ido mejorando por razones de su antigüedad en la empresa.

(Editorial Vértice, 2008, págs. 7-12) Indica que el Reclutamiento Interno es cuando la empresa recluta personal de la propia empresa.

### **Fuentes de Reclutamiento Internas**

Se denomina fuentes de reclutamiento internas a aquellas que utilizan a los propios empleados de la empresa para reclutar al candidato idóneo para un determinado puesto.

La elección de este tipo de reclutamiento, entre otros factores positivos, disminuirá el periodo de entrenamiento dentro del puesto de trabajo y, lo más importante, contribuirá a mantener y/o mejorar la motivación del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de cambiar de puesto dentro de la empresa.

Entre los diferentes tipos de reclutamiento interno están:

#### **Rotación – Traslado**

Consisten en promover en sentido horizontal a una persona dentro de la organización,

trasladándola a otro puesto de la empresa, bien dentro del propio centro o en otras delegaciones o sucursales.

En la práctica, estas medidas suelen ir acompañadas de algunas mejoras, tales como un incremento en el salario o una mayor variedad en las funciones. En ocasiones también suele estar relacionado con un aumento de la responsabilidad.

Estas políticas persiguen una serie de objetivos:

- Incrementar la formación del candidato.
- Ampliar la experiencia del candidato.
- Potenciar la polivalencia y versatilidad de los recursos humanos.
- Flexibilizar las plantillas.

### **Promoción**

Consiste en promover, en sentido vertical a una persona perteneciente a la organización. Esta decisión no sólo va a implicar una mejora a efectos retributivos o profesionales, sino también un incremento “positivo” en los contenidos del puesto: Responsabilidad, mando, participación en la toma de decisiones, etc.

Ante la decisión de aplicar una política de promoción, la empresa debe observar varias condiciones:

- Deberá decidir la promoción se realiza de forma libre o atendiendo a un plan de promoción previamente establecido, que incluya pruebas, oposiciones, concursos, etc.
- Implantación de un sistema de información eficaz que comunique a los trabajadores los elementos necesarios para poder optar a dicha promoción.
- Aceptación por parte de los empleados del sistema de promoción que la empresa quiere implantar.

(Montes & Rodríguez, 2006, págs. 72,73) Señalan que las fuentes de reclutamiento interno: se trata de buscar dentro de la organización a aquella persona cuyo perfil se adapta al puesto vacante. Las modalidades más frecuentes de reclutamiento interno son:

**La rotación:** esta modalidad se produce cuando un trabajador es trasladado horizontalmente en la organización. El trabajador pasa a desempeñar otro puesto de trabajo jerárquicamente similar al que estaba desempeñando.

**La promoción:** el trabajador es trasladado verticalmente en la organización porque ha obtenido una evaluación óptima de su desempeño. El trabajador obtiene un puesto en un escalafón superior al que ocupaba en la jerarquía de la organización y con ello un incremento de responsabilidad, motivación e incluso de retribución.

**Referencias de los trabajadores:** se trata de pedir recomendaciones o referencias a los trabajadores actuales. Suele ser una modalidad bastante eficaz, puesto que no se suele recomendar a nadie o menos que se tenga la certeza que esa persona cumple el perfil exigido y puede desempeñar de forma eficaz el puesto de trabajo.

Generalmente el procedimiento para realizar un reclutamiento interno comienza por hacer pública la existencia de la vacante y el perfil exigido para cubrirla, generalmente a través del tablón de anuncios, de la intranet, etc. A continuación, se suele entregar la solicitud al responsable inmediato, ya que generalmente actúa de filtro e, incluso en ocasiones, tiene que dar su consentimiento.

Las principales ventajas del reclutamiento interno son las siguientes:

- Permite un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa.
- Fomenta el incremento de la motivación de los empleados.
- La información sobre la necesidad de cubrir una vacante se difunde con una mayor rapidez.
- Los candidatos conocen la realidad, cultura, visión y filosofía de la empresa.
- Los candidatos conocen de antemano las exigencias del puesto, por lo tanto,

pueden saber si se adaptan o no al perfil y si estarían o no a la altura de las exigencias del mismo.

- Supone un menor gasto de tiempo y dinero.
- Se amortizan las inversiones en formación de la empresa para capacitar a sus empleados para ocupar puestos mejores.

#### **2.4.1.9.- RECLUTAMIENTO EXTERNO**

(Editorial Vértice, 2008, págs. 12-26) Dicen que se denominan fuentes de reclutamiento externas, a aquellas que buscan fuera de la empresa a los candidatos idóneos para cubrir un determinado puesto dentro de la misma.

Varios son los procedimientos a través de los cuales, se recluta de forma externa:

- Base de datos de solicitud.
- Empleados como agentes de reclutamiento.
- Agencias de empleo
- Centros de formación.
- Asociaciones y colegios profesionales.
- Internet.
- Anuncios en prensa.

#### **Base de datos de solicitudes**

Responde a la recepción de todas aquellas solicitudes que pueden recibirse en la empresa, bien por el ofrecimiento espontáneo de un candidato, o bien por el ofrecimiento dirigido a través de cualquier contacto o relación con la organización. También suelen incluirse en la base de datos, todos aquellos aspirantes sobrantes de anteriores selecciones.

Se debe hacer mención a que cuando la empresa decide establecer una política de reclutamiento externo, debe partir de la revisión de las solicitudes almacenadas en su



banco de datos.

Con excepción de las grandes empresas, esta vía es muy poco aprovechada, y esto es así fundamentalmente por lo siguiente:

- Estas solicitudes llegan a la empresa, normalmente, cuando la misma no tiene necesidad de personal, por lo que las solicitudes quedan relegadas al olvido.
- Con frecuencia los demandantes no se ajustan a los perfiles de los puestos ofertados.
- La falta de coordinación entre las distintas áreas o departamentos de la empresa hace que la información obtenida a través de este proceso no llegue a las mismas como una fuente de reclutamiento eficaz.

### **Internet**

Dada la capacidad de penetración de los efectos de las nuevas tecnologías en nuestra sociedad y la flexibilidad que aporta el uso de internet, este medio se ha convertido en un referente, a la hora de reclutar personal para las empresas.

Para poner en práctica este tipo de reclutamiento, las empresas pueden generar su oferta a través de portales específicos de empleo o a través (si existiera), de su propia página web corporativa.

Mediante estos medios y utilizando aplicaciones informáticas para guardar, relacionar y usar si fuera necesaria esta información, las empresas han economizado sus costes e incrementado su capacidad de reclutamiento frente a los medios tradicionales.

Por estas razones, la curva de uso de este medio frente a otros más clásicos está ganando esteros por su capacidad de adaptación a los nuevos mercados y a sus potenciales clientes y usuarios.

### **Anuncios en prensa**

Este apartado merece una mención especial, al ser de las fuentes más utilizadas por la empresa para dar a conocer sus necesidades de reclutamiento. Asimismo, esta técnica es considerada una de las más eficientes para la atracción de candidatos.

Mediante la misma, la empresa comunica sus necesidades de plantilla y los requisitos que los aspirantes deben reunir para responder a dichas necesidades.

#### **Ventajas:**

- Llega rápidamente a un elevado número de candidatos, obteniendo muy pronto sus respuestas.
- Ofrece la posibilidad de prever con antelación el coste de la campaña de reclutamiento.
- Posibilita llevar a cabo una selección previa de los candidatos, sin necesidad de examinarlos a todos personalmente.
- Posibilita comprobar antes de ser convocados los datos del candidato.
- Posibilidad de emplear apartados de correos, guardando así el anonimato de la empresa.

#### **Inconvenientes**

- Poco interés o mala imagen de algunas ofertas.
- Deficiencias técnicas y de contenido en la propia elaboración del anuncio.
- Escasez de cualificación en el mercado de candidatos potenciales, sobre todo en ciertos puestos muy concretos.
- Prejuicios y recelos del lector ante algunos tipos de anuncios.

### **2.4.1.11.- INDUCCIÓN**

(García, Rojas, & Campos, 2002, pág. 420) La inducción se refiere a un proceso encaminado a introducir o presentar a los nuevos empleados de una determinada organización, ofreciéndoles asistencia y apoyo; de manera tal que les permita a ambos

familiarizarse lo antes posible con ella y conocer, entre otras cosas, el clima de la organización, los servicios que ofrece, la distribución de los espacios físicos y el detalle de las funciones y los puestos,

La debida orientación del nuevo servidor le permitirá adaptarse a las exigencias de la organización y contribuir de manera eficaz y eficiente al logro de los objetivos individuales y organizativos.

(Barquero, 2005, págs. 59,60) Señala que la inducción del nuevo empleado tiene como propósito el que éste se adapte lo mejor posible y en el menor tiempo al puesto para el cual se le contrató, a los compañeros y a las características del organismo. En otras palabras, se orientará al trabajador novel para que comprenda como debe realizar su trabajo, para que pueda asumir el papel que le corresponde dentro del grupo y para crear en él una actividad favorable hacia la organización. La guía que se le brinde en el transcurso de este período será determinante para un eficaz desempeño futuro del cargo.

Un buen programa d inducción debe constituirse en la primera etapa del adiestramiento que debe brindarse a quien recién comienza a cumplir con ciertas obligaciones. Un empleado nuevo que se siente aislado o abandonado durante los primeros días, tendrá serias dificultades para adaptarse al ambiente de la organización, y si no lo consigue, se habrá pedido mucho y valioso tiempo. Todo buen jefe comprende esto y sabe que el tiempo invertido en un programa de esta naturaleza le dará satisfactorias ganancias.

Es lógico y natural que el nuevo empleado se sienta tenso y nervioso y expuesto a cometer errores, pues está en un proceso de aprendizaje y deseoso de demostrar su capacidad y de obtener buenos resultados. A continuación consignamos algunas recomendaciones para el diseño y puesta en práctica de un programa de inducción o de orientación al nuevo empleado:

### **a) La bienvenida**

En cuanto el trabajador inicie sus labores, en el día y a la hora previamente convenida, será presentado a sus compañeros. Asimismo, se le informará sobre la organización y características básicas de ésta: leyes y reglamentos, tradiciones, principales procedimientos administrativos y técnicos, horarios de trabajo, presentación personal, uso del teléfono, atención de visitas y del público o clientes, normas sobre la administración del personal y los procedimientos correspondientes, días de pago, normas para ascensos y promociones, procedimientos para la obtención de licencias con salario o sin él, relaciones con los compañeros de trabajo, actividades sociales y todos aquellos datos que le permitan formarse una idea clara y exacta sobre la empresa y sus objetivos. En algunas ocasiones, para cumplir con esta etapa, se designa una especie de “tutor”, quien tendrá a su cargo la introducción y el adiestramiento del nuevo empleado. El tutor asignado le brinda una información práctica que combina con recomendación de la lectura y entrega de otros materiales apropiados. Tanto los jefes como la organización deben estar debidamente dispuestos para atender en forma completa y eficiente este período. Aceptarán que pueden cometerse errores (éstos también enseñan), aunque procurarán que no ocurran o que, de producirse, no entorpezcan el proceso normal del trabajo.

### **b) El escritorio y el equipo**

Es muy importante y obviamente produce una malísima impresión si no ocurre así tener preparadas las herramientas y otros instrumentos de trabajo, y el escritorio, si va a necesitarlo el nuevo empleado, antes de que asuma sus tareas. Será deprimente para quien inicie una función, darse cuenta de que el jefe que debía hallarse enterado de su llegada no sabe nada, y que mucho menos se le habían dispuesto el lugar y el equipo que iba a necesitar para su labor.

(Mercado, 2004, pág. 429) Señala que la inducción es un proceso dinámico consistente en impartiré programas de orientación a los nuevos elementos de la organización, al

personal antiguo cuando éste es promovido de un puesto a otro, así como cuando se introducen nuevos métodos de trabajo, con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones con su nuevo trabajo y su desarrollo personal.

Todo elemento nuevo en una organización tiene un periodo de adaptación, el cual variará de acuerdo con la naturaleza del trabajo que va a desempeñar, del tipo de organización y del individuo mismo. El nuevo elemento ingresa con cierto temor, y esto es porque no tiene todavía una idea clara acerca del ambiente de trabajo, acerca de si va a ser rechazado o aceptado por sus nuevos compañeros y jefes. No conoce las políticas de la dirección de la empresa ni mucho menos las de sus nuevos grupos de trabajo.

Esta etapa de adaptación de la nueva gente a la organización ocasiona cierto margen de riesgo y de costo extra, los cuales dependerán directamente del tipo de trabajo y de la organización.

El margen de riesgo es porque el elemento nuevo, hasta no ser adiestrado e introducido en las normas, políticas y reglas que existen en la organización, cometerá errores, ya sean pequeños o grandes, los cuales ocasionaran gastos extras.

#### **2.4.1.12.- SELECCIÓN**

(López-Fé & Figueroa, 2002, pág. 159) Indican que cuando hablamos de “selección” en sentido estricto nos referimos al conjunto de actividades encaminadas a la recogida de datos, intercambio de información y subsiguiente evaluación de la idoneidad de los candidatos aspirantes al puesto de trabajo a cubrir, lo que implica el cuidadoso análisis del ajuste candidato puesto.

(López-Fé & Figueroa, 2002) Indica que para tener éxito en la selección del personal se requiere lo siguiente:

- Tomar medidas para definir el proceso con indicaciones de fases, etapas, medios técnicos, responsables, personas que intervienen y documentos elaborados.

- Establecer los puntos clave del proceso para unificar criterios y coordinar actividades que lleven a unas decisiones de contratación acertadas,
- Fijar unos criterios que traten de evitar los errores más frecuentes en selección.
- Asegurar una buena imagen de la Organización durante el proceso.

(Nebot, 2006, págs. 13,14) Manifiesta que la selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada.

Por tanto, como características de la selección de personal podemos destacar:

- Es un proceso dinámico en el sentido de que es una sucesión de fases que son flexibles y de adaptan a los cambios que van surgiendo.
- Su objetivo (o finalidad) es encontrar el candidato más adecuado de acuerdo con unas características de personalidad, aptitudes, formación, experiencia, motivación, intereses fijadas de antemano.
- Dichos requisitos o características están determinados en función de las actividades, funciones y tareas del puesto que se trata de cubrir y de las características de la empresa a la que pertenece.

(Editorial Vértice, 2008, pág. 4) Da a conocer que la etapa de selección es el proceso que comprende, tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse.

En palabras de Chiavenato (1999) puede definirse la selección de recursos humanos como: “la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener trata de obtener, por tanto, dos resultados:

- Personas adecuadas para el puesto.
- Personas que además de adecuadas sean eficientes en el puesto.

#### **2.4.1.13.- ENTREVISTAS**

(Acevedo & López, pág. 8) Indican que la entrevista es una técnica que, entre muchas otras, viene a satisfacer los requerimientos de interacción personal que la civilización ha originado. El término entrevista proviene del francés “entrevoin”, que significa “verse uno al otro”. Como en sus orígenes fue una técnica exclusivamente periodística, se la ha venido definiendo como la visita que se hace a una persona para interrogarla sobre ciertos aspectos y, después, informar al público de sus respuestas.

Sin embargo, a pesar de un origen tan específico, la entrevista ha devenido en una herramienta imprescindible para: médicos, abogados, maestros, trabajadores sociales, directores de empresa, etc. Quienes la utilizan con el propósito de desarrollar un intercambio significativo de ideas dirigidas a una mutua ilustración. Quizá sea por esto que resulta particularmente difícil ubicarla en su auténtica dimensión, ya que, si bien en toda interrelación humana se dan intercambios significativos, solo a veces, y solo a condiciones de tener claramente definido el propósito de intercambio, se da la mutua ilustración.

(Dessler, Administración de personal, 2001, pág. 216) Señala que una entrevista es un procedimiento diseñado para obtener información derivada de las respuestas verbales que una persona proporciona a preguntas orales; la entrevista para la selección, es un procedimiento para la selección, diseñado para predecir el desempeño laboral futuro, con base en las respuestas verbales que los solicitantes proporcionan a algunas preguntas orales que se les hacen”.

## **2.4.2.- DESEMPEÑO LABORAL (Variable Dependiente)**

### **2.4.2.1.- DESARROLLO DE COMPETENCIAS**

(Ministerio de Educación y Ciencia, 2007, págs. 38-41) Da a conocer que las competencias se basan, en parte, en las capacidades. Y, en la medida en que uno desarrolla una competencia, va alimentando y mejorando sus capacidades.

Poseen una relación bidireccional o de mutuo enriquecimiento, pero se sitúan en planos diferentes. Para ser competente, uno debe de ser capaz. Sin embargo, uno puede ser capaz pero no competente. Ser capaz es tener recursos pero ser competente es saber movilizarlos, usarlos bien.

#### **Adquiribles con formación más experiencia**

La experiencia es ineludible. Por ello las competencias tienen un carácter dinámico, varían con el tiempo (ser competentes hoy no significa serlo mañana). Por ello suele decirse que las competencias no se adquieren en una etapa de formación inicial y se aplican sin más, sino que se adquieren en una etapa de formación inicial y se aplican sin más, sino que se crean y se recrean continuamente en la práctica profesional. Así, el ejercicio de la competencia es necesario para que ésta se mantenga.

Por todo ello ser competente no es lo mismo que tener una habilidad. Las competencias cambian los conocimientos con el comportamiento social. Van más allá de las habilidades, en tanto que implica el dominio de procesos y métodos para aprender de la práctica y de la experiencia.

Por otra parte, tampoco las competencias son como las antiguas calificaciones. Las calificaciones lo son para siempre, lo eran por el diploma y la antigüedad y no hacía falta referentes teóricos ni aprendizaje académico. Las competencias son inestables, se ponen constantemente a prueba y suponen un aprendizaje, un proceso de procedimiento



continuo, debido a las exigencias introducidas por el contexto, que cambia demandando nuevas respuestas. Es decir, las competencias se actualizan porque hay actuaciones que fueron apropiadas hace un tiempo pero que dejaron de ser operativas y son obsoletas, o porque hay nuevos retos.

### **Tipos de competencias**

Los tipos de competencias pueden ser ordenados siguiendo diversas clasificaciones, casi tantas como autores. En algunas ocasiones las competencias se dividen en cognitivas, sensoriomotrices y socio afectivas. En otras ocasiones podemos encontrarlas separadas entre técnicas (equivale a instrumentales) y personales (incluye cognitivas e interpersonales).

También es muy usual la ordenación en cuatro ámbitos: competencias técnicas (dominio experto en un campo de trabajo); competencias metodológicas (saber reaccionar, nuevas vías de solución); competencias sociales (comunicación efectiva, participación proactiva) y competencias participativas (organiza, decide, nuevas responsabilidades).

De forma similar se puede oír hablar de competencias de empleabilidad (expresión oral y escrita, resolución de problemas, análisis); competencias para el uso de recursos, interpersonales (trabajo en grupo, liderazgo, atención a la diversidad) y de comunicación; competencias sistémicas (aproximarse a la realidad en su complejidad de relaciones y no con un conjunto de hechos aislados) y competencias tecnológicas.

Finalmente, quizá la separación más conocida en la actualidad sea la que entiende las competencias de forma dicotómica:

- a) Genéricas o transversales (básicas para el desarrollo vital del individuo y, por tanto, comunes a diferentes ocupaciones).
- b) Específicas (propias de una ocupación, derivadas de las exigencias de un

contexto o trabajo concreto).

### **Implicaciones de trabajar por competencias**

Este enfoque holístico de las competencias conducirá, a nuestro entender, a cambios en dos planos diferentes:

- En primer lugar, ha de provocar cambios curriculares. La propuesta de las competencias tendría que llevar a diseñar planes de estudio interdisciplinarios, donde la columna vertebral fuesen las competencias en asignaturas y materias o, en todo caso, analizado cómo desde cada campo de conocimiento se puede contribuir a la adquisición de las competencias que previamente se han consensuado (por parte de académicos, representantes del mundo laboral, egresados) y que se consideran, pues, definitorias de una buena práctica profesional futura.
- En segundo lugar, ha de promover cambios didácticos (en la planificación curricular, en la metodología y en la evaluación). Las competencias nos deben de conducir a trabajar por PBL (Problem Based Learning), por proyectos, por centros de interés, con metodologías globalizadas y propias de un marco constructivista. Las estrategias didácticas ya no pueden basarse en los resultados y en un modelo conductista sino que han de enfatizar los procesos, usando estrategias para “aprender a aprender” y “aprender haciendo”. Por otra parte, las competencias provocaran un cambio evaluativo interesante en tanto que han de llevar a evaluar procesos más que productos, a buscar formas de acreditar que se poseen competencias no aprendida por la vía académica y, en definitiva, a vincular más los procesos evaluativos a las competencias que se desea promover.

(Alles M. A., 2013) Indica que la metodología de Gestión por competencias implica la diferenciación de ciertos conceptos, los cuales no solo tienen un basamento teórico sino que, con mucha fuerza, posee una implicancia práctica.

En un proceso de selección, se debe evaluar por separado los conocimientos y las competencias, en especial porque las herramientas que se usan en un caso u otro son diferentes. El desarrollo de competencias es uno de los temas sobre los cuales se verificara mayor preocupación en el ámbito de las organizaciones.

#### **2.4.2.2.- CLIMA ORGANIZACIONAL**

(Chiang, Martín, & Núñez, 2010) Manifiestan que el estudio del clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa. En estos dominios, la influencia de variables actitudinales, tales como la satisfacción, pueden tener una acción preponderante sobre la interacción social que se desarrolla entre los distintos actores que componen las organizaciones y por ello, sobre los resultados obtenidos en el trabajo.

Muchas investigaciones sobre el contexto organizacional han señalado que es más probable obtener mejores resultados laborales en alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, cuando perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales. No sorprende entonces pensar que, la relación entre las variables organizacionales y personales esté representando una influencia relevante sobre la dinámica de la vida organizacional.

(Ansión & Villacorta, 2004, págs. 279,280) Indica que en los estudios organizacionales ha cobrado gran importancia el clima organizacional, el cual describe cómo se desarrollan los procesos y las características de las estructuras organizativas, de las

funciones y, en general, de todos los elementos que interaccionan en la escuela.

El concepto de clima organizacional resulta de una perspectiva totalizada de la escuela, de la necesidad de considerar como un todo el resultado de la interacción de los elementos intervinientes en su gestión y responde además al enfoque “sistémico” de la educación, considerando que los distintos elementos interactuantes han de ser considerados “no simplemente aislados, ni siquiera solamente en las relaciones que unos tienen con otros, sino como componentes de un todo en el cual se desenvuelve la actividad colegial”.

#### **2.4.2.3.- EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

(González, 2006, págs. 244-252) Indica que la evaluación de desempeño continúa siendo un proceso de gran importancia para el profesional de Recursos Humanos en las organizaciones.

Con una adecuada evaluación del personal de una organización es posible:

##### **Identificar:**

- Puntos débiles del personal de la organización.
- Calidad de los subordinados
- Nivel de cumplimiento de las funciones administrativas (planeación, organización, integración, dirección y control).
- Eficacia y eficiencia en el cumplimiento de funciones.

##### **Establecer:**

- Requisitos de un programa de selección.
- Definición adecuada de funciones.
- Base racional para recompensar el buen desempeño.

El termino de desempeño se refiere a la manera como un empleado realiza sus tareas; resalta además el nivel de cumplimiento de los requisitos de su puesto y su correspondencia con los resultados que se obtienen a nivel interno o global, o con aquellos que se tenga pensado obtener: la evaluación del desempeño incluye, por tanto, el hecho de manifestarle al trabajador como en su rendimiento y el establecimiento de un plan de mejoramiento.

### **Objetivos de la Evaluación del desempeño**

Al hacerse la evaluación del desempeño, el objetivo primordial es que éste se modifique en áreas de mejoramiento. El evaluado debe ser consciente no solo del cambio planeado sino que también debe saber por qué y cómo deberá implantarse este cambio. De igual manera, deberá recibir la retroalimentación adecuada.

La evaluación del desempeño es un instrumento, un medio o una herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la organización. Entre otros objetivos de la misma se pueden mencionar los siguientes:

- Proporcionar datos acerca del desempeño de los empleados a lo largo del tiempo, de forma que se puedan tomar decisiones adecuadas.
- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido dependiendo del sistema de administración.
- Contribuir a la toma de decisiones relacionadas con la capacitación, orientación, pago y promoción del personal y otros asuntos.

- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.
- Identificar a los empleados de la organización que requieren actualización.

### **Requisitos del sistema de evaluación del desempeño**

Para poder ofrecer un marco de referencia preciso del desempeño de un empleado en su trabajo los sistemas deben:

- Estar relacionados con el trabajo, es decir que el sistema evalúe conductas críticas que se requieren para el éxito en el trabajo.
- Tener normas, lo cual garantiza su practicidad y que sea entendido por todos (evaluadores y personal). Estas normas deben servir para medir los resultados deseados en cualquier puesto, y deben ser establecidas de acuerdo con un análisis de desempeño previo, el cual se incluye en la descripción del cargo que se esté evaluando. En caso de que esta información no exista, las normas deben establecerse a partir de la observación del trabajo o en revisiones con los jefes inmediatos.
- Usar medidas del desempeño confiables, las cuales, además de ser fáciles de utilizar, deben indicar las conductas críticas que determinen el buen desempeño. Adicionalmente debe determinarse si dichas medidas son objetivas (indicadores de rendimiento en el trabajo que otros pueden verificar) o subjetiva (calificaciones que no pueden ser verificadas).

#### **2.4.2.4.- DESEMPEÑO LABORAL**

(Weyne, 2010, pág. 240) Da a conocer que el desempeño Laboral es el resultado de las acciones que emplean los trabajadores ya sea individual o formando equipos de trabajo

con estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

( IICA,MAG – El Salvador, 1993, págs. 6,7) Indica que el desempeño laboral es un proceso complejo en el cual intervienen varios factores que, bajo determinadas circunstancias de trabajo, cobran más relevancia unos que otros. Estos factores pueden variar aún en una misma jornada, dándole un matiz diferente al desempeño humano. Este aspecto es más comprensible desde el punto de vista de los determinantes del desempeño.

### **Determinantes del desempeño**

Se denominan determinantes del desempeño a aquellos aspectos que directa o indirectamente influyen en el rendimiento de una persona. Estos determinantes pueden ser intrínsecos o extrínsecos. Entre los intrínsecos se citan la inteligencia, la personalidad, las aptitudes, los hábitos, las habilidades, los conocimientos, etc. Algunos ejemplos relacionados con este planteamiento, son los siguientes: el rendimiento de una persona cuyas funciones están orientadas hacia la relación con el público, puede verse afectado significativamente por un componente de introversión en su personalidad; los hábitos inadecuados de un motorista pueden afectar su rendimiento y acortar la vida útil del equipo a su cargo; en nuestro medio, es conocido el hecho del bajo rendimiento de una persona en un puesto de trabajo por defecto o por exceso de conocimientos; un ámbito social tenso en el trabajo influye negativamente en los empleados o trabajadores, generando un rendimiento deficiente; finalmente, el ambiente físico-ruido, iluminación, etc. Es determinante en el buen rendimiento del empleado, al igual que la disposición del equipo y material de trabajo necesario.

Es importante tener en cuenta que en materia de desempeño, muchos empleados capaces en sus puestos de trabajo por falta de recursos adecuados o por problemas de orden organizacional y administrativo. Cuando se hace referencia a los aspectos

ambientales y a la provisión de los recursos, los determinantes del desempeño cobran un carácter extrínseco.

#### **2.4.2.4.- ROTACION DEL PERSONAL**

(Castillo, 2006, pág. 68) Indica que la rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales.

Los datos de rotación de personal son utilizados en la proyección de la demanda de fuerza laboral, además de constituirse en uno de los indicadores de la gestión de personal, aun en aquellas partes en donde las empresas mantienen una política de alta rotación, como mecanismo de reducción de costos laborales.

El índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal de la organización, es un cierto período de tiempo.

(Alvarez, 2013, pág. 4) Indica que la rotación de personal es la proporción de personas que salen de una organización descontando los que lo hacen de una forma inevitable ( jubilaciones, fallecimientos) sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo ( habitualmente se consideran periodos anuales).

La rotación de personal puede estar afectada por:

- Proceso de ajuste de plantillas debidas al crecimiento o descensos de la actividad de venta: en un sector como el retail es importante considerar periodos anuales ya que la existencia de ventas estacionales hacen también fluctuar la contratación de vendedores en determinados momentos del año (rebajas, campaña de navidad, vacaciones) y reducir plantillas una vez terminan esos periodos de mayores ventas.



- Grupo de actividad, ya que suelen presentar índices diferentes (vendedores, responsables comerciales, directivos).
- Cambio en la legislación laboral: la bonificación de determinados tipos de contrato o los cambios en las condiciones de desvinculación de trabajadores y extinción de contratos pueden influir en cambios en los niveles de contratación y desvinculaciones de vendedores.

#### **2.4.2.4.1.- BENEFICIOS**

(Reyes, 2005, pág. 177) Indica que Etimológicamente el beneficio es “hacer un bien”. Este término mira más bien a la persona que lo recibe, que a quien lo otorga.

(Personal Nacional Profesional y Auxiliar., 1974) Señala que hay beneficios Adicionales a los Establecidos por las leyes.

- a) De acuerdo con la política del Instituto, en Personal Nacional gozará de los beneficios que le otorguen las leyes laborales de cada país donde presta sus servicios.

Independiente al cargo que tiene el sujeto en la organización, tiene derecho a recibir varios tipos de beneficios, Ya sea este reflejado en su remuneración siendo directo o indirecto y no siempre será de carácter monetario.

Algunas empresas han desarrollado planes diferentes de servicios y beneficios sociales para diferentes niveles de empleados: Gerentes – Jefes – empleados.

Beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que la empresa les otorga para ahorrar esfuerzos y preocupaciones a los empleados.

#### **2.4.2.4.2.- INCENTIVOS**

(Idalberto Chiavenato) Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal. El motivo es algo que impulsa a actuar, la necesidad de trabajar por el pago. El motivo se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad. En el ámbito laboral abarca la totalidad de la psique humana, al abarcar una gama amplia de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo.

El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin. En la Teoría de la Expectativa, el incentivo laboral puede motivar tanto el desempeño como el compañerismo y la dedicación.

El incentivo, en muchas organizaciones, permite la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, también da condiciones para la satisfacción de necesidades sociales, de estima y de auto-realización. Las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener nuevos incentivos.

#### **2.4.2.4.3.- MOTIVACION**

(Sexton, 1977) Indica que la motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.

Así mismo (Mahillo, 1.996) define la motivación como “el primer paso que nos lleva a la acción”. Entiendo esta definición como que para que el individuo realice sus acciones este debe de estar motivado, de lo contrario hay que empujarlo al igual que un carro cuando este se apaga, para que pueda realizar las acciones, esto también ocasiona desde mi parecer un gasto de energía enorme, lo que origina que los gerentes que no tengan estrategias claras sobre la motivación de sus empleados pasen la mayor parte de

su tiempo ocupado en como incentivar a estos trabajadores.

#### **2.4.2.4.4.- CAPACITACIÓN**

(Siliceo A. , 2004) Indica que la capacitación es una condición sine-qua-non para la productividad, y que el auténtico líder tiene dentro de su perfil ser un educador comprometido con la preparación y crecimiento de sus colaboradores.

(Dirección de información, comunicación, capacitación y asuntos institucionales, 1994) Manifiesta que el proceso de capacitación permite definir los objetivos de la actividad de capacitación y del desarrollo de las fases subsiguientes. En ella se establece la pertinencia de la capacitación de los recursos humanos para responder a los problemas específicos que plantean las nuevas exigencias del desarrollo. Con tal finalidad, el director de la actividad de capacitación, por intermedio de la gerencia del programa, debe disponer antes de una oferta de capacitación concreta y pertinente e identificar y delimitar el problema de capacitación.

El problema de capacitación se define como la discrepancia que se da entre lo que es y lo que debería ser, es decir, la desviación entre lo esperado y los resultados obtenidos o por obtener.

#### **2.5.- HIPÓTESIS**

El proceso de contratación mejorara el desempeño Laboral en la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo.

#### **2.6.- SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES**

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Desempeño Laboral

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Proceso de contratación

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLOGÍCO

#### 3.1.- ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación está dentro de un enfoque Cualitativo-Cuantitativo, porque:

**3.1.1.-Enfoque Cualitativo:** Porque se basa en conocimientos científicos por el cual podemos clasificar, describir, definir y determinar resultados de la investigación para su verificación y posterior aplicación.

**3.1.2.-Enfoque Cuantitativo:** Por que determina datos matemáticos y estadísticos que permiten recobrar números y porcentajes para la interpretación de las causas y efectos del problema.

#### 3.2.- MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Las modalidades que se aplicaran en la obtención de la información, para la investigación serán:

**Investigación bibliográfica – documental.-** Porque realizamos un proceso operativo que consiste en obtener o registrar organizadamente la información obtenida en libros, revistas, diarios, informes científicos, internet, etc.

**Investigación de campo.-** La información que presenta la investigación de campo es primaria, teniendo como consecuencia conocimientos más reales sobre el problema que existe en la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo, también porque permite el contacto directo del investigador con la realidad.

En la investigación de campo las técnicas a utilizarse son la encuesta y la observación de campo, ya que en su desarrollo presentan mayor complejidad y por ende los resultados que arrojan son de más fácil interpretación y análisis.

### **3.3.-NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la realización de la presente investigación se aplicará los siguientes tipos de Investigación:

#### **3.3.1.- Investigación Exploratoria**

Se realizara la investigación exploratoria con el objetivo de conseguir un acercamiento con la realidad que se está investigando, permitiendo de esta manera adquirir conocimiento, obtener datos que permitan plantear soluciones al problema a través de una propuesta de solución.

#### **3.3.2.-Investigación Descriptiva**

Se aplicará la Investigación descriptiva la misma que nos permitirá describir el problema en una circunstancia temporal determinada, permitiendo identificar las características de la investigación.

### **3.3.3.-Investigación Correlacional**

Se planteara una investigación Correlacional porque aquí se relacionara las variables independiente y dependiente con el fin de indagar sobre el proceso de contratación y el desempeño laboral de los empleados de la empresa SKAY BLUE de la ciudad Pelileo.

### **3.3.4.-Investigación Analítica**

Se realizara una relación entre las causas y efectos que tiene el proceso de contratación y el desempeño del personal en la empresa SKAY BLUE para poder dar las soluciones adecuadas al problema estudiado.

## **3.4.-POBLACIÓN Y MUESTRA**

La presente investigación se la realizara a los clientes internos de la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo, y por ser una población menor a 100 se aplicara los instrumentos de evaluación a toda la población.

Personal Administrativo: 7 Personas

Personal operativo: 43 Personas

El tamaño de la muestra está constituido por 50 personas de la empresa SKAY BLUE.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES

**HIPOTESIS:** Un correcto proceso de contratación mejorara el desempeño Laboral en la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo.

**Tabla 2 :** Proceso de Contratación

VARIABLE INDEPENDIENTE: PROCESO DE CONTRATACIÓN				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
(Amorós, 2007)Es el proceso para atraer a las personas de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización, de acuerdo al manual de funciones.	Personas	N° de personas en el proceso de reclutamiento	¿Usted cree que la empresa SKAY BLUE tiene un adecuado proceso de selección de personal?	Encuesta
			¿Cree usted que se deberá realizar cambios significativos en el proceso de reclutamiento de personal de la empresa SKAY BLUE?	Encuesta
				¿Considera usted que el personal encargado del reclutamiento en la empresa SKAY BLUE tiene los conocimientos

	Cualidades	Nivel de satisfacción del usuario del proceso	necesarios para dicho proceso?  ¿Cree usted que la asignación de puestos de trabajo se hizo en base a las destrezas y habilidades que tienen los empleados de la empresa SKAY BLUE?	Encuesta
	Manual de funciones	% de Puestos que poseen manual	¿Cree usted que es necesario la implementación de un manual de contratación para asignar de manera correcta al personal en los puestos disponibles?	Encuesta
			¿Cree usted que el perfil de los empleados de la empresa SKAY BLUE está acorde con los distintos puestos de trabajo?	Encuesta



	Organización	% personas en la organización con perfil acorde al cargo	<p>¿En la empresa SKAY BLUE los objetivos están direccionados al mejoramiento del desempeño laboral?</p> <p>¿Usted cree que el Desempeño Laboral influye en el crecimiento empresarial?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>
--	--------------	--	---	---------------------------------

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Nancy Cepeda

**Tabla 3 : Desempeño Laboral**

<b>VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral</b>				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>
(Zuñiga, 2006) Desempeño Laboral es el resultado de las acciones que emplean los trabajadores ya se individual o formando equipos de trabajo con estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.	Acciones	Nº de Planificaciones adecuadas en la toma de acciones y decisiones.	¿Cree usted que la empresa SKAY BLUE tiene una adecuada planificación para la toma de acciones y decisiones?	Encuesta
	Estrategia	Nivel de conocimientos para el planteamiento de estrategias en la empresa.	¿Usted considera que las técnicas de contratación de personal son las adecuadas dentro de la empresa SKAY BLUE?	Encuesta

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Nancy Cepeda

### **3.6.- TÉCNICAS E INSTRUMENTO**

**Técnica:** Encuesta

**Instrumento:** Cuestionario

(Abascal & Grande, 2005, pág. 14) La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población. Las encuestas pueden ser personales y no personales.

(Bernal, 2006, pág. 217) El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.

### 3.6.1.-RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

**Tabla 4 :** Recolección de Información

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>1. ¿PARA QUE?</b>	Para poder alcanzar los objetivos que fueron propuestos en la presente investigación.
<b>2. ¿A QUE PERSONAS VAMOS APLICAR?</b>	La investigación se la realizara a los clientes internos de la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo.
<b>3. ¿SOBRE QUE ASPECTOS?</b>	Sobre el Proceso de contratación y su relación con el desempeño laboral de la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo provincia de Tungurahua.
<b>4. ¿QUIÉN?</b>	Cepeda Enríquez Nancy Maricela
<b>5. ¿CUÁNDO?</b>	Agosto de 2014
<b>6. ¿EN QUE LUGAR?</b>	Empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo
<b>7. ¿CON QUE TÉCNICAS?</b>	Encuesta
<b>8. ¿CON QUE INSTRUMENTOS?</b>	Cuestionario (Anexo A)
<b>9. ¿EN QUE SITUACIÓN?</b>	Se buscara el momento más adecuado para obtener datos reales

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Nancy Cepeda

### 3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

**Tabla 5 :** Técnicas e instrumentos de Investigación

<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
<b>INFORMACIÓN SECUNDARIA</b> <b>1. Lectura Científica</b>	1. Libros de contratación, reclutamiento del personal, desempeño laboral. 2.- Tesis de Grado de Procesos de contratación, y tesis de grado sobre el desempeño laboral.
<b>INFORMACIÓN PRIMARIA</b> <b>1. ENCUESTA</b>	Cuestionario (Anexo A)

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Nancy Cepeda

### 3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para analizar y procesar la información procedemos de la siguiente manera.

#### 3.8.1.- CODIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para poder tener una buena codificación se procederá a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicado para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación obteniendo una información real y dando una solución adecuada al problema.

En el procesamiento y análisis de la información se procederá a revisar y analizarla verificando que las encuestas realizadas estén debidamente llenas, y que todas las preguntas contestadas.

### **3.8.2.- TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para proceder a realizar la tabulación de datos de mejor manera la realizara a través del programa IBM SPSS Statistics 20, lo que nos permitirá interpretar los resultados obtenidos.

#### **3.8.2.1.- GRAFICAR**

Para esta presentación se utilizara graficas de barras.

#### **3.8.2.2.- ANALIZAR GRÁFICOS ESTADÍSTICOS.**

Para proceder analizar los datos, se realizara por medio de porcentajes que nos permitirá interpretar los resultados que proyecten.

#### **3.8.2.3.- INTERPRETACIÓN**

La interpretación de resultados se elaborara bajo una síntesis de los mismos para poder encontrar la información necesaria para dar la posible solución al problema del objeto de estudio. Se aplicara el CHI CUADRADO para verificar la hipótesis en la investigación y demostrar la relación entre variables.

#### **3.8.2.4.- CHI CUADRADO**

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

DONDE:

O= Observados

E= Esperados

## **CAPITULO IV**

### **4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

La encuesta aplicada a todo el personal de la empresa “SKAY BLUE” se realizó con la finalidad de identificar los aspectos negativos y positivos que tiene la empresa con respecto al Proceso de contratación.

Es por ello que puedo decir que la información permitió conocer el funcionamiento y las necesidades que se presentan dentro de la empresa SKAY BLUE, esta encuesta servirá como respaldo para la formulación de la propuesta, que nos ayudara para dar solución a los problemas encontrados dentro de esta empresa.

#### **4.1.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA “SKAY BLUE” DE LA CIUDAD DE PELILEO.**

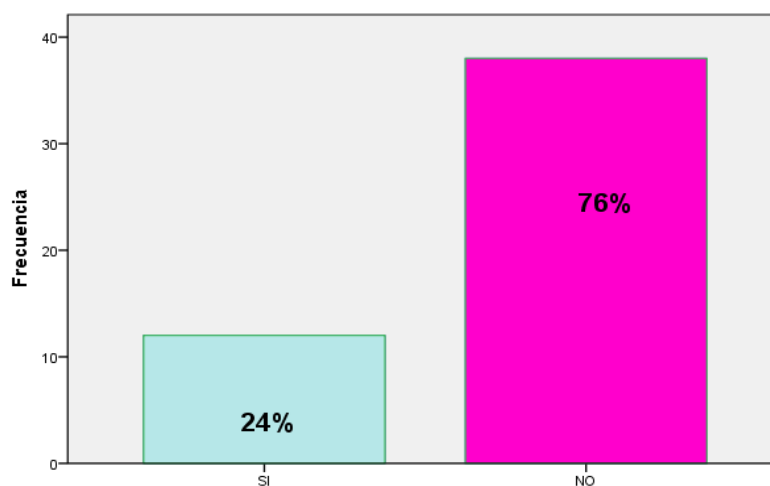
1.- ¿Usted cree que la empresa SKAY BLUE tiene un adecuado proceso de selección de personal?

**Tabla 6 :** Proceso de selección de personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	24,0	24,0	24,0
	NO	38	76,0	76,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada a la empresa SKAY BLUE

Elaborado por: Nancy Cepeda



**Ilustración 7 :** Proceso de selección

Fuente: Encuesta realizada a la empresa SKAY BLUE

Elaborado por: Nancy Cepeda

### **Análisis e Interpretación**

De los 50 empleados encuestados que representa un 100%, el 24% indica que la empresa SKAY BLUE tiene un adecuado proceso de selección de personal y el 76% señala que en esta empresa no cuentan con un adecuado proceso de selección de personal.

La empresa SKAY BLUE no cuenta con un adecuado proceso de selección de personal, es por ello que dentro de esta empresa se debe realizar un estudio para poder llegar a un profundo análisis para poder implementar un adecuado proceso de selección de personal.



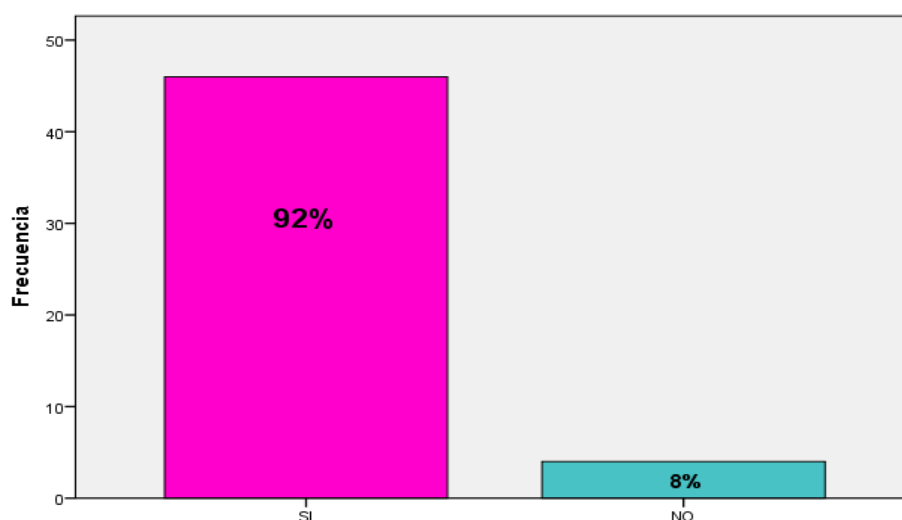
**2.- ¿Cree usted que se deberá realizar cambios significativos en el proceso de reclutamiento de personal de la empresa SKAY BLUE?**

**Tabla 7 :** Cambios significativos en el proceso de reclutamiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	46	92,0	92,0	92,0
NO	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta realizada a la empresa SKAY BLUE

**Elaborado por:** Nancy Cepeda



**Ilustración 8 :** Cambios significativos en el proceso de reclutamiento

**Fuente:** Encuesta realizada a la empresa SKAY BLUE

**Elaborado por:** Nancy Cepeda

**Análisis e Interpretación:**

De los 50 empleados encuestados que representa un 100%, el 92% indica que en la empresa SKAY BLUE se deberá realizar cambios significativos en el proceso de reclutamiento de personal y el 8% señala que en esta empresa no se debe realizar ningún cambio en el proceso de reclutamiento.

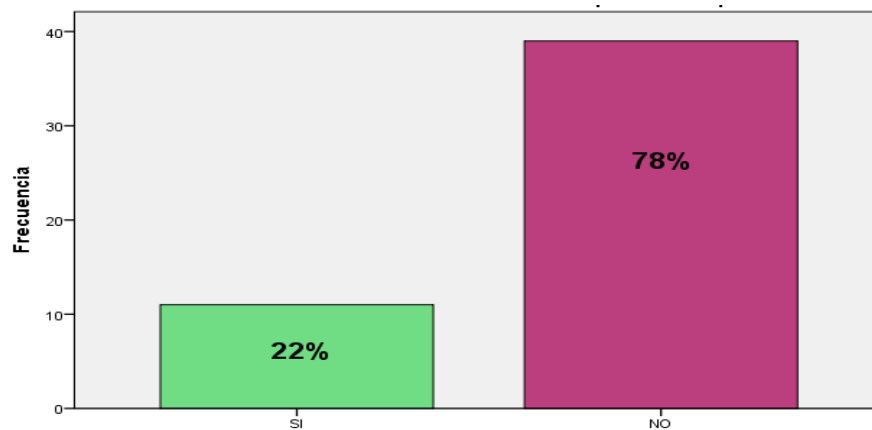
La empresa SKAY BLUE deberá realizar cambios significativos en el proceso de reclutamiento de personal porque el proceso que utiliza no es el indicado para llevar adelante una empresa de producción y comercialización.

**3.- ¿Considera usted que el personal encargado del reclutamiento en la empresa SKAY BLUE tiene los conocimientos necesarios para dicho proceso?**

**Tabla 8 : Personal con conocimientos necesarios**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	11	22,0	22,0	22,0
NO	39	78,0	78,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta realizada a la empresa SKAY BLUE  
**Elaborado por:** Nancy Cepeda



**Ilustración 9 : Personal con conocimientos necesarios**  
**Fuente:** Encuesta realizada a la empresa SKAY BLUE  
**Elaborado por:** Nancy Cepeda

**Análisis e Interpretación:**

De los 50 empleados encuestados que representa un 100% ,el 22 % indica que en la empresa SKAY BLUE el personal encargado del reclutamiento Si tiene los conocimientos necesarios para dicho proceso , pero el 78% indica que el personal encargado del reclutamiento NO tiene los conocimientos necesarios para realizar este proceso.

En la empresa SKAY BLUE el personal encargado del reclutamiento del personal no cuenta con los conocimientos necesarios para este proceso por lo que sería recomendable que se capacitaran en este tema.

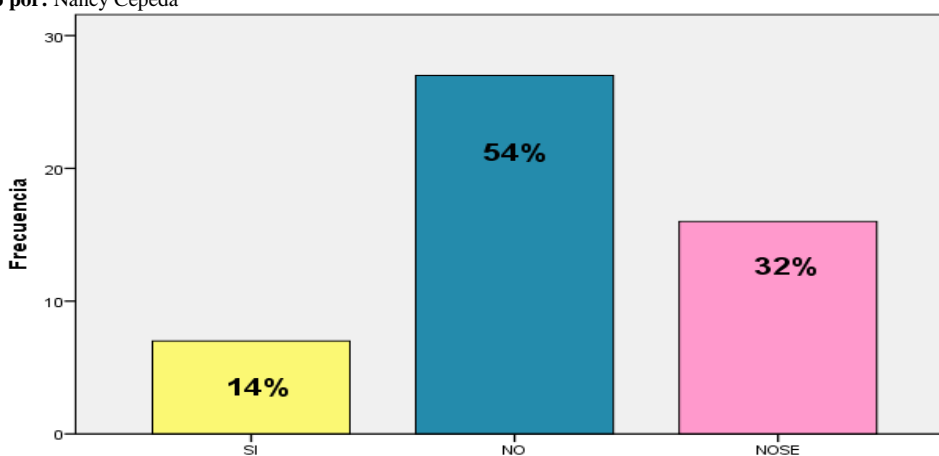
**4.- ¿Cree usted que la asignación de puestos de trabajo se hizo en base a las destrezas y habilidades que tienen los empleados de la empresa SKAY BLUE?**

**Tabla 9 : Asignación de puestos de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	14,0	14,0
	NO	27	54,0	68,0
	NOSE	16	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a la empresa SKAY BLUE

Elaborado por: Nancy Cepeda



**Ilustración 10 :** Asignación de puestos de trabajo

Fuente: Encuesta realizada a la empresa SKAY BLUE

Elaborado por: Nancy Cepeda

**Análisis e Interpretación:**

De los 50 empleados encuestados que representa un 100%, el 14 % indica que la asignación de puestos de trabajo SI se hizo en base a las destrezas y habilidades que tienen los empleados de la empresa SKAY BLUE , el 54% manifiesta la asignación de puestos NO se hizo en base a las destrezas y habilidades de los empleados, y el 32% señala que no saben cómo se realizó esta asignación.

La asignación de puestos que se realiza en la empresa SKAY BLUE no se realiza en base a las destrezas y habilidades que tienen las personas que laboran dentro de esta empresa, es por ello que se debe analizar las destrezas del personal para la asignación de puestos.

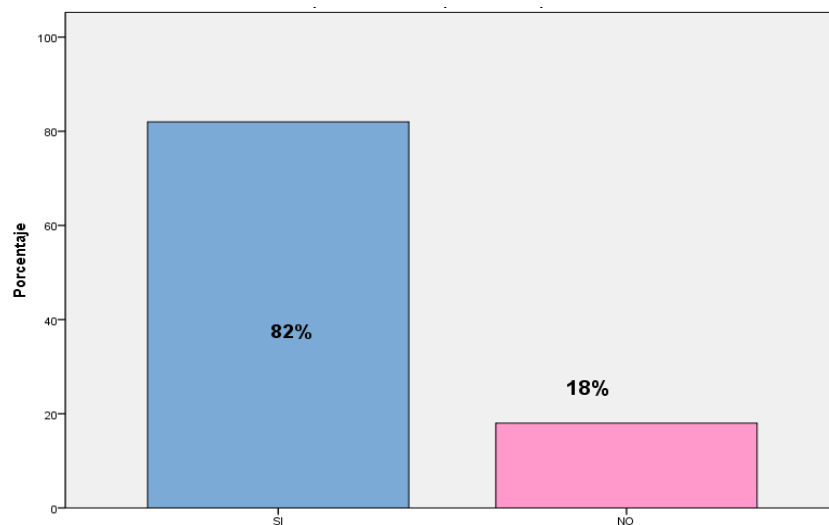
**5.- ¿Cree usted que es necesario la implementación de un manual de contratación para asignar de manera correcta al personal en los puestos disponibles?**

**Tabla 10 :** Implementación de un manual de contratación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	41	82,0	82,0	82,0
NO	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta realizada a la empresa SKAY BLUE

**Elaborado por:** Nancy Cepeda



**Ilustración 11 :** Implementación de un manual de contratación

**Fuente:** Encuesta realizada a la empresa SKAY BLUE

**Elaborado por:** Nancy Cepeda

**Análisis e Interpretación:**

De los 50 empleados encuestados que representa un 100% ,el 94 % indica que SI es necesario la implementación de un manual de contratación para asignar de manera correcta al personal en los puestos disponibles dentro de la empresa SKAY BLUE, pero el 6% manifiesta que NO es necesario la implementación de un manual de contratación.

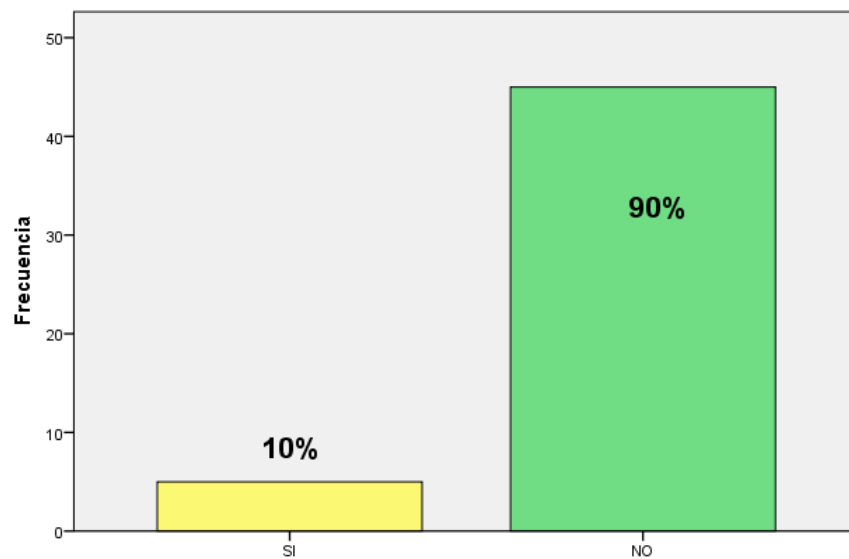
En la empresa SKAY BLUE es necesario implementar un manual de contratación para asignar de forma adecuada al personal en los puestos disponibles y así poder contribuir con el desarrollo empresarial.

**6.- ¿Cree usted que el perfil de los empleados de la empresa SKAY BLUE está acorde con los distintos puestos de trabajo?**

**Tabla 11 : Perfil de los empleados**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	5	10,0	10,0	10,0
NO	45	90,0	90,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta realizada a la empresa SKAY BLUE  
**Elaborado por:** Nancy Cepeda



**Ilustración 12 : Perfil de los Empleados**  
**Fuente:** Encuesta realizada a la empresa SKAY BLUE  
**Elaborado por:** Nancy Cepeda

**Análisis e Interpretación:**

De los 50 empleados encuestados que representa un 100% ,el 10 % indica el perfil de los empleados de la empresa SKAY BLUE, SI está acorde con los distintos puestos de trabajo, pero el 90% manifiesta que el perfil de los empleados NO está acorde con los puestos de trabajo.

En la empresa SKAY BLUE el perfil de los empleados, NO está acorde con los distintos puestos de trabajo, es por ello que los mismos no pueden desempeñarse de forma adecuada en cada una de sus áreas de trabajo.

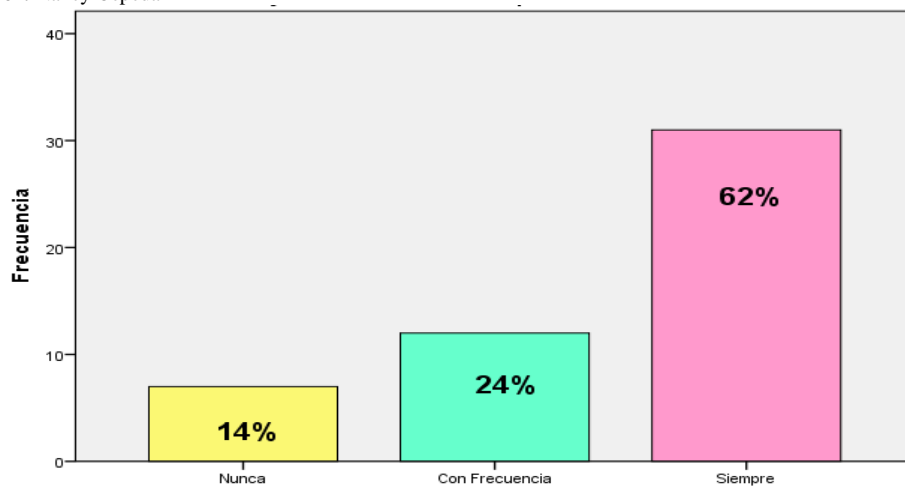
**7.- ¿En la empresa SKAY BLUE los objetivos están direccionados al mejoramiento del desempeño laboral?**

**Tabla 12 : Mejoramiento del desempeño laboral**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	14,0	14,0	14,0
Con Frecuencia	12	24,0	24,0	38,0
Siempre	31	62,0	62,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada a la empresa SKAY BLUE

Elaborado por: Nancy Cepeda



**Ilustración 13 : Mejoramiento del desempeño laboral**

Fuente: Encuesta realizada a la empresa SKAY BLUE

Elaborado por: Nancy Cepeda

**Análisis e Interpretación:**

De los 50 empleados encuestados que representa un 100% ,el 14 % indica los objetivos de la empresa NUNCA están direccionados al mejoramiento del desempeño laboral, el 24% manifiesta que los objetivos de la empresa CON FRECUENCIA están direccionados al mejoramiento del desempeño laboral, y el 62% señala que los objetivos de la empresa SIEMPRE están direccionados en el mejoramiento del desempeño laboral.

En la empresa SKAY BLUE los objetivos SIEMPRE están direccionados al mejoramiento del desempeño laboral es por ello que los empleados están dispuestos a dar lo mejor de ellos para contribuir en el desarrollo empresarial.

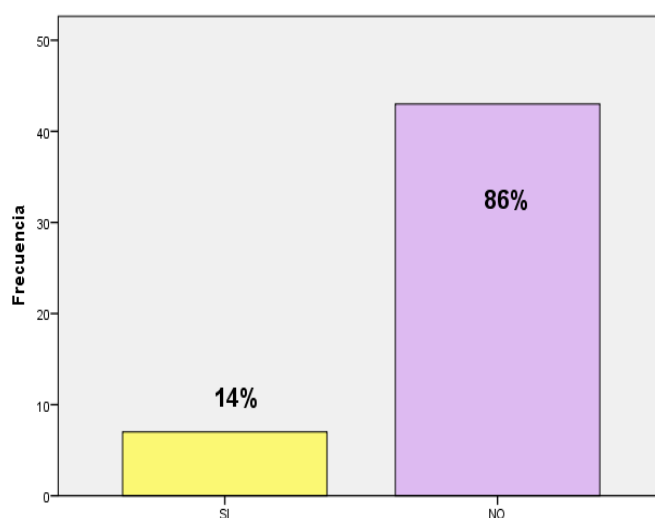
**8.- ¿Cree usted que la empresa SKAY BLUE tiene una adecuada planificación para la toma de acciones y decisiones?**

**Tabla 13 : Planificación para la toma de acciones y decisiones**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	7	14,0	14,0	14,0
NO	43	86,0	86,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada a la empresa SKAY BLUE

Elaborado por: Nancy Cepeda



**Ilustración 14 :** Planificación para la toma de acciones y decisiones

Fuente: Encuesta realizada a la empresa SKAY BLUE

Elaborado por: Nancy Cepeda

**Análisis e Interpretación:**

De los 50 empleados encuestados que representa un 100% ,el 14 % indica que en la empresa SKAY BLUE , SI tienen una adecuada planificación para la toma de acciones y decisiones , pero el 86% manifiesta que en la empresa NO tienen una adecuada planificación para la toma de acciones y decisiones.

En la empresa SKAY BLUE no tienen una adecuada planificación para la toma de acciones y decisiones, es por ello que no han podido obtener un gran crecimiento empresarial en el transcurso de todos estos años laborables, para dar solución a este acontecimiento se debe realizar un adecuado análisis para llevar a cabo la planificación.

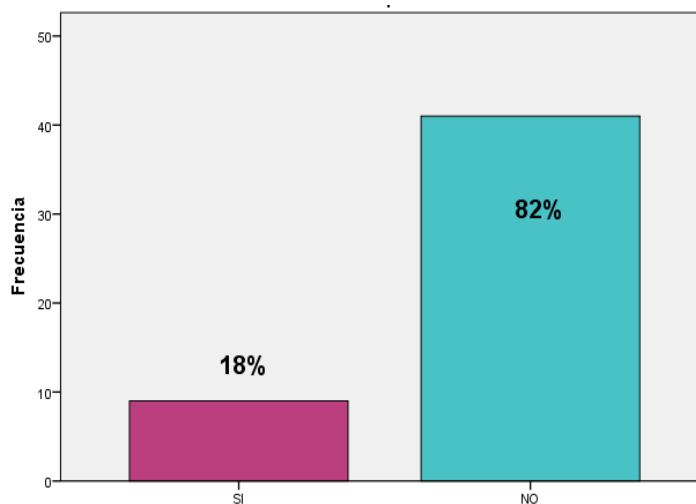
**9.- ¿Usted considera que las técnicas de contratación de personal son las adecuadas dentro de la empresa SKAY BLUE?**

**Tabla 14 : Técnicas de contratación de personal**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	9	18,0	18,0	18,0
NO	41	82,0	82,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada a la empresa SKAY BLUE

Elaborado por: Nancy Cepeda



**Ilustración 15 : Técnicas de Contratación de Personal**

Fuente: Encuesta realizada a la empresa SKAY BLUE

Elaborado por: Nancy Cepeda

**Análisis e Interpretación:**

De los 50 empleados encuestados que representa un 100% ,el 18 % indica que las técnicas de contratación de personal SI son las adecuadas dentro de la empresa SKAY BLUE , pero el 82% manifiesta que las técnicas de contratación NO son las adecuadas dentro de la empresa.

En la empresa SKAY BLUE las técnicas de contratación de personal NO son las adecuadas dentro de la empresa, lo que ha ocasionado que las personas que laboran dentro de la misma no puedan sacar a flote todas sus destrezas y habilidades para contribuir con el crecimiento empresarial.



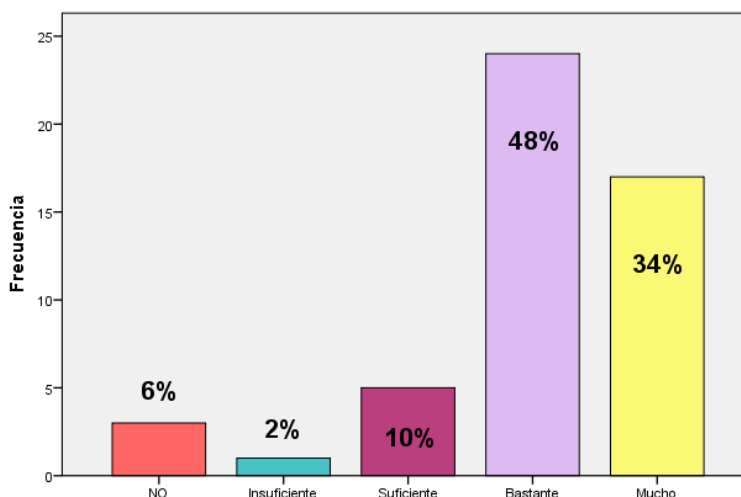
**10.- ¿Usted cree que el Desempeño Laboral influye en el crecimiento empresarial?**

**Tabla 15 : Crecimiento empresarial**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	3	6,0	6,0
	Insuficiente	1	2,0	8,0
	Suficiente	5	10,0	18,0
	Bastante	24	48,0	66,0
	Mucho	17	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a la empresa SKAY BLUE

Elaborado por: Nancy Cepeda



**Ilustración 16 : Crecimiento Empresarial**

Fuente: Encuesta realizada a la empresa SKAY BLUE

Elaborado por: Nancy Cepeda

**Análisis e Interpretación:**

De los 50 empleados encuestados que representa un 100%, el 6 % indica que el Desempeño Laboral NO influye en el crecimiento empresarial, mientras que el 2% señala que el Desempeño Laboral influye de forma INSUFICIENTE, el 10% señala que el Desempeño Laboral influye lo SUFICIENTE, el 48% indica que el Desempeño Laboral influye BASTANTE, y el 34% manifiesta que el Desempeño Laboral influye MUCHO en el crecimiento empresarial.

En la empresa SKAY BLUE podemos ver que el personal indica que el Desempeño Laboral influye de una manera significativa en el crecimiento empresarial.

**Tabla 16 :** Análisis de Producción empresa SKAY BLUE

<b>AÑO 2013</b>	<b>PRODUCCIÓN # CANTIDAD DE JEANS</b>	<b>DIAS LABORADOS</b>	<b>HORAS TRABAJADAS</b>
ENERO	3450	22	176
FEBRERO	3820	18	144
MARZO	3900	22	176
ABRIL	3180	20	160
MAYO	4200	19	152
JUNIO	2780	22	176
JULIO	3890	21	168
AGOSTO	3800	22	176
SEPTIEMBRE	2800	22	176
OCTUBRE	4500	20	160
NOVIEMBRE	4800	20	160
DICIEMBRE	2850	18	144
<b>TOTAL</b>	43970	246	1968

**Fuente:** Investigación empresa SKAY BLUE

**Elaborado por:** Nancy Cepeda

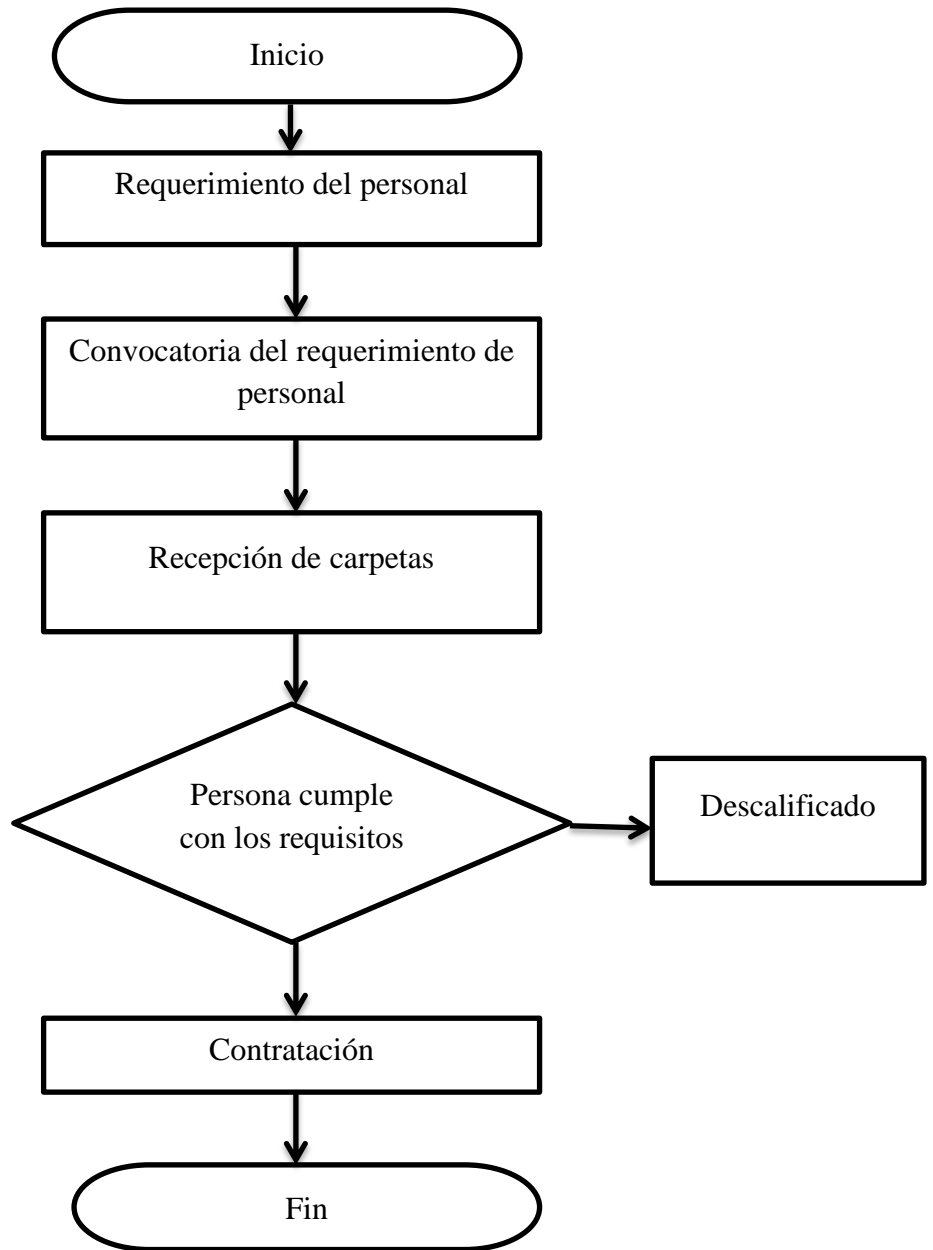
Desempeño laboral = (Unidades producidas/ número de empleados) 12

Desempeño laboral = (43970/55)/12

Desempeño laboral = 799,25/12

Desempeño laboral = 66,6 Pantalones por persona.

### Actual proceso de contratación de la Empresa SKAY BLUE



**Ilustración 17 :** Actual proceso de contratación de la Empresa SKAY BLUE

**Fuente:** Investigación empresa SKAY BLUE

**Elaborado por:** Nancy Cepeda

## 4.2.- Verificación de Hipótesis

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes internos de la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo, procedemos a la verificación de la hipótesis tomando como referencia las preguntas 1,2y5, con lo cual procedemos a realizar la verificación de hipótesis.

## 4.3.- Planteamiento de la hipótesis

### 4.3.1.- Modelo Lógico

**Ho**  Hipótesis Nula

La implementación de un Manual de Proceso de Contratación de Personal no incide en el Desempeño Laboral de los empleados en la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo.

**Hi**  Hipótesis Alterna

La implementación de un Manual de Proceso de Contratación de Personal si incide en el Desempeño Laboral de los empleados en la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo.

### 4.3.2.- Fórmula

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

**DONDE:**

$\Sigma$ = Sumatoria

O= Datos Observaciones

E= Datos Esperados

#### **4.3.3.- Nivel de Significancia ( $\alpha$ )**

Para la comprobación de la hipótesis se escoge un nivel de significancia del  $\alpha= 0,05$  que se utiliza comúnmente en las ciencias administrativas.

#### **4.3.4.- Zonas de Aceptación o Rechazo**

Para decidir sobre estas Zonas primeramente se procede a determinar los grados de libertad.

#### **Fórmula:**

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

#### **DONDE:**

**gl**= Grados de libertad

**f**= Filas de la tabla

**c**= Columnas de la tabla

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

$$gl= (2-1)(2-1)$$

$$gl= (1) (1)$$

$$gl= 1$$

$$X^2_t=3,84$$

#### 4.3.5.- Selección de Preguntas

**Tabla 17 :** Selección de Preguntas

		¿Usted cree que la empresa SKAY BLUE tiene un adecuado proceso de selección de personal?		
¿Cree usted que se deberá realizar cambios significativos en el proceso de reclutamiento de personal de la empresa SKAY BLUE?		SI	NO	TOTAL
	SI	6	35	41
	NO	6	3	9
	TOTAL	12	38	50

**Fuente:** Encuesta realizada a la empresa SKAY BLUE

**Elaborado por:** Nancy Cepeda

#### Frecuencias Esperadas

Para el cálculo de la frecuencia esperada se utiliza la fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$Fe = (\text{Total fila}) (\text{Total Columna}) / \text{Gran Total}$$

**Tabla 18 :** Frecuencias Esperadas

		¿Usted cree que la empresa SKAY BLUE tiene un adecuado proceso de selección de personal?		
¿Cree usted que se deberá realizar cambios significativos en el proceso de reclutamiento de personal de la empresa SKAY BLUE?		SI	NO	TOTAL
	SI	9,84	31,16	41,00
	NO	2,16	6,84	9,00
	TOTAL	12,00	38,00	50,00

**Fuente:** Encuesta realizada a la empresa SKAY BLUE

**Elaborado por:** Nancy Cepeda

#### 4.3.6.- Cálculo del Chi Cuadrado Calculado

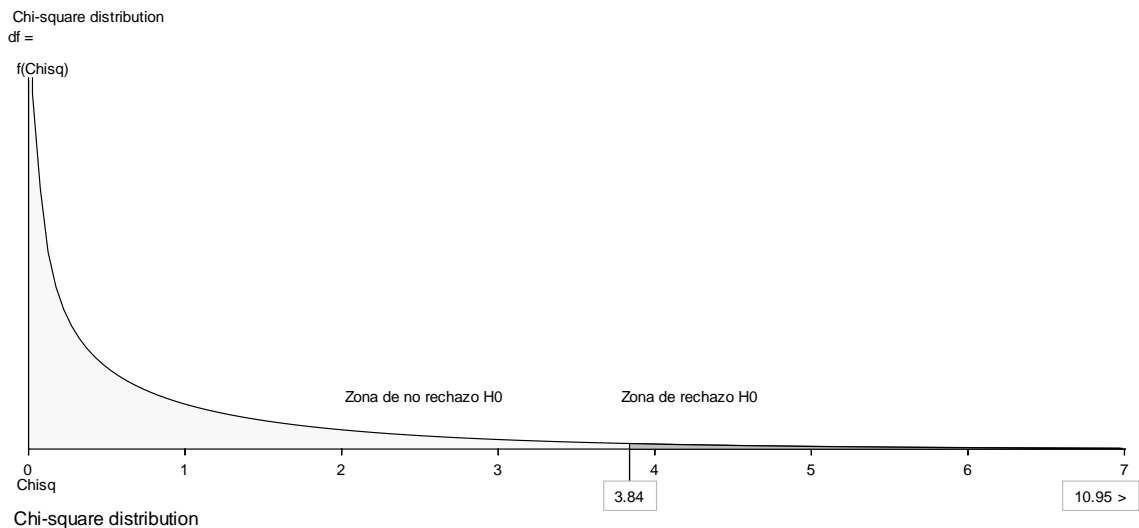
$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

**Tabla 19 : Chi cuadrado calculado**

	<b>(O-E)2/E</b>
	1,50
	6,83
	0,47
	2,16
<b>TOTAL</b>	<b>10,95</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la empresa SKAY BLUE  
**Elaborado por:** Nancy Cepeda

#### 4.3.7.- Representación Gráfica



**Ilustración 18 :** Campana de Gauss

**Fuente:** Encuesta realizada a la empresa SKAY BLUE  
**Elaborado por:** Nancy Cepeda

#### 4.4.- Decisión Final

$$X^2_c = 10,95$$

$$X^2_t = 3,84$$

El Chi Cuadrado calculado es **10,95** y es mayor que el Chi Cuadrado tabulado **3,84** por lo tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) que dice: La implementación de un Manual de Proceso de Contratación de Personal si incide en el Desempeño Laboral de los empleados en la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

1.- Después de realizar analizar la relación del Proceso de contratación con el desempeño laboral de la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo se ha concluido que la empresa tiene un inadecuado proceso de contratación lo que conlleva a que el personal no se desenvuelva de una forma adecuada en su área de trabajo.

2.- Diagnosticando el proceso de contratación existente en la empresa SKAY BLUE se puede ver que se presenta la ausencia de un manual de proceso de contratación de personal, dado que no existe documentación y estandarización de dicho proceso, lo que afecta directamente a la empresa en lo que respecta al desempeño laboral.



3.- Se ha podido presenciar que el desempeño laboral de los empleados de la empresa SKAY BLUE no aporta de forma óptima en el crecimiento empresarial y personal ya que cada uno de los empleados no se sienten a gusto en los puestos que se están desarrollando, lo que conlleva a que cada empleado no pueda demostrar sus destrezas y habilidades a la hora de realizar sus actividades laborales.

4.- La empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo por el momento se ha evidenciado que no cuenta con un manual de contratación de personal lo que ha impedido el crecimiento empresarial, que se ha generado a consecuencia de que cada empleado no está ubicado en el puesto de trabajo de acuerdo a sus destrezas y habilidades

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Para finalizar la investigación se analizó e interpretó la situación de la empresa, es por ello que se establecen varias recomendaciones, las mismas que se señalan a continuación:

1.- Se debe diseñar un Manual de contratación de personal, que sirva como una herramienta para desarrollar de forma eficaz y efectiva las funciones que se llevan a cabo dentro de la empresa SKAY BLUE permitiendo la ubicación del personal en los puestos disponibles de acuerdo a sus destrezas y habilidades, logrando así un adecuado desempeño laboral.

2.- En la empresa SKAY BLUE se debe identificar y relacionar la contratación del personal con los puestos disponibles, así como también se debe organizar actividades administrativas de control y evaluación de cargos laborales para mejorar el desempeño laboral.

3.- El personal que ingrese a la empresa SKAY BLUE deberá ser sometido a un riguroso proceso de contratación, es decir deberá basarse en el proceso estipulado en el manual de contratación, con la finalidad de que en el trabajo a desempeñar no sea

realizado en un ambiente de tensión, evitando cualquier inconveniente en su puesto de trabajo.

4.- Se debe implementar de forma inmediata el manual de contratación de personal que se propondrá a continuación para que de esta forma la empresa y el personal que en ella laboran puedan crecer de forma oportuna e inmediata logrando de esta forma la optimización de tiempo y recursos, este manual no es un gasto es una inversión porque a futuro se verá reflejado el fruto de este esfuerzo.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1 Título de la propuesta**

Diseño de un Manual de Proceso de contratación de Personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo.

##### **6.1.2 Institución ejecutora**

Empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo.

##### **6.1.3. Beneficiario**

Clientes internos de la empresa SKAY BLUE

##### **6.1.4. Ubicación**

Provincia de Tungurahua, Cantón Pelileo, Barrio el Tambo, Edificio SKAY BLUE

##### **6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución**

Agosto – Diciembre 2015

### **6.1.6. Equipo técnico responsable**

Jefe de Talento Humano de la empresa SKAY BLUE

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La Empresa SKAY BLEU de la ciudad de Pelileo, no cuenta con un Manual de Proceso de contratación de Personal que le permita ubicar de forma idóneo al personal contratado en los puestos de trabajo, obteniendo como resultado un excelente desempeño laboral.

El diseño del Manual de Proceso de Contratación fue diseñado con la finalidad de mejorar el Desempeño Laboral y fortalecer el crecimiento empresarial, es por ello que puedo decir que la empresa desde sus inicios no ha contado con un manual que le permita disponer de personal idóneo para ocupar los puestos vacantes.

El desempeño laboral en la empresa no es el adecuado, porque los empleados realizan otras actividad que no tienen nada que ver con el puesto de trabajo para el que fue contratado, esto sucede porque al momento de la contratación en la empresa SKAY BLUE.

## **6.3.- JUSTIFICACIÓN**

A través de los años la empresa SKAY BLUE no ha contado con un Manual de Proceso de Contratación de personal, que induzca al recurso humano a un adecuado desempeño laboral, al contrario el proceso de contratación ha provocado que en la empresa no haya un adecuado desempeño laboral, esto sucede porque los empleados no están siendo contratados de acuerdo sus destrezas y habilidades con relación al requerimiento de los puestos vacantes.

Con la presente propuesta permitiremos que el personal que trabaja en la empresa pueda identificarse con la misma, es decir que se encuentre en las condiciones y capacidades requeridas para ocupar su puesto de trabajo, permitiendo de esta forma obtener un

adecuado desempeño laboral, lo que beneficiara a los clientes internos y a los propietarios, los clientes internos se beneficiaran porque podrán desempeñarse de forma adecuada en sus puestos y evitaran que haya rotación de personal, mientras que los propietarios se beneficiaran porque con un adecuado desempeño laboral se obtendrá como resultado el incremento de la producción en la empresa, lo que permitirá que haya mayores ventas, mayores oportunidades de crecimiento y superación empresarial.

Por lo cual es importante la implementación de un Manual de Proceso de Contratación de personal en la empresa SKAY BLUE, porque se pretende mejorar el desempeño laboral y por ende la satisfacción de los propietarios de la empresa.

El manual servirá como instrumento de contratación de personal. Se puede llevar a cabo esta propuesta porque contamos con la disponibilidad de recursos necesarios, con el apoyo de los propietarios de la empresa, y con la información y documentación necesaria que nos permita llevar a cabo nuestra Propuesta por lo cual considero factible la ejecución del Manual dentro de la empresa SKAY BLUE.

## **6.4.- OBJETIVOS**

### **6.4.1.- General:**

- Proponer un manual de proceso de contratación de personal en la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo para mejorar el desempeño laboral.

### **6.4.2.- Específicos:**

- Describir los procesos de contratación para la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo.
- Generar indicadores de desempeño laboral en la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo.
- Realizar un diagrama de flujo en donde se encuentre plasmado sistemáticamente cada uno de los procesos de contratación de personal.

## **6.5.- ANALISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Político**

En la Constitución Política de la República del Ecuador, en el Art. 329, expresa que las empresas sin importar su actividad económica, debe realizar un adecuado proceso de contratación de personal, a medida de que el Estado impulse la formación y capacitación para mejorar la calidad de trabajo de todas las personas que se encuentran empleadas. De igual forma en el código de trabajo Art.68, hace referencia a la promoción y formación en el trabajo como por ejemplo: ascensos, cursos de formación, rehabilitación, recapacitación, de manera que se garantice la igualdad de oportunidades sin exclusiones y discriminaciones, garantizando la igualdad de oportunidades de trabajo para todas las personas.

### **Económica**

Esta propuesta es viable, porque el gerente propietario se encuentra muy interesado en mejorar su proceso de contratación, porque al no poseer talento humano idóneo para el trabajo, el crecimiento económico de la empresa se ve afectado, debido a que no se cuenta con el personal altamente capacitado y con experiencia suficiente, es por ello que permitirá que se lleve a cabo esta innovación para poder obtener como resultado un adecuado desempeño laboral y un alto crecimiento empresarial.

### **Social**

El ámbito social tiene que ver con todas las personas que trabajan en la empresa, es por ello que creo que es muy importante que dentro de la empresa se cultive el compañerismo y la comunicación, lo que permitirá que se fomente la participación de todas las personas que laboran dentro de la empresa SKAY BLUE, a través de eventos sociales que motiven la permanencia del personal en su lugar de trabajo por un largo periodo de tiempo.

## **Tecnológico**

La empresa SKAY BLUE cuenta con tecnología adecuada para la realización de cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la misma, esto permitirá la implantación de la propuesta en esta empresa, ya que el personal es uno de los recursos más importantes para el crecimiento empresarial.

### **6.6.- REVISION TEORICA**

#### **6.6.1.- Manual de Contratación**

(García, 2010) Indica que un manual de contratación es un instrumento que contiene el procedimiento lógico referente a planeación, reclutamiento, selección, contratación e inducción, para hacer una adecuada selección del personal que necesite vincular la empresa, de acuerdo a sus conocimientos, aptitudes, destrezas y habilidades, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la misma.

#### **6.6.2.- Proceso**

(Heizer & Rende, 2004) Manifiesta que un proceso es la unidad de trabajo en los sistemas operativos modernos de tiempo compartido. Es una secuencia de pasos, tareas o actividades que conducen a un cierto producto, el cual es el objetivo de dicho proceso.

Sin embargo, la definición de proceso desde la calidad es:

Una secuencia de actividades cuyo producto crea un valor para el usuario o cliente.

#### **Tipos de procesos:**

**Producción.-** Cuando el resultado es un bien material, tangible.

**Servicio.-** Cuando ese resultado es un bien intangible, como la salud, el transporte, servicios profesionales varios, etc.

**Administrativos.-** Cuyo fin es un acto administrativo como una compra, un cobro, un pago, o que conduce a producir o modificar información.

### **6.6.3.- Desempeño**

(Robbins S. P., Comportamiento organizacional, 2004) Indica que se denomina desempeño el comportamiento de los elementos no estructurales de la edificación ante la ocurrencia del sismo de diseño que la afecte.

El desempeño de los empleados se favorece cuando se corresponden las habilidades y el puesto. Las habilidades intelectuales y las físicas que se requieren para desenvolverse en un puesto dependen de las habilidades que se demanden.

### **6.6.4.- Trabajo**

(Artiles & Köhler, 2006) Manifiesta que el trabajo es toda actividad destinada a producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades humanas.

El trabajo es una acción realizada por seres humanos que supone un determinado gasto de energía, encaminado hacia algún fin material o inmaterial, conscientemente deseado y que tiene su origen y/o motivación en la insatisfacción, en la existencia de una privación o de una necesidad por parte de quien lo realiza.

El trabajo como actividad humana implica siempre la doble dimensión de la transformación o apropiación de la naturaleza y de la construcción de la propia realidad social y sintetiza los siguientes elementos:

- La finalidad de la acción social
- La realización misma de la actividad
- El resultado/producto de la actividad
- Las interrelaciones de los trabajadores.



### **6.6.5.- Contrato de Trabajo**

(Benavides, 2008) Indica que el contrato de trabajo es el acuerdo entre empresario y trabajador por el que este se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección a cambio de una retribución. El contrato de trabajo vincula a la persona del trabajo, necesariamente persona física, con un empresario, persona física o jurídica.

Los elementos que determinan la naturaleza de la relación laboral que surge del contrato de trabajo son las siguientes:

- Servicios retribuidos

Los servicios que presta el trabajador en virtud del contrato de trabajo, y que constituyen su actividad contractual acordada, son a cambio de una retribución o salario, elemento que constituye la correlativa obligación del empresario.

- Por cuenta ajena

Los servicios que presta el trabajador se prestan en cuenta ajena, es decir, se prestan por el trabajador a otra persona, al empresario. El intercambio entre trabajador y empresario es un intercambio específico de trabajo dependiente y retribución en régimen de ajenidad.

- Dentro del ámbito de organización y dirección del empresario

La dependencia constituye la exigencia fundamental de la prestación laboral del trabajador, siendo identificable con la disponibilidad o puesta a disposición del poder de dirección del empresario.

### **6.6.6.- Reclutamiento**

(Noe, 2005) Manifiesta que el Reclutamiento es un proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas,

así como alentarlos a solicitar empleo en una organización. Encontrar la forma adecuada de alentar a candidatos competentes a solicitar empleo es muy importante cuando una empresa necesita contratar empleados. Consiste en desarrollar las acciones necesarias para localizar y atraer a las personas que poseen los requisitos necesarios para ocupar un puesto vacante en la empresa.

#### **6.6.7.- La selección**

(Barquero, 2005) Manifiesta que la selección es el proceso por medio del cual escogemos, de entre un conjunto de individuos, a aquel que tenga las mayores aptitudes para ejercer un trabajo y cuyos rasgos de personalidad le permitan una adaptación satisfactoria al puesto y a la organización.

#### **6.6.8.- La Inducción**

(Barquero, 2005) Señala que la Inducción es un programa que tiene como finalidad orientar y adiestrar al trabajador novato en sus nuevas responsabilidades, y enterarlo de las políticas, métodos y procedimientos y otros asuntos de su interés relacionados con la organización de la empresa, los cuales debe conocer para un ejercicio eficiente del puesto.

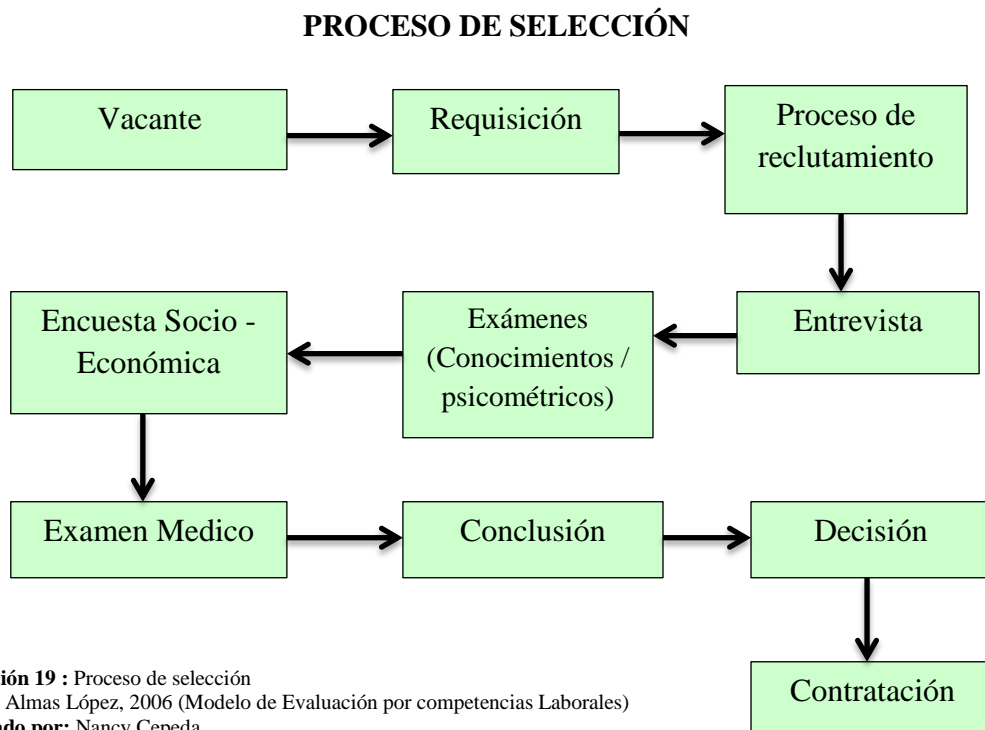
### **6.7.- METODOLOGIA**

La presente propuesta inicia con una pequeña introducción del manual de proceso de contratación, posterior a ello está la reseña histórica, la misión, visión y los valores de la empresa SKAY BLUE, luego tenemos los objetivos del presente manual, como objetivo general se ha planteado lo siguiente, Contribuir al mejoramiento del desempeño laboral de los empleados de la empresa SKAY BLUE a través del análisis del proceso de contratación que se debe llevar a cabo, para lograr la ubicación de cada una de las personas de acuerdo a sus destrezas y habilidades.

A continuación se va desarrollando los diferentes formatos y pasos para tener un adecuado proceso de contratación de personal, entre ellos tenemos los siguientes; formato de requisición de personal, formato para la publicación, formato de subscripción del puesto, formato de la hoja de vida, formato solicitud de empleo, descripción del puesto de trabajo, procedimiento técnico de selección de personal, evaluación psicotécnica, pruebas de conocimientos y habilidad, entrevista, informe de pruebas, aprobación, celebración del contrato, evaluación de tiempo de prueba, inducción, flujograma de proceso de contratación, indicadores de evaluación.

Todo esto conllevará a que todos los empleados que laboran en la empresa SKAY BLUE se desenvuelven de forma adecuada y poniendo a flote cada una de sus destrezas y habilidades para aportar en el crecimiento empresarial.

#### 6.7.1- MODELO OPERATIVO



**Ilustración 19** : Proceso de selección  
**Fuente:** Almas López, 2006 (Modelo de Evaluación por competencias Laborales)  
**Elaborado por:** Nancy Cepeda


**6.7.2- MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE LA EMPRESA  
SKAY BLUE DE LA CIUDAD DE PELILEO**





**MANUAL DE PROCESO DE  
CONTRATACIÓN DE PERSONAL  
EMPRESA SKAY BLUE**

**ELABORADO POR:  
CEPEDA ENRIQUEZ NANCY MARICELA**



	<b>EMPRESA “SKAY BLUE”</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PÁGINA</b>
	<b>MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL</b>	<b>MPCP-ESB</b>	<b>1</b>
<b>INDICE GENERAL</b>			
Introducción.....2			
Reseña histórica.....3			
Misión y visión.....4			
Valores corporativos.....5			
Objetivos del manual.....6			
Alcance.....7			
Políticas de contratación de personal.....8, 9			
Procedimiento técnico de reclutamiento.....10			
Formato de requisición de personal.....11,12,13			
Formato para la publicación.....14,15			
Formato de suscripción del puesto.....16,17			
Formato de la hoja de vida.....18, 19, 20			
Formato solicitud de empleo.....21,22,23			
Descripción del puesto de trabajo.....24,25			
Procedimiento técnico de selección de personal.....26			
Evaluación psicotécnica.....27,28,29			
Pruebas de conocimientos y habilidad.....30			
Entrevista.....31,32			
Informe de pruebas.....33, 34			
Aprobación.....35			
Celebración del contrato.....36, 37,38,39,40,41			
Evaluación de tiempo de prueba.....42			
Inducción.....43			
Flujograma de proceso de contratación.....44,45,46			
Indicadores de Evaluación.....47			
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>	
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza	

	<b>EMPRESA “SKAY BLUE”</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL</b>		<b>MPCP-ESB</b>	<b>2</b>
<p><b>INTRODUCCIÓN</b></p> <p>(Dessler, Administración de personal, 2001) Indica que un manual es un instrumento que contiene el procedimiento lógico referente a planeación, reclutamiento, selección, contratación e inducción, para hacer una adecuada selección del personal que necesite vincular la empresa, de acuerdo a sus conocimientos, aptitudes, destrezas y habilidades, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la misma.</p> <p>(Torres, 2006, pág. 24) Señala que los Manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La mormalización es la plataforma sobre la que se sustentan el crecimiento y el desarrollo de una organización dandole estabilidad y solidez.</p> <p>Es importante hacer manuales porque poder definir y proponer la mejor forma de trabajar, en segundo lugar porque los manuales pueden acelerar que el personal d nuevo ingreso o promovido se adapten rápidamente a la nueva cultura de la organización, y en tercer lugar el manual ira creciendo al ritmo del departamento u organización.</p>			
<b>ELABORADO POR:</b>  Srta. Nancy Cepeda	<b>REVISADO POR:</b>  Ing. MBA Edwin Santamaría	<b>AUTORIZADO POR:</b>  Sr. Juan Toctaquiza	


	<b>EMPRESA “SKAY BLUE”</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PÁGINA</b>
	<b>MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL</b>	<b>MPCP-ESB</b>	<b>3</b>

### RESEÑA HISTÓRICA


La empresa **SKAY BLUE** inicia sus actividades en el año de 1999 por la falta de empleo, por iniciativa del Sr. Juan Toctaquiza su empresa inicio con un pequeño taller de maquiladora que se encargaba de la confección de prendas jeans pertenecientes a terceras, luego de visualizar que este negocio era muy bueno y rentable, en el año 2003 impulsado por un espíritu emprendedor, el Sr. Juan Toctaquiza decidió ponerse su propio taller de producción, y es así como surge su idea de negocio que en la actualidad consta de su local de confección de jeans que se encuentra ubicado en la ciudad de Pelileo sector Barrio el Tambo, Edificio SKAY BLUE.


La empresa SKAY BLUE es una empresa que comenzó a trabajar solo con 2 empleados y el señor propietario, pero con el pasar del tiempo con esfuerzo y dedicación de su propietario esta fue creciendo día a día lo que permitió que se adaptara a los requerimientos del mercado hasta actualmente consolidarse como una empresa que cuenta con 55 trabajadores que dan lo mejor de ellos.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

	<b>EMPRESA “SKAY BLUE”</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL</b>		<b>MPCP-ESB</b>	<b>4</b>
<p><b>MISIÓN</b></p> <p>Somos una empresa que se dedica a la producción y comercialización de pantalones jeans, que se encuentra comprometida en el perfeccionamiento de la organización mediante la formación integral del personal, buscando la satisfacción y el cumplimiento de los objetivos en los clientes internos y externos, a través de programas de mejoramiento continuo que permita el desarrollo empresarial.</p> <p><b>VISION</b></p> <p>Ser una empresa líder y reconocida a nivel nacional, integrada por personas que se caracterizan por su creatividad, responsabilidad, compromiso y competitividad, orientada a la consecución de resultados, mediante la innovación y el mejoramiento continuo.</p>			
<b>ELABORADO POR:</b>  Srta. Nancy Cepeda	<b>REVISADO POR:</b>  Ing. MBA Edwin Santamaría	<b>AUTORIZADO POR:</b>  Sr. Juan Toctaquiza	



	EMPRESA "SKAY BLUE"	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	<b>MPCP-ESB</b>	5
<b>VALORES CORPORATIVOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Superación</b> Tenemos deseo de crecimiento y desarrollo personal.</li>   <li>• <b>Excelencia</b> Desarrollamos soluciones innovadoras con servicios que garantizan el éxito y satisfacción de nuestros clientes.</li>   <li>• <b>Trabajo en equipo y convergencia de esfuerzos</b> Disposición de esfuerzos para alcanzar los objetivos de la empresa, compatibilizando los objetivos individuales y grupales con los de la organización.</li>   <li>• <b>Calidad</b> Calidad en cuanto a los servicios que se va ofrecer garantizando la satisfacción al cliente.</li>   <li>• <b>Innovación y Creatividad</b> La modernización en el desarrollo de nuestros servicios, nos hace altamente competitivos.</li> </ul>			
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>	
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza	

	EMPRESA "SKAY BLUE"	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	<b>MPCP-ESB</b>	6

### OBJETIVOS DEL MANUAL


**General:**

Contribuir al mejoramiento del desempeño laboral de los empleados de la empresa SKAY BLUE a través del análisis del proceso de contratación que se debe llevar a cabo, para lograr la ubicación de cada una de las personas de acuerdo a sus destrezas y habilidades.

**Específicos:**

- Establecer y describir detalladamente el proceso que se debe llevar a cabo para la contratación de personal.
- Realizar diagramas de flujo en donde se encuentren plasmado sistemáticamente cada uno de los procesos de contratación del personal.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza


	<b>EMPRESA “SKAY BLUE”</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PÁGINA</b>
	<b>MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL</b>	<b>MPCP-ESB</b>	<b>7</b>

### ALCANCE

Este manual de contratación de personal está diseñado para ser aplicado en la empresa SKAY BLUE de la Ciudad de Pelileo la misma que se dedica a la producción y comercialización de pantalones Jeans.

Comprende los diferentes procesos y subprocesos que se realizan para llevar a cabo la contratación de personal para cada una de las áreas de trabajo de esta empresa, y así poder contribuir en el crecimiento empresarial con la ayuda inmediata y oportuna de cada uno de los empleados laboran en la misma, porque se encontraran identificados con su puesto de trabajo, donde pueden dar a conocer todas sus destrezas y habilidades.


<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

	<b>EMPRESA “SKAY BLUE”</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PÁGINA</b>
	<b>MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL</b>	<b>MPCP-ESB</b>	<b>8</b>

### **POLÍTICAS DE CONTRATACION DE PERSONAL**

- Los puestos que se encuentren vacantes serán ocupados de forma prioritaria por el personal de la empresa, promoviéndolos de acuerdo a su conocimiento y su capacidad, siempre que estos cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos disponibles.
- El Reclutamiento de personal, se realizará mediante una convocatoria a concurso de mérito y oposiciones, que será dado a conocer en el diario el Heraldó y en la frecuencia de radio 98.9 Fantasma FM.
- Todo colaborador que vaya a ser contratado en la empresa debe pasar por el proceso técnico de contratación de personal.
- Todos los trabajadores de la empresa SKAY BLUE deben llenar los requisitos mínimos establecidos en el perfil del puesto de trabajo para ser contratados en la Empresa.


<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

	<b>EMPRESA “SKAY BLUE”</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PÁGINA</b>
	<b>MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL</b>	<b>MPCP-ESB</b>	<b>9</b>

### **POLÍTICAS DE CONTRATACION DE PERSONAL**

- El perfil ocupacional del puesto vacante, contiene las funciones del puesto, sus requisitos, experiencia y conocimientos, así como las competencias y características de personalidad requeridas.
- El proceso técnico de selección de personal comprenderá, el análisis e interpretación de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas técnicas, de conocimiento y entrevistas técnicas, así como la verificación de sus condiciones actitudinales, de personalidad y salud.
- La Gerencia, a través del departamento de Recursos Humanos será responsable de la ejecución del proceso de Selección de personal.
- La empresa mantendrá un adecuado ambiente laboral el mismo que se caracterizara por la buena comunicación, respeto, responsabilidad de cada uno de los trabajadores

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

	EMPRESA “SKAY BLUE”	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	MPCP-ESB	10

## PROCEDIMIENTO TÉCNICO DE RECLUTAMIENTO

### REQUISICIÓN DE PERSONAL

- La empresa SKAY BLUE debe seleccionar el recurso humano de acuerdo a los requisitos y cualidades exigidas para el puesto disponible, esto se debe hacer a través de un concurso abierto de méritos y oposiciones.


### FUENTE DE REQUISICIÓN

Para obtener el recurso humano que se requiere en la empresa, se dispone de un procedimiento definido, con medios apropiados para poder atraer personas calificadas.

Teniendo en cuenta las siguientes fuentes de requisición de personal:

- A) **INTERNOS.** Internamente se realiza una convocatoria a concurso de méritos y oposiciones mediante la publicación de un comunicado donde se detalle el puesto que se encuentra vacante y las características del perfil del cargo.
- B) **EXTERNOS:** Se realizará convocatorias a través de avisos clasificados en medios de comunicación, afiches publicitarios y en las instalaciones de la Empresa.


<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

	EMPRESA "SKAY BLUE"	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	<b>MPCP-ESB</b>	11

**FORMATO N° 1**

<b>REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>	
<b>Causa de solicitud:</b>	
Puesto de nueva creación:	<input type="checkbox"/>
Puesto vacante:	<input type="checkbox"/>
Justificación:.....	
.....	
Área: .....	
N° vacantes: .....	
Urgencia de la vacante:	
1 semana	<input type="checkbox"/>
2 semanas	<input type="checkbox"/>
3 Semanas	<input type="checkbox"/>
1 mes	<input type="checkbox"/>
2 meses	<input type="checkbox"/>

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

	EMPRESA "SKAY BLUE"	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	<b>MPCP-ESB</b>	12

**DATOS DEL CARGO**

Nombre del Cargo: .....

Departamento al que pertenece: .....

Tipo de la vacante:

Fija       Temporal       Reemplazo

Si es Temporal o un Reemplazo, indicar el tiempo: .....  
 .....

Puesto Supervisado:


Sí       No

Nombre del Supervisor: .....

Principales Funciones: .....

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza



	<b>EMPRESA "SKAY BLUE"</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PÁGINA</b>
	<b>MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL</b>	<b>MPCP-ESB</b>	<b>13</b>

**REQUISITOS**

Género:

Masculino

Femenino

Edad:

Mínima

Máxima

Estado civil: .....

Preparación académica indispensable: .....

Conocimientos adicionales Indispensables: .....

Habilidades Personales: .....

Experiencia:

No indispensable

Indispensable

Fecha de Ingreso D



Sueldo: .....

Beneficios Adicionales a los de la Ley: .....

.....


.....

**DEPARTAMENTO**

**GERENCIA**

**SOLICITANTE**

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

	<b>EMPRESA “SKAY BLUE”</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PÁGINA</b>
	<b>MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL</b>	<b>MPCP-ESB</b>	<b>14</b>

**FORMATO N° 02**

**PARA LA PUBLICACIÓN DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL**

**EMPRESA SKAY BLUE REQUIERE CONTRATAR  
OPERARIOS TEXTIL**


**REQUISITOS:**

- Título: Bachiller en cualquier especialidad.
- Conocimientos del manejo de máquinas: Overlock, Recta, Doble aguja, Atracadora.
- Sexo: Masculino o Femenino
- Edad: Comprendida entre 19 y 35 años
- Experiencia en trabajos textiles: Mínimo 1 año de Experiencia.

**LA EMPRESA FRECE:**

- Estabilidad laboral
- Salario: Por establecer
- Capacitación permanente
- Reconocimientos
- Incentivos

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

	<b>EMPRESA “SKAY BLUE”</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PÁGINA</b>
	<b>MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL</b>	<b>MPCP-ESB</b>	<b>15</b>

**COMPETENCIAS:**

- Habilidades en el Proceso de la elaboración de jeans.
- Habilidades para coser en alta costura.
- Capacidad de crear y confeccionar nuevos modelos de pantalones jeans.
- Facilidad de trabajar en equipo.
- Trabajo bajo presión.

Los interesados deben dejar su hoja de vida en las instalaciones de la empresa SKAY BLUE que se encuentra ubicada en la ciudad de Pelileo, sector barrió el Tambo.

.....


.....

**DEPARTAMENTO**

**GERENCIA**

**SOLICITANTE**


<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

	EMPRESA "SKAY BLUE"	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	<b>MPCP-ESB</b>	16

**FORMATO N° 03**

<b>SUBSCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
Nombre del Puesto: .....	
Área de Trabajo: .....	
Descripción del Puesto: .....	
<b>CRITERIOS DE SELECCIÓN</b>	
Nivel académico: .....	
Experiencia Laboral: .....	
Condiciones de Trabajo: .....	
Características Físicas: .....	
Habilidades Requeridas para el puesto de trabajo: .....	
Salario: .....	
Pruebas que serán Aplicadas: .....	
Observaciones Generales: .....	
.....	
.....	.....
<b>Gerencia General</b>	<b>Departamento Responsable</b>

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

	<b>EMPRESA “SKAY BLUE”</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PÁGINA</b>
	<b>MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL</b>	<b>MPCP-ESB</b>	<b>17</b>

**CONVOCATORIA:**

El puesto de mayor rotación o el puesto que tenga requerimiento de personal en la empresa, procederá a fijar la fecha de convocatoria para el respectivo concurso de méritos y oposiciones, disponiendo de un término de quince días laborables a partir del momento en que se identifica la disponibilidad de un nuevo puesto de trabajo.


Después de dar a conocer la convocatoria, los postulantes tienen un plazo de 8 días laborables para llevar a cabo la presentación de su hoja de vida con sus respectivos soportes como son el nivel académico, experiencia laboral, referencias laborales, familiares y personales.

**RECEPCIÓN:**

Las hojas de vida de los aspirantes al puesto disponible de trabajo se recibirán, con su respectiva especificación del cargo al cual desea aplicar para el proceso de contratación.

Vencido el plazo que se establece para la presentación de las hojas de vida de cada uno de los aspirantes, el Jefe del Departamento de Recursos Humanos procederá a evaluar y preseleccionar las hojas de vida que por lo menos cumplan con el 80% de los requisitos solicitados por el jefe de área de trabajo.


<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

	EMPRESA "SKAY BLUE"	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	<b>MPCP-ESB</b>	18

**FORMATO N° 04**

<p><b>HOJA DE VIDA</b></p> <p><b>PERFIL PERSONAL</b></p> <p><b>DATOS PERSONALES</b></p> <p>Apellidos y Nombres: .....</p> <p>Documento de Identidad: .....</p> <p>Fecha de nacimiento: .....</p> <p>Estado Civil: .....</p> <p>Dirección: .....</p> <p>Teléfono: .....</p> <p>E-Mail: .....</p> <p><b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b></p> <p>Primer Nivel: .....</p> <p>Segundo Nivel: .....</p> <p>Tercer Nivel: .....</p>
---

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

	EMPRESA "SKAY BLUE"	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	<b>MPCP-ESB</b>	19

**EXPERIENCIA LABORAL**

Cargo: .....

Funciones: .....

Tiempo: .....

**EXPERIENCIAS TECNICAS**

Conocimientos: .....

Habilidades: .....

**CURSOS Y SEMINARIOS**


Tema: .....

Institución: .....

Duración: .....

Fecha: .....

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

	EMPRESA "SKAY BLUE"	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	<b>MPCP-ESB</b>	20

**REFERENCIAS LABORALES**

Jefe Inmediato: .....

Nombre de la Empresa: .....

Teléfonos: .....

**REFERENCIAS PERSONALES**

Apellidos y Nombres: .....

Dirección: .....

Teléfonos: .....


.....

Apellidos y Nombres

C.I:

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza



	EMPRESA “SKAY BLUE”	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	<b>MPCP-ESB</b>	21


**SOLICITUD DE EMPLEO**

Las personas aspirantes al puesto de trabajo se acercaran a las Instalaciones de la empresa SKAY BLUE a presentar su hoja de vida, las mismas que serán archivadas de acuerdo al cargo al que estén aplicando. Las personas que se acercan a la empresa deberán llenar de forma obligatoriamente la solicitud para el empleo.

**FORMATO N° 05**

<p><b>SOLICITUD DE EMPLEO</b></p> <p>Por favor, proporcione los datos que se solicitan a continuación de la manera más cuidadosa y verídica.</p> <p>Fecha (dd/mm/aa): .....</p> <p><b>DATOS PERSONALES</b></p> <p>Apellidos y Nombres: .....</p> <p>Dirección Domiciliar: .....Sector: .....</p> <p>Teléfono: .....Correo Electrónico:.....</p> <p>Fecha de Nacimiento: ..... Nacionalidad: .....</p>
---

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

	EMPRESA "SKAY BLUE"	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	MPCP-ESB	22

**EMPLEO SOLICITADO**

Cargo al que aspira: .....

Usted desearía trabajar:

Como empleado a tiempo completo:

Como empleado a tiempo parcial:

Como empleado a tiempo temporal:

En qué fecha se encuentra disponible para comenzar a trabajar: .....

Cuál es su aspiración salarial: .....

**ANTECEDENTES LABORALES**

Actualmente se encuentra Trabajando:


Sí  No

Empresa en la que labora: .....

Cargo que ocupa: .....

Salario Mensual: \$.....

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

	EMPRESA "SKAY BLUE"	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	MPCP-ESB	23

**REFERENCIAS**

Sírvase dar a conocer tres referencias personales Por favor evite incluir el nombre de familiares.

Apellidos y Nombres: .....

Dirección: ..... Teléfono:.....

Apellidos y Nombres: .....

Dirección: ..... Teléfono:.....

Apellidos y Nombres: .....

Dirección: ..... Teléfono:.....

**Por medio de mi firma:**


a) Autorizo a los funcionarios de la Empresa SKAY BLUE, la verificar la información que he proporcionado.


b) Garantizo que la información incluida aquí es verídica y comprendo que toda inexactitud puede conducir a la anulación de mi solicitud de empleo.

.....

**Apellidos y Nombres**

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

	<b>EMPRESA “SKAY BLUE”</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL</b>		<b>MPCP-ESB</b>	<b>24</b>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</b></p> <p>Se fundamentara en una descripción escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual. Incluye: los datos de identificación del puesto, la descripción en sí que suele incluir a su vez un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en un puesto y las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria</p> <p>.</p> <p>Las descripciones son excelentes fuentes de información sobre las tareas por cuanto recogen las principales tareas y funciones, y las actividades frecuentemente están enumeradas de la misma manera que se hubieran deseado que lo estuviera una lista de tareas original o preliminar.</p> <p>La descripción del trabajo deberá proporcionar datos e información que permitan determinar cómo se ejecuta el trabajo. Una descripción del trabajo debidamente elaborada facilita la fase de análisis.</p>			
<b>ELABORADO POR:</b>  Srta. Nancy Cepeda	<b>REVISADO POR:</b>  Ing. MBA Edwin Santamaría	<b>AUTORIZADO POR:</b>  Sr. Juan Toctaquiza	

	EMPRESA "SKAY BLUE"	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	MPCP-ESB	25

**FORMATO N° 06**

**DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO**

Nombre del cargo: .....  
 Área:..... Departamento: .....  
 Reporte a: ..... Supervisa a: .....


**RESUMEN DEL CARGO**

Instrucción: ..... Área de Estudio: .....  
 Conocimientos del cargo: .....  
 .....  
 Actividades a desempeñar: .....  
 .....  
 Información adicional: .....  
 .....

**EXPERIENCIA Y CAPACITACION**

Área de capacitación: .....  
 Área de experiencia: .....

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

	EMPRESA “SKAY BLUE”	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	<b>MPCP-ESB</b>	26


### **Procedimiento Técnico de Selección de Personal**

El procedimiento de selección de personal permite escoger a los candidatos con la combinación de talentos y competencias, la mayor influencia sobre el desempeño del individuo y dentro de estos requerimientos, los talentos tienen la mayor capacidad de predicción de su comportamiento laboral.

### **Retos del Departamento de Recursos Humanos**

- Identificar las destrezas y habilidades de cada uno de los candidatos.
- Evaluar las competencias de los candidatos.
- Dar prioridad a los candidatos que cumplan con la mayoría de los requisitos exigidos directamente por el cargo y que demuestren tener competencia con los demás requisitos de la empresa.
- Identificar a los candidatos que tienen características de personalidad indeseables e inadecuadas para la empresa, como le deshonestidad, el egoísmo, etc.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

	EMPRESA “SKAY BLUE”	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	<b>MPCP-ESB</b>	27

## EVALUACIÓN PSICOTÉCNICA

A los aspirantes que aprueben todas las etapas anteriores del proceso se les aplicará una prueba psicotécnica necesaria, en la cual se determinarán las características de personalidad y capacidades de cada aspirante con la finalidad de identificar el nivel de adaptación con el ambiente laboral en la empresa.

La cual se aplicará la teoría multifactorial de Thurstone para llevar a cabo la evaluación de las diferentes aptitudes que tiene cada persona.

**Factor G=** Denomina la inteligencia general.

**Factor N=** Se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en cálculos numéricos.


**Factor W=** Facilidad de palabra, se relaciona con la fluidez verbal.

**Factor S=** Es la habilidad para observar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones.

**Factor R=** Se puede tratar tanto del razonamiento inductivo o concreto (de la parte de todo).

**Factor P=** Es la habilidad de percibir con rapidez y exactitud detalles visuales, o de reconocer rápido semejanzas y diferencias.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

	<b>EMPRESA “SKAY BLUE”</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PÁGINA</b>
	<b>MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL</b>	<b>MPCP-ESB</b>	<b>28</b>

### **INSTRUCCIONES DEL PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN PRUEBAS PSICOTÉCNICAS**


- Debe ser evaluado el desempeño por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel.
- El Test Psicológico de cada uno de los candidatos se compara con los resultados obtenidos en el (cuestionario) con lo que se da un valor en percentiles. “Ver Anexo C”
- Cada puesto debe exigir de su ocupante determinadas aptitudes, que establezca el perfil del candidato ideal para ese cargo.
- Cada factor debe ser designado según el puesto para el que está postulando el candidato, con el fin de analizar el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

A continuación se da a conocer el factor que se debe realizar al candidato según el puesto a ocupar:

<b>GRUPO FUNCIONAL</b>	<b>TEST PSICOLÓGICO</b>	<b>PERCENTIL</b>
OBREROS	Nivel mental medio Factor P	Destreza manual y digital
DISEÑADORES	Nivel mental medio Factor S	Destreza manual y digital
VENDEDORES	Nivel mental medio Factor W	Facilidad de palabras
CONTADOR ASISTENTE	Y Nivel mental superior Factor N	Cálculos Numéricos
SECRETARIA	Nivel mental superior Factor R	Razonamiento y decisión
GERENTE	Nivel mental superior Factor G	Inteligencia General

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza



	EMPRESA "SKAY BLUE"	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	<b>MPCP-ESB</b>	29

**FORMATO N° 07**

**TEST PSICOTÉCNICO**

Nombres: .....


Edad: .....

Cargo al que aspira: .....

TEST PSICOMETRICOS	PERCENTILES										
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Factor G											
Factor W											
Factor N											
Factor S											
Factor P											
Factor R											

Observaciones: .....


<b>ELABORADO POR:</b>  Srta. Nancy Cepeda	<b>REVISADO POR:</b>  Ing. MBA Edwin Santamaría	<b>AUTORIZADO POR:</b>  Sr. Juan Toctaquiza
---	---	---

	EMPRESA "SKAY BLUE"	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	MPCP-ESB	30

**FORMATO N° 08**

PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDAD	
Nombre del candidato: .....	
Cargo al que aspira: .....	
Fecha: .....	
<b>INSTRUCCIONES</b>	
a) El tiempo estimado es de 60 minutos para desarrollar la parte teórica y práctica.	
b) Lea y escuche con atención lo que se solicita.	
c) El puntaje máximo es 100% y el puntaje mínimo es de 70%.	
<b>CONOCINIENTOS TEÓRICOS</b>	
CUESTIONARIO	PUNTAJE
1.- ¿.....?	10%
2.- ¿.....?	10%
3.- ¿.....?	10%
4.- ¿.....?	10%
5.- ¿.....?	10%
<b>TOTAL:</b>	<b>50%</b>
<b>CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</b>	
1.- Confección del pantalón jeans.	25%
2.- Habilidades en tiempo y movimientos en la máquina.	25%
<b>TOTAL:</b>	<b>50%</b>
<b>TOTAL PUNTOS:</b>	<b>100%</b>

<b>ELABORADO POR:</b>  Srta. Nancy Cepeda	<b>REVISADO POR:</b>  Ing. MBA Edwin Santamaría	<b>AUTORIZADO POR:</b>  Sr. Juan Toctaquiza
---	---	---

	EMPRESA "SKAY BLUE"	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	<b>MPCP-ESB</b>	31


**FORMATO N° 09**

<b>ENTREVISTA</b>		
<b>Criterios a Evaluar</b>	<b>Intervalo de Calificación</b>	<b>Puntos obtenidos</b>
<b>Presentación:</b>		
Demuestra Higiene	<b>0-10</b>	
Buena Presencia	<b>0-5</b>	
<b>Expresión Verbal</b>		
Facilidad de comunicación	<b>0-20</b>	
Dinámico y expresivo en sus respuestas	<b>0-15</b>	
<b>Conocimientos y Experiencia</b>		
Niveles de capacidad y experiencia	<b>0-20</b>	
<b>Motivos de Postulación</b>		
Promuevan de un puesto a otro	<b>0-10</b>	
Actualmente no está trabajando	<b>0-10</b>	
Le gusta las actividades de nuestra empresa	<b>0-10</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>100 Puntos</b>	

**Observaciones:**

.....

<b>ELABORADO POR:</b>  Srta. Nancy Cepeda	<b>REVISADO POR:</b>  Ing. MBA Edwin Santamaría	<b>AUTORIZADO POR:</b>  Sr. Juan Toctaquiza
---	---	---

	EMPRESA “SKAY BLUE”	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	<b>MPCP-ESB</b>	32

**ENTREVISTA**

Una entrevista es una conversación entre un entrevistador y un entrevistado y que tiene como objeto la búsqueda en común de la adecuación entre el perfil del puesto y el perfil del candidato.


Habitualmente el proceso de selección a través de entrevistas de trabajo se compone de tres partes:

- Descripción de la empresa y del puesto de trabajo a cargo del entrevistador.
- Demostración, por parte del entrevistado, de los conocimientos, experiencias, actitudes y motivación acordes con el puesto que pretende ocupar.
- Negociación acerca de los aspectos materiales del puesto, tales como retribución, horarios, responsabilidades, etc.

En este proceso de selección de personal se utilizará una entrevista individual a fin de:

- Conocer el comportamiento y la actitud que tienen el entrevistado con el trabajo.
- Observar objetivamente la personalidad, motivación y expectativas que tiene el entrevistado respecto al posible empleo, intereses, madurez y adecuación al puesto de trabajo.
- El entrevistador en sus manos tiene una lista (check-list) de interrogantes que tiene que dar respuesta de acuerdo a las actitudes del candidato que será aprobada por el Gerente.
- 

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

	EMPRESA "SKAY BLUE"	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	<b>MPCP-ESB</b>	33


**FORMATO N° 10**

INFORME DE PRUEBAS				
Apellidos y Nombres del postulante: ..... Edad: ..... Dirección: ..... Teléfono: ..... Experiencia: ..... Cargo al que aspira: ..... Fecha: .....				
Calificación de las pruebas Psicotécnicas Calificación de las pruebas de Conocimientos	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> </table>	%		
%				
Observaciones: ..... .....				

.....  
**Firma del Evaluador**

.....  
**Firma del Evaluado**

<b>ELABORADO POR:</b>  Srta. Nancy Cepeda	<b>REVISADO POR:</b>  Ing. MBA Edwin Santamaría	<b>AUTORIZADO POR:</b>  Sr. Juan Toctaquiza
---	--	---

	<b>EMPRESA “SKAY BLUE”</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PÁGINA</b>
	<b>MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL</b>	<b>MPCP-ESB</b>	<b>34</b>


### **APROBACIÓN**

Después de haber realizado todo el proceso de selección, el Jefe del Departamento de Recursos Humanos, procederá a revisar las carpetas que obtuvieron el mayor puntaje, del cual seleccionara uno de acuerdo a la verificación de su hoja de vida, después de este proceso se identifica al ganador de este proceso de selección.

### **CONTRATACIÓN**

La persona elegida será informado inmediatamente que se sepa la decisión por medio de una llamada telefónica, se le citará a la oficina del Jefe del Departamento de Recursos Humanos donde se le explicará la fecha que debe iniciar sus actividades laborales en la empresa, también se le informara cuál es su período de prueba, el ambiente laboral, el salario que va a percibir, beneficios de ley y adicionales.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza


	<b>EMPRESA “SKAY BLUE”</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PÁGINA</b>
	<b>MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL</b>	<b>MPCP-ESB</b>	<b>35</b>

**FORMATO N° 11**


<b>APROBACION</b>	
Apellidos y Nombres del Trabajador: .....	
Cargo: .....	
Fecha de Ingreso: .....	
Dirección: ..... Teléfono: .....	
<p>Después de haber realizado el respectivo estudio y análisis de cada uno de los aspirantes se concluye lo siguiente:</p> <p>Se conoce la idoneidad del seleccionado para que ocupe el puesto de trabajo para el cual se postuló: .....</p> <p>Observaciones:</p> <p>.....</p>	

..... <b>C.I</b> <b>Departamento de Recursos Humanos</b>	..... <b>C.I</b> <b>Trabajador</b>
--	--

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

	EMPRESA “SKAY BLUE”	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	<b>MPCP-ESB</b>	36
<p><b>Celebración del contrato</b></p> <p>La empresa celebrará un contrato de trabajo escrito en el cual se llenará todos los requisitos exigidos por la Ley en el Código de trabajado mediante el Ministerio de Relaciones Laborales.</p> <p><b>Contrato a Prueba</b></p> <p>En todo contrato que se realice se llevara a cabo un tiempo de prueba que tendrá una duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que el contrato firmado continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libre y espontáneamente.</p>			
<b>ELABORADO POR:</b>  Srta. Nancy Cepeda	<b>REVISADO POR:</b>  Ing. MBA Edwin Santamaría	<b>AUTORIZADO POR:</b>  Sr. Juan Toctaquiza	



	EMPRESA “SKAY BLUE”	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	MPCP-ESB	37

**FORMATO N° 12**

**MODELO DE CONTRATO SUJETO A LA EMPRESA SKAY BLUE  
CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA**

En la ciudad de Pelileo, a los 05 días del mes de septiembre del año 2015, comparece por una parte el Sr. Juan Toctaquiza , portador de la cedula de Ciudadanía # .....como representante legal de la empresa “SKAY BLUE” que se denominará en calidad de EMPLEADOR y por otra parte (el, la) señor(a/ita) .....portador de la cédula de ciudadanía # .....en calidad de TRABAJADOR.


Los comparecientes son de nacionalidad ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de ..... Quienes de forma libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo a Prueba con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas.


**El EMPLEADOR y TRABAJADOR** en adelante se las denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

**PRIMERA.- ANTECEDENTES.-**

**El EMPLEADOR** para el cumplimiento de las actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad la empresa SKAY BLUE ratifica expresamente que es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de Pantalones Jeans.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

	EMPRESA "SKAY BLUE"	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	MPCP-ESB	38
<p>La Empresa SKAY BLUE, requiere contratar los servicios laborales del (de la) señor (a/ita) .....cargo a ocupar.....,declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR (A) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.</p> <p><b>SEGUNDA.- OBJETO.</b></p> <p>El TRABAJADOR (a) se compromete a prestar sus servicios personales bajo la dependencia del EMPLEADOR (a) en calidad de .....con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta El EMPLEADOR, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado. Mantener el grado de eficiencia necesaria para el desempeño de sus labores, guardar reserva en los asuntos que por su naturaleza tuviere esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueran de su conocimiento, manejo adecuado de documentos, bienes y valores del EMPLEADOR y que se encuentran bajo su responsabilidad.</p> <p><b>TERCERA.- OBLIGACIONES DEL EMPLEADO</b></p> <p>Además de las obligaciones establecidas en el Código de Trabajo, legalmente aprobadas; el empleado se obliga adicionalmente a las siguientes responsabilidades.</p> <p>1.....</p> <p>2.....</p> <p>3.....</p>			
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza	

	EMPRESA "SKAY BLUE"	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	MPCP-ESB	39

**El TRABAJADOR (a):** Se obliga y acepta, por su parte, a laborar Ocho horas diarias, en el siguiente horario: de Lunes a Viernes desde las 08H30 a 13:H00 y desde las 14H00 hasta las 17H30 con una hora de almuerzo de acuerdo a sus necesidades y actividades operativas de la Empresa. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el TRABAJADOR labore tiempo Extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita de El EMPLEADOR, y se pagará conforme lo establecido en el Código de Trabajo.


**QUINTA.- REMUNERACIÓN.-**

El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de..... DOLARES AMÉRICA (USD\$......). El EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana.

**SEXTA.- DURACIÓN.-**

El tiempo de duración del presente Contrato será por un período probatorio de noventa (90) días en el que, cualquiera de ellas lo puede dar por terminado libremente; vencido dicho período se entenderá prorrogado por el tiempo que faltare para completar el año.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

	EMPRESA “SKAY BLUE”	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	<b>MPCP-ESB</b>	<b>40</b>

**SEPTIMA.- LUGAR DE TRABAJO.-**

El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en Tungurahua en la ciudad de Pelileo Barrio el Tambo edificio SKAY BLUE para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

**OCTAVA.- Obligaciones de los TRABAJADORES Y EMPLEADORES:**

En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.


**NOVENA.- LEGISLACIÓN APLICABLE**

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

**DECIMA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-**

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

	EMPRESA "SKAY BLUE"	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	<b>MPCP-ESB</b>	<b>41</b>

**DÉCIMA PRIMERA.- SUSCRIPCIÓN.-**

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado se firma este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de Pelileo a los 05 días del mes de Enero del año 2015.

.....

**C.I:**

**Nombres y Apellidos:**


**EL EMPLEADOR**

**C.I:**

**Nombres y Apellidos:**

**EL TRABAJADOR (a)**

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza


	<b>EMPRESA “SKAY BLUE”</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PÁGINA</b>
	<b>MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL</b>	<b>MPCP-ESB</b>	<b>42</b>


### **EVALUACIÓN DE TIEMPO DE PRUEBA**

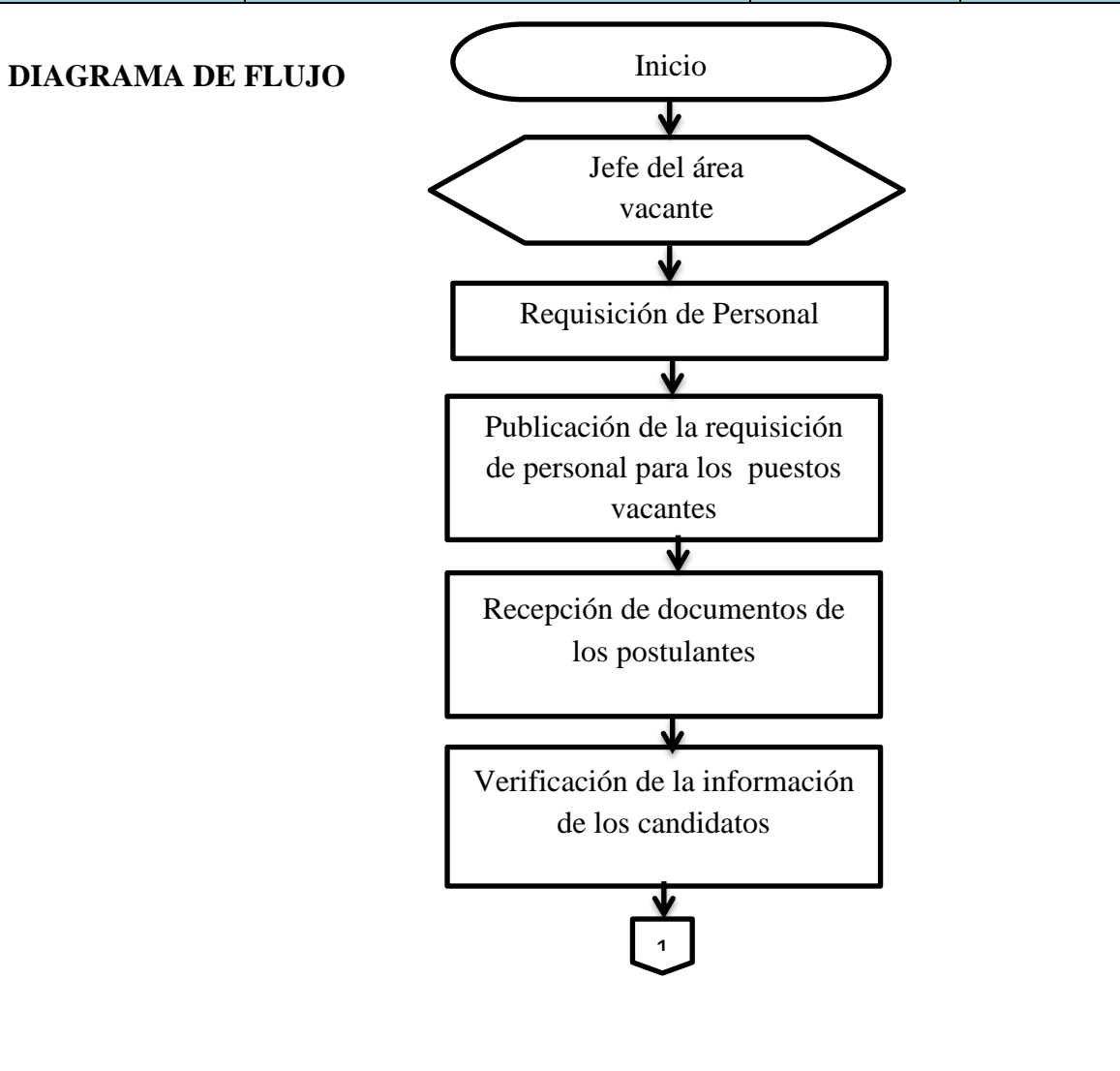
Será evaluado el desempeño del nuevo empleado, por el jefe departamental, con 8 días de anticipación de la fecha final del período de prueba y será enviado el resultado al departamento de Recursos Humanos, quien citara al empleado para informarle la situación y adaptación a las políticas de la empresa SKAY BLUE, Si la evaluación determina que la persona no es apta para continuar el cargo, se terminará el contrato en la evaluación del período de prueba finaliza este proceso de selección. Y si la persona esta apta para continuar ocupando su cargo el contrato continuara vigente en lo que resta de ese año.

Es así como la empresa SKAY BLUE realizara el proceso de contratación de Personal para poder obtener un adecuado desempeño laboral de cada uno de los empleados de esta empresa.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza


	<b>EMPRESA “SKAY BLUE”</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL</b>		<b>MPCP-ESB</b>	<b>43</b>
<p><b>INDUCCIÓN</b></p> <p>La inducción es una guía inicial que debe recibir todo empleado en los primeros días de incorporación, para que logre una rápida adaptación e integración a la empresa y al cargo.</p> <p>El empleado debe conocer la siguiente información de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia</li> <li>• Objetivos, metas</li> <li>• Reglamento interno de trabajo</li> <li>• Procedimientos</li> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Valores</li> </ul> <p>La persona responsable de este proceso será el Gerente propietario de la empresa SKAY BLUE.</p>			
<b>ELABORADO POR:</b>  Srta. Nancy Cepeda	<b>REVISADO POR:</b>  Ing. MBA Edwin Santamaría	<b>AUTORIZADO POR:</b>  Sr. Juan Toctaquiza	

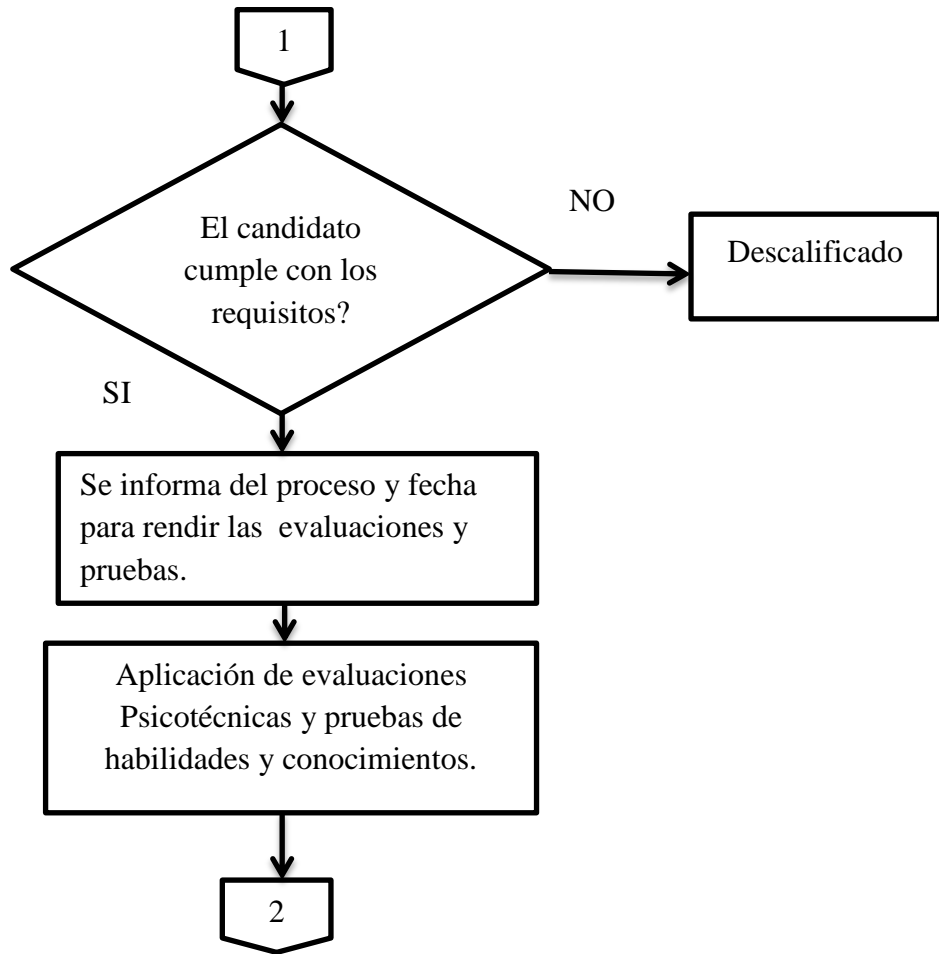
	EMPRESA "SKAY BLUE"	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	<b>MPCP-ESB</b>	<b>44</b>




<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

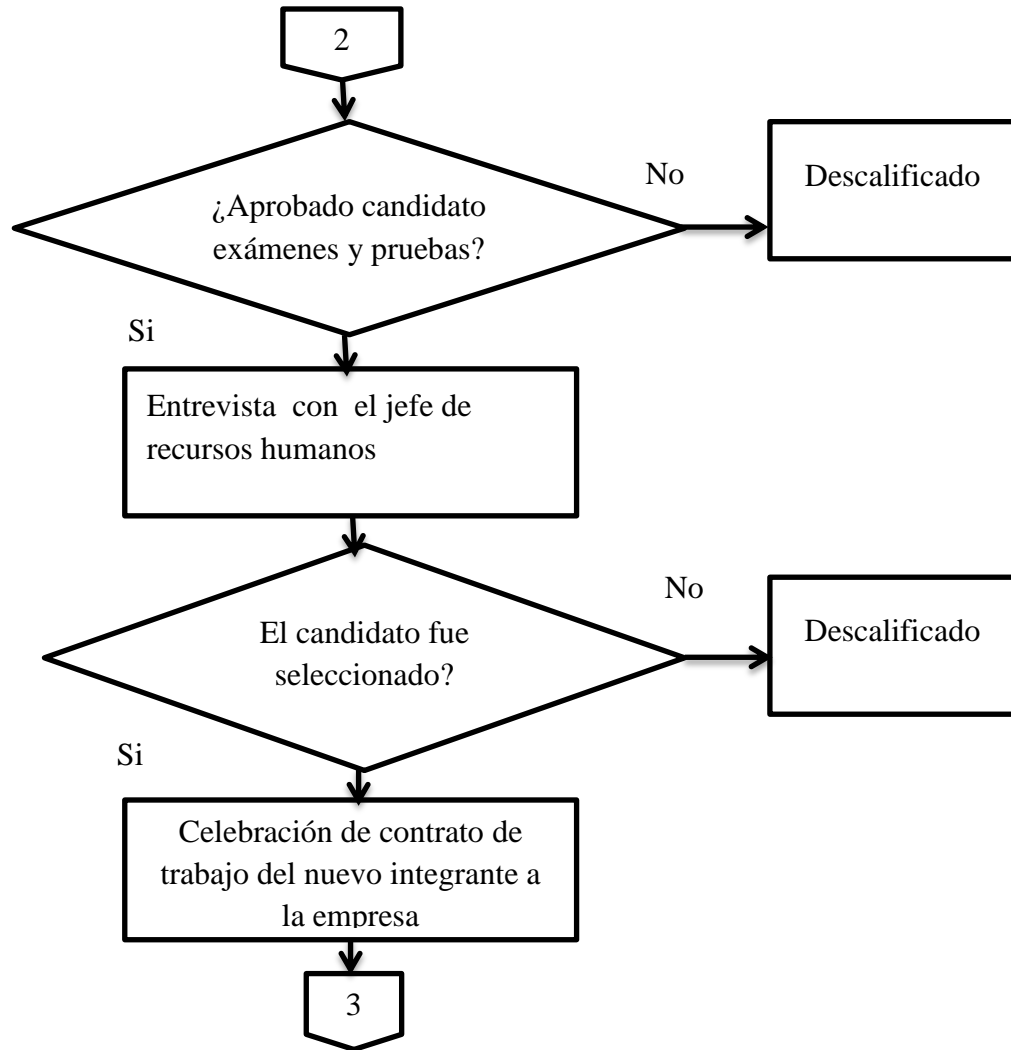


	EMPRESA "SKAY BLUE"	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	<b>MPCP-ESB</b>	43




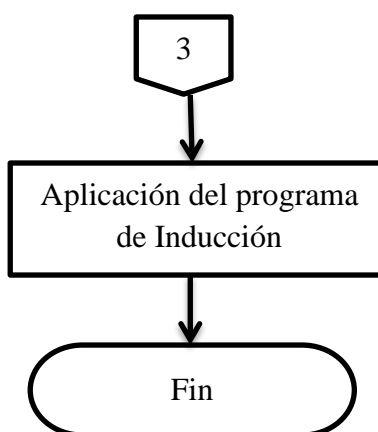
<b>ELABORADO POR:</b> Srta. Nancy Cepeda	<b>REVISADO POR:</b> Ing. MBA Edwin Santamaría	<b>AUTORIZADO POR:</b> Sr. Juan Toctaquiza
---	---	---

	EMPRESA "SKAY BLUE"	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	MPCP-ESB	43




<b>ELABORADO POR:</b> Srta. Nancy Cepeda	<b>REVISADO POR:</b> Ing. MBA Edwin Santamaría	<b>AUTORIZADO POR:</b> Sr. Juan Toctaquiza
---	---	---

	EMPRESA "SKAY BLUE"	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	<b>MPCP-ESB</b>	<b>44</b>



**Ilustración 20 :** Flujograma proceso de contratación  
**Fuente:** Investigativo  
**Elaborado por:** Nancy Cepeda

<b>ELABORADO POR:</b>  Srta. Nancy Cepeda	<b>REVISADO POR:</b>  Ing. MBA Edwin Santamaría	<b>AUTORIZADO POR:</b>  Sr. Juan Toctaquiza
---	---	---

	EMPRESA “SKAY BLUE”	CÓDIGO	PÁGINA
	MANUAL DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL	<b>MPCP-ESB</b>	45

## INDICADORES DE EVALUACIÓN

**Tabla 20 :** Indicadores de evaluación

Productividad Laboral	$\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Horas hombre empleadas}}$
Productividad	$\frac{\text{Cantidad de productos fabricados}}{\text{Cantidad de recursos Utilizados}}$
Calidad	$\frac{\text{Número de unidades defectuosas}}{\text{Unidades producidas}}$

**Fuente:** Investigativa

**Elaborado por:** Nancy Cepeda

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Srta. Nancy Cepeda	Ing. MBA Edwin Santamaría	Sr. Juan Toctaquiza

### 6.7.1.- Administración de la propuesta

El Gerente propietario y el Jefe de Recursos Humanos serán las personas encargadas de llevar a cabo la gestión y cumplimiento de la propuesta que se ha realizado, los mismos que se encuentran destinados a cumplir y hacer cumplir con todos los procesos y actividades que se establecieron con el fin de contribuir al mejoramiento del desempeño laboral de los empleados de la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo.

### 6.8.-Cronograma de implementación de la propuesta

**Tabla 21 :** Cronograma de implementación de la propuesta

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTOS</b>
Presentación del manual de proceso de Contratación	Cepeda Enríquez Nancy Maricela	Humanos Materiales Económicos Tecnológicos	Agosto 2015	\$350,00
Aprobación del Documento	Gerente propietario Sr. Juan Toctaquiza	Humanos Materiales Tecnológicos	Agosto 2015	\$ 180,00
Socialización del manual de contratación por personas expertas en este tema.	Jefe de Recursos Humanos	Humanos Materiales Económicos Tecnológicos	Septiembre 2015	\$ 1200,00
Proveer los materiales necesarios para la socialización.	Jefe de Recursos Humanos	Humanos Materiales Económicos Tecnológicos	Septiembre 2015	400,00

Adecuar el lugar en el que se llevara a cabo las charlas.	Jefe de Recursos Humanos	Humanos Materiales Económicos Tecnológicos	Septiembre 2015	\$ 300,00
Realizar el taller de socialización del Manual de contratación.	Gerente Propietario Jefe de Recursos Humanos Expertos en el tema.	Humanos Materiales Económicos Tecnológicos	Septiembre , Octubre, Noviembre 2015	\$ 500,00
Evaluar al personal antiguo y nuevo.	Jefe de Recursos Humanos	Humanos Materiales Económicos Tecnológicos	Diciembre 2015	\$ 220,00
Elaboración del Informe final.	Jefe de Recursos Humanos	Humanos Materiales Económicos Tecnológicos	Diciembre 2015	\$ 250,00
<b>TOTAL</b>				\$ 3400,00

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Nancy Cepeda

## 6.9.- Previsión de la evaluación

**Tabla 22 :** Previsión de la evaluación

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	El Gerente propietario de la empresa SKAY BLUE
2. ¿Por qué evaluar?	Porque se requiere conocer la situación actual de la empresa con respecto al desempeño laboral.
3. ¿Para qué evaluar?	Para medir si se están cumpliendo los objetivos planteados en la propuesta para el mejoramiento de la empresa SKAY BLUE.
4. ¿Qué evaluar?	Las actividades realizadas por los empleados de la empresa SKAY BLUE.
5. ¿Quién evalúa?	El Gerente Propietario y el Jefe de Recursos Humanos.
6. ¿Cuándo evalúa?	Al culminar el desarrollo de la socialización y la aplicación de la propuesta planteada y cada trimestre del año.
7. ¿Cómo evalúa?	Con el diseño de una metodología tomando en cuenta las políticas de la empresa.
8. ¿Con que evalúa?	Mediante la observación y la aplicación de encuestas e indicadores de gestión.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Nancy Cepeda

## BIBLIOGRAFIA

- IICA,MAG – El Salvador. (1993). Diseño de un sistema de evaluación de desempeño. El Salvador.
- Acevedo, I. A., & López, M. A. (s.f.). El proceso de la entrevista: conceptos y modelos. Limusa Noriega Ediciones.
- Alles, M. (2007). 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un area de Recursos Humanos. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2013). Social Media y Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.
- Alvarez, O. M. (2013). Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente . Barcelona: Profit Editorial.
- Ansi3n, J., & Villacorta, A. M. (2004). Para comprender la escuela p3blica: desde sus crisis y posibilidades. Per3: Fondo Editorial de la Pontificie Universidad Cat3lica del Per3.
- Asociaci3n de Industriales Textiles del Ecuador. (2013). Obtenido de [http://www.aite.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7&Itemid=12](http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12)
- Awad, O. (2006). La Contrataci3n laboral en Ecuador. Obtenido de <http://omarawadyepz.jimdo.com/acerca-del-tutor/>
- Awad, Y. O. (2006). La Contrataci3n laboral en Ecuador. Obtenido de <http://omarawadyepz.jimdo.com/>
- Barquero, C. A. (2005). Administraci3n de Recursos Humanos. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Bonilla, C. (2010). Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1466/231%20Ing.pdf?sequence=1>
- Castillo, A. J. (2006). ADMINISTRACION DE PERSONAL: UN ENFOQUE HACIA LA CALIDAD. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Chiang, V. M., Mart3n, R. M., & N3ñez, P. A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacci3n laboral. Madrid: Universidad Pontifica Comillas.
- Chiavenato, A. (2000). Iniciaci3n a la Administraci3n General. Mexico: McGraw- Hill.

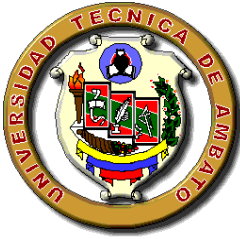


- Cohen, B. (1978). Como seleccionar nuestro personal. Mexico: Editorial Limusa.
- Cuesta, S. (2010). Gestion del talento Humano y del conocimiento. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Cuyanguillo, P. A. (2013). Ambato.
- Daft, R. (2006). De la Fuente, G. D., Fernández, I., & García, N. (2006). Administración de empresas en ingeniería. Ediciones de la Universidad de Oviedo.
- Dessler, G. (2001). Administración de personal. México: Pearson Educación.
- Dessler, G., & Varela, R. (2004). Admisnistración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Díaz, P. E., & León, S. M. (2013). Recursos humanos y dirección de equipos en restauración. España: Ediciones Paraninfo.
- Direccion de informacion, comunicación, capacitación y asuntos institucionales. (1994). Pautas Para El Diseno Y Ejecucion de Una Actividad de Capacitacion. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Editorial Vértice. (2008). Selección de personal. España: Editorial Vértice.
- Escamilla, G. A. (2008). Las competencias básicas: Claves y propuestas para su desarrollo en los centros. España: Grao.
- Flench, W. (1991). Administración de Personal Desarrollo de Recuersos Humanos. Mexico: Noriega Limusa.
- Galindo, R. C. (2007). Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios. Bogotá: COE Ediciones.
- García, L. N., Rojas, P. M., & Campos, S. N. (2002). La Administración Escolar Para El Cambio Y El Mejoramiento de las Instituciones Educativas. Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Gonzalez, M. &. (2006).
- González, A. Á. (2006). Métodos de compensación basados en competencias. Colombia: Ediciones Uninorte.
- Koontz, H., & Weihvich, H. (2004). Administración una Perspectiva Global. Mexico: McGraw- Hill.
- LOPEZ, E. V. (2012). Ambato.

- López-Fé, C. M., & Figueroa. (2002). *Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación*. Madrid: Tea Ediciones.
- Mantilla, R. M. (2012). *La administración del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los trabajadores de Molinos Miraflores S.A.* Ambato.
- Mercado, S. (2004). *Administración aplicada/ Applied Management*. Mexico: Editorial Limusa s.a.
- Ministerio de Educación y Ciencia. (2007). *El desarrollo de competencias docentes en la formación del profesorado*. Secretaria General Técnica.
- Mondy, & Noe. (2005).
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Person.
- Montes, A. M., & Rodríguez, P. G. (2006). *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideas Propias .
- Nebot, L. M. (2006). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. Madrid: Fundamentación Confemetal.
- Palomo. (2007). *Personal Nacional Profesional y Auxiliar*. (1974). *Manual de Administración de Personal*. Costa Rica.
- Porret, G. M. (2007). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: Esic Editorial.
- Porter, M. (2003). *Ser Competitivo*. España: Ediciones Deusto.
- Reyes, P. A. (2005). *Administración de personal, Volumen 1*. Mexico: Limusa.
- Riesgo, M. (1986). *Mandos Medios en Administración*. Madrid: Paraninfo.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Mexico: LIMUSA Noriega Ediciones.
- Siliceo, A. A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Mexico: LIMUSA S.A.
- Wayne, M. ., & Robert, M. ., (2005). *Administración de recursos humanos*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Yaguez, M., López, P., Gracia, M. d., & Casanovas, M. (2007). *Guía práctica de economía de la empresa II: áreas de gestión y producción*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

# **ANEXOS**

**Anexo A:** Cuestionario de encuesta a clientes internos de la empresa SKAY BLUE.



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**



**OBJETIVO:** Identificar cual es la causa por la cual existe un inadecuado proceso de contratación en la empresa SKAY BLUE de la ciudad de Pelileo.

**1.- ¿Usted cree que la empresa SKAY BLUE tiene un adecuado proceso de selección de personal?**

Si

No

**2.- ¿Cree usted que se deberá realizar cambios significativos en el proceso de reclutamiento de personal de la empresa SKAY BLUE?**

Si

No

**3.- ¿Considera usted que el personal encargado del reclutamiento en la empresa SKAY BLUE tiene los conocimientos necesarios para dicho proceso?**

Si

No

**4.- ¿Cree usted que la asignación de puestos de trabajo se hizo en base a las destrezas y habilidades que tienen los empleados de la empresa SKAY BLUE?**

Si

No

Nose

**5.- ¿Cree usted que es necesario la implementación de un manual de contratación para asignar de manera correcta al personal en los puestos disponibles?**

Si

No

**6.- ¿Cree usted que el perfil de los empleados de la empresa SKAY BLUE está acorde con los distintos puestos de trabajo?**

Si

No

**7.- ¿En la empresa SKAY BLUE los objetivos están direccionados al mejoramiento del desempeño laboral?**

Nunca

Con Frecuencia

Siempre

**8.- ¿Cree usted que la empresa SKAY BLUE tiene una adecuada planificación para la toma de acciones y decisiones?**

Si

No

**9.- ¿Usted considera que las técnicas de contratación de personal son las adecuadas dentro de la empresa SKAY BLUE?**

Si

No

**10.- ¿Usted cree que el Desempeño Laboral influye en el crecimiento empresarial?**

No

Insuficiente

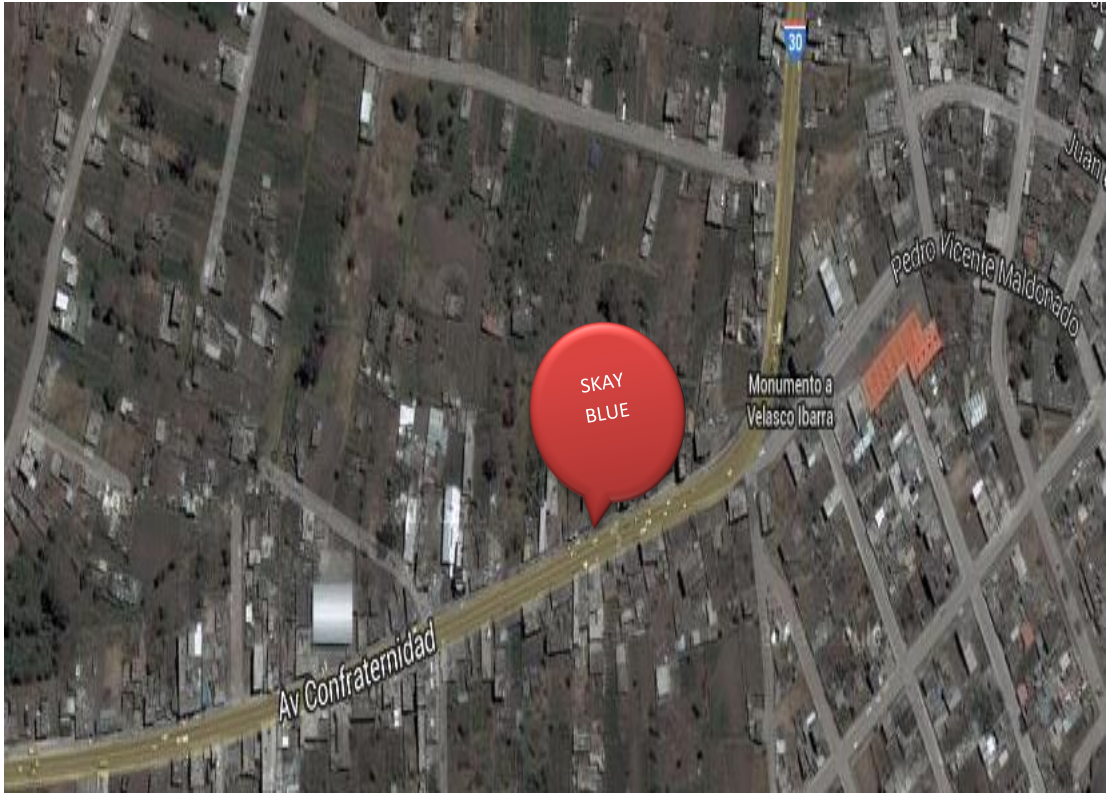
Suficiente

Bastante

Mucho

**GRACIAS POR SU AYUDA**

**Anexo B.- Localización de la Empresa SKAY BLUE**



## Anexo C.-Test psicotécnico

### FACTORES A EVALUAR

**Personalidad tipo A:**

Son muy veloces y desarrollan gran cantidad de trabajo en poco tiempo, a veces infravalorando la calidad de este a la cantidad.

**Personalidad tipo B:**

Son reflexivos y sus resultados aunque en menor número, suelen ser muy bien considerados.

Por favor conteste con la sinceridad del caso

Si

1
---

No

2
---

Algunas veces

3
---

<b>COMPORTAMIENTO DE PERSONALIDAD</b>	1	2	3
1. Cuando tiene una cita es puntual:			
2. Para usted el día tiene suficientes horas o siente que le falta tiempo:			
3. Le irrita que el conductor del vehículo que va delante vaya demasiado despacio:			
4. Cuando alguien hace algo que a usted podría hacer más rápido se desespera:			
5. No soporta hacer tareas muy repetitivas:			
6. Come y camina habitualmente más rápido que el resto de la gente:			
7. Siente que es muy competitivo:			
8. Suele hacer varias cosas a la vez en vez de esperar a terminar para iniciar la siguiente			
9. Se siente culpable cuando está sin hacer nada durante varias horas o días:			
10. Cuando está en un descanso, continúa pensando en sus problemas familiares o laborales:			
11. Le impacienta cuando le hablan esperando a que terminen porque quiere hablar usted:			
12. Expresa sus sentimientos:			
13. Se siente insatisfecho con tu actual trabajo:			
14. Tiende a terminar las frases de otras personas o se impacienta si tarda:			
15. Tiene muchos intereses o inquietudes fuera de tu trabajo:			

## EVALUAR A CARGOS MANUALES O DIGITALES

### CARGO OBREROS

Por favor conteste con la sinceridad del caso

Si  1

No  2

Algunas veces  3

<b>CAPACIDAD TÉCNICA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Tiene conocimientos de costuras cada puntada por pulgada en recta y overlok.			
Se ha capacitado en el funcionamiento de máquinas manuales			
Usted tiene conocimiento de todo el proceso del Jean			
Usted manipula máquinas industriales de última tecnología			
Usted acogería a los tiempos y movimientos que establece la empresa			
Realiza muestreos de costuras antes de realizar cadenas productivas			

**Gracias por su colaboración**



**Anexo D.- Fotografías Empresa SKAY BLUE**



