



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Informe final de graduación o titulación previo a la obtención del título de
Psicóloga Industrial

TEMA: LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS COLABORADORES DE LA CORPORACIÓN IMPACTEX CIA. LTDA
DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA

AUTORA: MARÍA BELÉN PROAÑO NÚÑEZ

TUTORA: ING.MG. MARÍA JUDITH GARCÍA

Ambato –Ecuador

2015

**APROBACION DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O
TITULACIÓN**

CERTIFICA

Yo, Ing. Mg. María Judith García , en calidad de Tutora del Trabajo de Graduación sobre el tema “La selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Impactex Cía Ltda de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua” , desarrollado por la egresada, María Belén Proaño Núñez, dicho informe investigativo reúne los requisitos técnicos , científicos y reglamentarios , por lo que autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente , para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión Calificadora designada por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato .

Ing. Mg. María Judith García

TUTORA

AUTORIA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema “La selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Impactex Cía Ltda de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua” nos corresponde a María Belén Proaño Núñez autora y In. Mg. María Judith García Directora del trabajo de investigación ; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato

María Belén Proaño Núñez

Autora

CESION DE DERECHOS DE AUTOR

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

Cedo los derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad

.....

María Belén Proaño Núñez

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

La Comisión de estudio y calificación del Informe Final del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema “La selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Impactex Cía Ltda de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua” , presentado por la señorita María Belén Proaño estudiante de la carrera de Psicología Industrial , una vez revisada y calificada la investigación se APRUEBA en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de la investigación y reglamentarios

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes

.....
Lic. Mg. Paulina Alexandra Nieto Viteri

1708750086

MIEMBRO

.....
Mg. Sofía Silvana Jaramillo Peña

1803114790

MIEMBRO

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de graduación a Dios, por brindarme el privilegio de la vida, a mis padres Manuel Proaño y Adriana Núñez por su ejemplo y apoyo incondicional que siempre me han brindado, a mi pequeño hijo Emiliano Nicolás que con su sincero amor y ternura es el motor fundamental en mi vida y la inspiración por la que día a día trato de ser una mejor persona; para el todo mi esfuerzo y dedicación.

María Belén

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por todas sus bendiciones para conmigo, por darme una familia maravillosa que siempre supo apoyarme y estar conmigo en los buenos y malos momentos, a mis padres porque siempre tuvieron el consejo adecuado para motivarme a seguir adelante, por su sacrificio para brindarme una buena educación, a mi hijo Emiliano Nicolás por ser mi motor, que con su sonrisa me da fuerza para seguir luchando y cumplir mis sueños, a mis hermanas, mis sobrinos que de una u otra manera me supieron comprender y fueron mi soporte en todo momento; agradecer a la Universidad técnica de Ambato , quien me acogió en sus aulas para hacer de mi un ser útil a la sociedad, preparándome para vislumbrar un futuro prometedor, a mis profesores de la carrera de Psicología Industrial, que a lo largo de mi vida estudiantil supieron compartir sus conocimientos y me enseñaron a ser mejor ser humano, a mi tutora Mg. Judith García que con paciencia y dedicación me incentivo a culminar con este trabajo de graduación, agradezco a cada uno de mis compañeros y amigos que supieron brindarme apoyo incondicional.

María Belén

INDICE GENERAL

CONTENIDOS	PÁGINAS
PAGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACION DEL TUTOR.....	ii
AUTORIA DE LA INVESTIGACION.....	iii
CESION DE DERECHOS DE AUTOR.....	iv
AL H. CONSEJO DIRECTIVO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
INDICE GENERAL.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xviii
SUMMARY.....	xix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I EL PROBLEMA	
Planteamiento de Problema.....	3
Contextualización del Problema.....	3
Análisis Crítico.....	7
Prognosis.....	8

Formulación del Problema.....	8
Preguntas directrices.....	9
Delimitación del Problema.....	9
Justificación.....	9
Objetivos.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11

CAPÍTULO II MARCO TEORICO

Antecedentes Investigativos.....	12
Fundamentación Filosófica.....	15
Fundamentación Epistemológica.....	16
Fundamentación Axiológica.....	17
Fundamentación Ontológica.....	17
Fundamentación legal.....	18
Categorías Fundamentales.....	24
Fundamentación científica de la variable independiente.....	24
Selección de personal.....	24
Objetivos de la selección de personal.....	25
Recepción de carpetas.....	27
Pruebas de conocimiento.....	27
Pruebas de idoneidad.....	28
Verificación de datos.....	28
Entrevista de selección.....	29
Tipos de entrevista.....	29
Entrevistas no estructuradas.....	30

Entrevistas estructuradas.....	30
Entrevistas mixtas.....	30
Entrevistas de solución de problemas.....	31
El proceso de entrevista.....	31
Preparación del entrevistador.....	31
Contratación.....	33
Contenido del manual de funciones.....	35
Importancia del manual de funciones.....	35
Pruebas profesionales o de conocimiento.....	35
Test de personalidad.....	36
Test de personalidad introspectivos.....	37
Test de personalidad proyectivos.....	38
Consejos para superar los test de personalidad.....	38
Ejemplos de test de personalidad.....	39
Test psicotécnicos.....	39
Test de aptitud verbal.....	40
Test de aptitud numérica.....	40
Test de aptitud espacial.....	41
Test de razonamiento abstracto.....	41
Test de atención –concentración-retención-----	42
Consejos para superar los test psicotécnicos.....	42
Análisis y descripción de cargos.....	43
Gestión del talento humano.....	50
El uso actual de la gestión del talento humano.....	51
El mercado del talento humano.....	52
Por qué la administración del talento humano es importante.....	53

Mejoramiento continuo.....	54
Importancia del mejoramiento continuo.....	55
Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo.....	55
Actividades básicas del mejoramiento continuo.....	56
Clima y cultura organizacional.....	57
Cultura Organizacional.....	58
Desempeño laboral.....	59
Definiciones de algunos expertos.....	59
Idoneidad demostrada.....	62
Características del desempeño laboral.....	63
Ventajas de la evaluación en el desempeño laboral.....	65
Motivación laboral.....	66
Elementos que influyen en la motivación laboral.....	67
Hipótesis.....	68
Señalamiento de variable.....	68

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

Enfoque de la investigación.....	69
Modalidad básica de la investigación.....	69
Niveles de la investigación.....	70
Población y muestra.....	70
Plan de recolección de la información.....	73
Plan de procesamiento de la información.....	73

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Encuesta asignada a los administrativos y operativos	74
--	----

Comprobación de la Hipótesis.....	85
Especificación del estadístico.....	85
Especificaciones de las regiones de aceptación y rechazo.....	86
Representación gráfica.....	87
Cálculo del chi cuadrado	89
Decisión estadística	90

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	91
Recomendaciones.	92

CAPÍTULO VI LA PROPUESTA

Título.....	93
Datos informativos.....	93
Antecedentes de la propuesta.....	94
Justificación.....	95
Objetivos.....	96
Objetivo general.....	96
Objetivos específicos.....	96
Análisis de factibilidad.....	96
Fundamentación científica.....	97
Sistema de selección de personal.....	97
Proceso de selección de personal.....	99
Metodología (Plan operativo).....	100
Administración de la propuesta.....	103
Evaluación de la propuesta.....	103

Desarrollo de la propuesta	104
Procedimiento para reclutamiento y selección de personal.....	106
Selección operativo.....	106
Objetivo.....	106
Alcance.....	106
Responsabilidades.....	106
Definiciones.....	106
Políticas.....	107
Procedimiento.....	107
Convocatoria.....	108
Formato de convocatoria.....	109
Evaluación y selección.....	110
Pruebas psicométricas.....	112
Entrevista.....	113
Contratación.....	115
Contrato de trabajo.....	116
Inducción.....	119
Formato de programa de inducción.....	120
Evaluación y desempeño.....	121
Selección de personal.....	126
Organigrama estructural.....	128
BIBLIOGRAFÍA.....	129
LINKOGRAFÍA.....	130
Anexo.....	132

Anexo 1 Encuesta dirigida a colaboradores.....	132
Anexo 2 Fotografías de la Corporación Imáctex Cía Ltda.....	134

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Árbol de problemas.....	6
Gráfico 2 Red de Inclusiones.....	21
Gráfico 3 Constelación de ideas de la variable independiente.....	22
Gráfico 4 Constelación de ideas de la variable dependiente.....	23
Gráfico 5 Pregunta 1 Utilización de procesos técnicos.....	74
Gráfico 6 Pregunta 2 pruebas de conocimiento.....	76
Gráfico 7 Pregunta 3 Ambiente de confianza.....	77
Gráfico 8 Pregunta 4 Información sobre el cargo a desempeñar.....	78
Gráfico 9 Pregunta 5 No contar con especificaciones y descripciones...	79
Gráfico 10 Pregunta 6 Actividades acordes a su cargo.....	80
Gráfico 11 Pregunta 7 Evaluación de funciones.....	81
Gráfico 12 Pregunta 8 Capacitación al personal constantemente.....	82
Gráfico 13 Pregunta 9 Recursos necesarios para su desempeño.....	83
Gráfico 14 Pregunta 10 Implementar un proceso de selección de personal	84
Gráfico 15 Campana de Gauss.....	87

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Población y muestra	70
Cuadro 2 Operacionalización de la variable independiente.....	71
Cuadro 3 Operacionalización de la variable dependiente.....	72
Cuadro 4 Plan de recolección de la información.....	73
Cuadro 5 Pregunta 1 Utilización de procesos técnicos.....	74
Cuadro 6 Pregunta 2 pruebas de conocimiento.....	76
Cuadro 7 Pregunta 3 Ambiente de confianza.....	77
Cuadro 8 Pregunta 4 Información sobre el cargo a desempeñar.....	78
Cuadro 9 Pregunta 5 No contar con especificaciones y descripciones...	79
Cuadro 10 Pregunta 6 Actividades acordes a su cargo.....	80
Cuadro 11 Pregunta 7 Evaluación de funciones.....	81
Cuadro 12 Pregunta 8 Capacitación al personal constantemente.....	82
Cuadro 13 Pregunta 9 Recursos necesarios para su desempeño.....	83
Cuadro 14 Pregunta 10 Implementar un proceso de selección de personal	84
Cuadro 15 Frecuencias Observadas.....	88
Cuadro 16 Frecuencias esperadas.....	88
Cuadro 17 Distribución del chi cuadrado.....	89
Cuadro 18 Cálculo del chi cuadrado.....	89
Cuadro 19 Costos de la propuesta.....	94
Cuadro 20 Modelo operativo.....	100
Cuadro 21 Evaluación de la propuesta.....	103
Cuadro 22 Formato de convocatoria.....	110
Cuadro 23 Pruebas psicométricas.....	112

Cuadro 24 Preguntas de personalidad.....	113
Cuadro 25 Preguntas de carácter laboral.....	114
Cuadro 26 Preguntas de empleo ofertado.....	114
Cuadro 27 Formato de programa de inducción.....	120
Cuadro 28 Evaluación del desempeño.....	122
Cuadro 29 Selección de personal.....	127
Cuadro 30 Organigrama estructural.....	128

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE EDUCACIÓN BÁSICA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

AUTOR: María Belén Proaño Núñez

TUTOR: Ing. Mg. María Judith García

TEMA: “La selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Impactex Cía Ltda de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tomo como tema relevante a “La selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Impactex Cía Ltda de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua” , estableciendo que la misma busca desarrollar un sistema de selección de personal que mejore el desempeño laboral de los colaboradores, tomando en consideración el mundo cambiante y de desarrollo tecnológico, estableciendo nuevos comportamientos organizacionales que permitan a las empresas ser competitivas , no solo a nivel local , nacional e internacional.

La Corporación Impactex Cía Ltda, satisface las necesidades de los clientes en base a la dotación de productos textiles , con terminados de altísima calidad , que demuestran la tecnología de punta con que cuenta esta organización y a la vez el mejoramiento continuo que tiene en cuanto al desarrollo de estructuras competitivas frente a otras empresas de esta misma condición .

Esto conlleva a que a través de este trabajo investigativo la corporación presente un sistema de selección de personal, con perspectivas a mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa, buscando mejorar aún más los niveles de productividad de la empresa y satisfacer las necesidades crecientes de un mercado sumamente competitivo.

DESCRIPTORES: Selección de personal, desempeño laboral, colaboradores, desarrollo tecnológico, comportamientos organizacionales, estructuras competitivas, niveles de productividad

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION

RACE INDUSTRIAL PSHYCHOLOGY

AUTHOR: Maria Belen Proaño Núñez

TUTOR: Ing Mg.. Judith María García

TOPIC: "The recruitment and job performance of employees of the Corporation Cia Ltda Impactex city of Ambato, Tungurahua province"

EXECUTIVE SUMMARY

This research took as a relevant theme to "The recruitment and job performance of employees of the Corporation Cia Ltda Impactex city of Ambato, Tungurahua province," stating that it seeks to develop a system of personnel selection improve job performance of employees, taking into consideration the changing world and technological development, establishing new organizational behaviors that allow companies to be competitive not only locally, nationally and internationally.

The Corporation Impactex Co. Ltd., meets the needs of customers based on the strength of textile products, with high quality finishes, demonstrating the technology available to the organization while having continuous improvement in the development competitive structures over other companies in the same condition.

This entails that through this research work these corporations a system of recruitment, with prospects to improve the performance of company employees seeking further improve the productivity levels of the company and meet the growing needs of highly competitive market.

WORDS: Recruitment, job performance, collaborators, technological development, organizational behavior, competitive structures, productivity

INTRODUCCIÓN

La Corporación Impactex Cía Ltda. es una organización textilera que busca incorporarse dentro de las grandes empresas a nivel nacional, por lo tanto tiene como objetivo fundamental lograr una adecuada selección de personal que le permita mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores, por lo que está empeñada en fortalecer su estructura administrativa dotando de un sistema de selección de personal, que permita crecer y desarrollarse dentro de un contexto sumamente competitivo, y lleno de expectativas de desarrollo que permita mejora además la matriz productiva del país y cumplir las políticas planteadas por el actual gobernó nacional .

Esta investigación consta de los siguientes capítulos que se detallan a continuación:

En el **Capítulo I EL PROBLEMA**, encontramos: tema, planteamiento del problema, contextualización, árbol de problemas, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, preguntas directrices, justificación y objetivos

El **Capítulo II MARCO TEÓRICO**: comprende antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación epistemológica, fundamentación axiológica, fundamentación ontológica, metodológica, legal , red de inclusiones, constelación de ideas de las variables, fundamentación teórica científica, hipótesis y señalamiento de las variables

El **Capítulo III METODOLOGÍA**: comprende enfoque de la investigación, modalidad, niveles de la investigación, población y muestra, operacionalización de las variables, plan de recolección de la información, plan de procesamiento de la información

El **Capítulo IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**: se encuentran los datos recopilados a los encuestados que han sido graficados y analizados y que han servido para la comprobación de la hipótesis planteada

El **Capítulo V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**: aquí se encuentran las conclusiones y recomendaciones dadas para la presente investigación

El **Capítulo VI LA PROPUESTA**: se tiene, título, datos informativos, antecedentes de la propuesta, objetivos, justificación, factibilidad, fundamentación teórica, plan operativo, administración de la propuesta, evaluación y la guía didáctica desarrollada

Se termina con bibliografía y anexos

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.- Tema: “LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA CORPORACIÓN IMPACTEX CIA. LTDA DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

1.1 Planteamiento del Problema

1.2. Contextualización

Ingresar una empresa nueva al mercado dentro de una ciudad, el país, la región o el mundo, es muy duro pero no imposible, una de las grandes fortalezas que tienen las empresas para entrar en la lucha de nuevos mercados, para mantener el liderazgo o para entrar a competir y ganarse un espacio en el mercado son los recursos humanos y especialmente la selección del recurso humano que vaya a responder a las necesidades del entorno

Según la Revista Líderes (2008), En el Ecuador, las organizaciones productivas se han visto involucradas en el cambio tecnológico, y las exigencias competitivas en cuanto a la calidad en los procesos operativos, regulados bajo normas estandarizadas (ISO), (OHSAS), etc. Se hace por tanto, necesario que el rol que cumple el departamento de Recurso Humanos, sea fundamental en la clasificación y selección del personal, en el análisis del modelo de gestión en los diferentes puestos de trabajo, con el propósito de alcanzar un nivel de certificación de calidad, que le permita a la empresa ser competitiva en condiciones de desarrollo permanente.

Si se quiere que las empresas Ecuatorianas logren entrar en la lucha por nuevos mercados, tienen las empresas que competir con empresas ya establecidas en la región, y algunas que ya se encuentran establecidas en el mundo, dentro de nuestro país también existe una gran competencia por ganar clientes y muchas empresas luchan por subsistir, en cada una de las ciudades del Ecuador, esta lucha empresarial se ve establecida por la calidad de su talento humano, a quien se lo considera como la base fundamental para que exista , cada vez que se capacita a los recursos humanos es ponerle motor nuevo a la empresa, es aumentar la productividad del personal, es actualizar al personal para que se mantengan vigentes y vayan acoplándose o cambiando de acuerdo a las nuevas necesidades o estándares que se van creando con la modernización y globalización del mundo.

Para ello es necesario preparar educativamente a la sociedad en general en esta orientación hacia la competitividad. Un país que garantiza a su población una formación educativa con una filosofía hacia la productividad estará procurando la ocupación de fuerza de trabajo eficiente y altamente preparada, su efecto en el corto, mediano y largo plazo, es contar con organizaciones productivas y competitivas en todos los órdenes económicos y sociales.

En la provincia de Tungurahua las empresas son muy competitivas y existen una gran cantidad de empresas que compiten en la misma línea o área de acción, una de las diferencias de las que van como líderes del resto por lo general son los recursos humanos, es muy importante analizar el sistema de selección de personal, de estos talentos humanos para ver cómo están estructuradas, que nivel de capacitación, cuales son las deficiencias, debilidades, sus fortalezas, para que los mandos altos tomen sus correctivos, así poder entrar en la carrera por el liderazgo, cumplir sus metas proyecciones y mejorar notoriamente su desempeño laboral

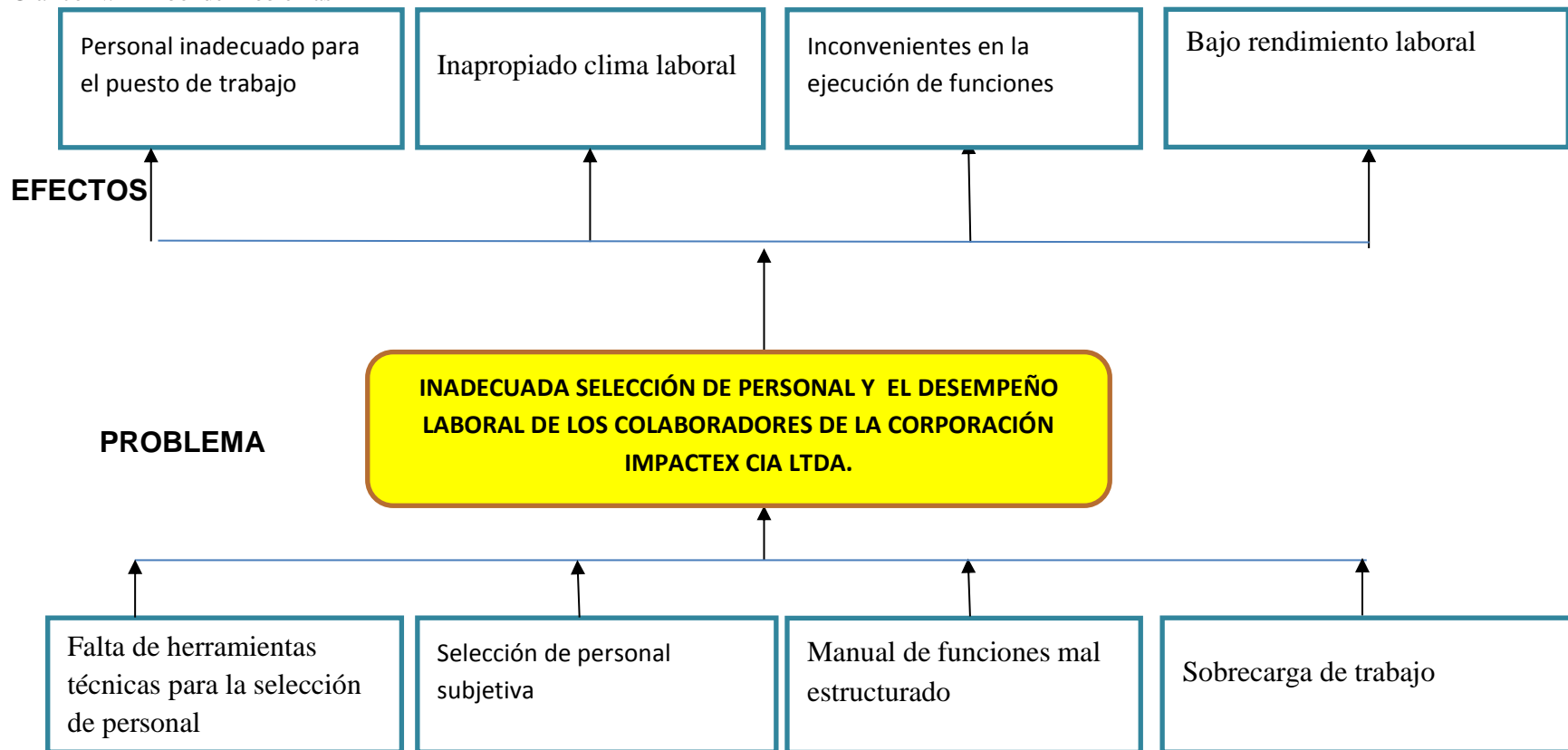
En la ciudad de Ambato y específicamente en la Corporación IMPACTEX, CÍA LTDA, ha tomado una firme decisión, y como política interna, se plantea incrementar su participación en el mercado, con parámetros de crecimiento anual, con este firme propósito la administración plantea, analizar el modelo de gestión del talento humano, para obtener indicadores de desempeño en las diferentes

actividades operativas, en base a un plan de mejoramiento continuo de la calidad de los procesos. Impactex Cía Ltda , actualmente no tiene definido parámetros de control de desempeño de sus trabajadores, ni tampoco se analiza y describe las competencias determinadas para cada puesto de trabajo, lo cual genera actividades ineficientes en cada departamento, y por ende disminución en las utilidades de la empresa.

En base a estas decisiones, y considerando que el departamento de talento humano, juega un papel preponderante en el desarrollo institucional, encargado de seleccionar, motivar, capacitar continuamente al personal de la empresa, plantea, luego del diagnóstico respectivo en cada departamento, designarle competencias a los talentos humanos en base a estudios, de los procesos realizados por los trabajadores, que permitan alcanzar los estándares de calidad de los procesos productivos, que coadyuven a incrementar el porcentaje de participación en el mercado, hasta alcanzar el liderazgo.

Árbol de Problemas

Gráfico N.-1 Árbol de Problemas



CAUSAS

Elaborado: Proaño Núñez María Belén

1.3.- Análisis Crítico

El análisis del árbol de problemas permite determinar causas significativas que producen la manifestación del problema, entre las cuales podemos citar:

Falta de herramientas técnicas para la selección de personal, lo que hace que este tipo de selección se lo haga de manera tradicional, sin un escogimiento de acuerdo a perfiles profesionales, dando como efectos no deseados personal inadecuado para el puesto de trabajo y sin la pertenencia necesaria para desempeñarse de una manera eficiente y eficaz. Se debe hacer todo cuanto se pueda por incrementar el compromiso y la identificación de la gente con su organización.

Selección de personal subjetiva, es decir con percepciones, argumentos y lenguaje basados en el punto de vista del sujeto, influenciados por los intereses y deseos particulares del mismo, lo que hace que se observe un inadecuado clima laboral con colaboradores desgastando esfuerzo, y en especial estableciendo un trabajo cotidiano poco satisfactorio y con productividad no acorde a la demanda de los superiores o líderes de la empresa

Manual de funciones mal estructurado, sin un sustento de tipo técnico, que determina inconvenientes en la ejecución de funciones, sin el cumplimiento y desempeño de roles entre uno de los principales el de la alta dirección como es la cultura de la corporación; entendida esta como la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa.

Se determinan que existe una sobrecarga de trabajo, que desemboca en un bajo rendimiento laboral, ocasionando por lo tanto, un mínimo de satisfacción en los colaboradores que hace que no se alcance algún objetivo significativos dentro de su

expectativa personal como tampoco a nivel de la corporación, produciéndose en la misma desestabilización económica y laboral que a su vez se ve reflejado en problemas de no comprometimiento de los colaboradores hacia el mejoramiento de las acciones que se realizan en la empresa

1.2.3. Prognosis

Si el problema persiste en el futuro, simplemente la corporación dejaría de producir los suficientes ingresos para que sea rentable, perdiendo mercado, Es imperante que se den los correctivos necesarios para cumplir con los objetivos empresariales, dejar de lado la poca competitividad frente a otras empresas de la misma índole, mejorar los esfuerzos, y fundamentar los pilares de crecimiento, mejorar la calidad del entorno económico y la adopción de nuevas tecnología vanguardistas

Se ha planteado mejorar la gestión, debido a que viene arrastrando problemas como: no contar con personal suficiente para atender la demanda de los clientes, indisponibilidad de un banco de datos adónde pueda recurrir para atender el crecimiento del mercado, lo que repercute más tarde en que se vea imposibilitada de cumplir con los requerimientos de sus clientes provocando una disminución en los ingresos.

Para cualquier empresa lo más importante es el capital humano, es por ello que este factor se debe considerar con la debida importancia para aumentar sus capacidades, elevar sus aptitudes hasta el punto que se sientan conformes con lo que realizan.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cómo la selección de personal incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Impactex. Cía Ltda?

1.2.5. Preguntas directrices

¿Qué forma de selección de personal existe en la Corporación Impactex Cía Ltda?

¿Existe un adecuado desempeño laboral en la Corporación?

¿Considera alguna alternativa de solución al problema establecido para mejorar la selección de personal y el desempeño en la Corporación Impactex Cía Ltda?

1.2.6. Delimitación del Problema

Delimitación Conceptual

Campo: Industrial

Área: Psicología Industrial

Aspecto: Selección de personal y desempeño laboral

Delimitación espacial

Corporación Impactex Cia Ltda.

Delimitación Temporal

El tiempo a ser utilizado en la presente investigación corresponde a los meses de Octubre 2014- Marzo 2015

Unidades de Observación

Colaboradores de la Corporación “Impactex Cía. Ltda”

1.3. Justificación

La **importancia** del presente trabajo de investigación radica en hacer énfasis en como la selección de personal inciden en el desempeño laboral en la Corporación Impactex Cia Ltda

El presente trabajo investigativo es **confiable** ya que se cuenta con el apoyo de los administrativos de la empresa al igual que de los operativos, mismos que anhelan que se de una nueva forma de selección de personal, tendiendo a mejorar el desempeño laboral de los mismos

El **impacto** que creará la investigación será en los círculos de la Corporación, Impactex Cía. Ltda., mismos que contarán con elementos predispuestos para dar un cambio significativo en la selección de personal, a través de la aplicación adecuada de normas adecuadas para el mejorar el desempeño laboral

Los **beneficiarios** del presente proyecto serán los administrativos y operadores de la corporación,

El **interés** de esta investigación se fundamenta en la necesidad de contar con un sistema de selección de personal

También existe la **factibilidad** de la realización de la presente investigación, toda vez que tanto los administrativos cuanto el personal operativo de la corporación comparten con la necesidad de aplicar la selección de personal para mejorar el desempeño laboral en la Corporación Impactex Cía. Ltda.

La **utilidad** será de tipo teórica y práctica toda vez que se necesita capacitar adecuadamente a los colaboradores de la corporación y establecer normas de selección de personal y garantizar el adecuado desempeño laboral

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Establecer la relación existente entre la selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Impactex Cía Ltda.

1.4.2. Objetivos Específicos

Analizar la forma de selección de personal que existe en la Corporación Impactex Cía Ltda

Determinar si existe un adecuado desempeño laboral en los colaboradores en la corporación Impactex Cía Ltda

Proponer una alternativa de solución al problema establecido para mejorar la selección de personal y el desempeño en la Corporación Impactex Cía Ltda

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedentes investigativos

La investigación a fuentes de consulta secundarias especialmente en las bibliotecas de la Universidad Técnica de Ambato, se llega a determinar que si existen trabajos que de una u otra manera se relacionan con el trabajo de investigación que se está realizando, y que de una u otra forma sirven como fuente de consulta. Entre ellos podemos citar:

Universidad Técnica de Ambato

Autora: Uria Zapata Daniela Alejandra

Tutora: Ing. Mg Jorge Cerón

Año: 2011

Tema: El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Andelas. Cía Ltda. de la ciudad de Ambato

Conclusiones:

Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda.

- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.
- Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.
- Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.
- No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.

Universidad Técnica de Ambato

Autora: Figueroa Plaza Carmen Raquel

Tutora: Ing Mg. Mayra Beltrán Cabezas

Año: 2011

Tema: Plan de Reclutamiento y Selección de Personal y su incidencia en la empresa
ALERT SECURITY DEL ECUADOR CÍA LTDA

Conclusiones:

No se aplican pruebas psicológicas que permitan conocer la actitud, la capacidad y el temperamento del futuro aspirante además de aspectos de su personalidad tales como:

introversión, extroversión, agresividad, que marcan la pauta para la realización del trabajo en sí; además, no es posible conocer los intereses hacia los que se inclinan.

No existe un archivo de personal elegible, que permita solucionar necesidades emergentes de la empresa, que con alguna regularidad suelen presentarse.

El proceso de selección empleado por la institución evidenció no utilizar las técnicas establecidas para estos fines; entre las que se destacan: ausencia de pruebas de selección, niveles de entrevista, y exámenes pre ocupacionales.

No existe un proceso de guía al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto, limitando la adaptación lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, sus nuevos compañeros y nuevas obligaciones.

Al no contar con un proceso técnico de Reclutamiento y Selección de Personal, que permita minimizar el flujo de rotación, se presentan falencias en factores como: política salarial, beneficios sociales y cultura organizacional, que no satisfacen las necesidades del personal que labora en la empresa. No se cuenta con la información necesaria del individuo, de tal manera que el análisis y cada uno de los aspectos intrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante o factores de especificación) del cargo no permite visualizar los indicadores críticos del postulante.

Universidad Nacional de Loja

Autora: Chamorro Celi Lorena Carmita

Tutora: Dra. Mg. Margarita Garzón Bermeo

Año: 2.010

Tema: Diseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Modelo de Competencias, para el Departamento de Capital humano de Pepsico/frito lay

Conclusiones:

El concepto de competencia surge de la insatisfacción con los conceptos psicológicos tradicionales, designan a todo un conjunto de características de las personas que las hace exitosas en la realización de un trabajo. Por su carácter están ligadas estrechamente con el contexto, por lo que las competencias son mucho más dinámicas, fluidas y complejas que los conceptos tradicionales

Por el hecho de estar ligadas al contexto laboral, también requieren, que una organización decida aceptar el enfoque por competencias que requiere su personal, porque no es conveniente hacer uso de los conjuntos de comportamientos desarrollados de otras organizaciones, pues las responsabilidades que caracterizan los cargos son enfocados a la aplicación de la planificación estratégica

El proceso de reclutamiento y selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos. Su objetivo es escoger el candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencialidad y capacidad de adaptación, para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, vivitas domiciliarias y otras

2.2.-Fundamentación filosófica

La investigación tiene su base en el paradigma crítico–propositivo, Es crítico porque cuestiona los esquemas sociales y es propositivo cuando la investigación no se detiene en la observación de los fenómenos sino plantea alternativas de solución en un clima de actividad, esto ayuda a la interpretación y comprensión de los fenómenos sociales en su totalidad.

La filosofía es la ciencia que se ocupa de responder los grandes interrogantes que desvelan al hombre como ser el origen del universo o del hombre, el sentido de la vida, entre otros, con el fin de alcanzar la sabiduría y todo esto se

logrará a través de la puesta en marcha de un análisis coherente y racional que consistirá en el planteamiento y la respuesta de cuanta cuestión se nos ocurra. (Salvater 1999, p. 8)

Se basa en el hecho de que la vida social se fundamenta en el razonamiento, por lo cual su dinámica aborda el cambio social, como manifestación del origen de lo ocurrido anteriormente y que es necesario conocer.

2.3.-Fundamentación epistemológica

Siendo que la epistemología es “una disciplina que estudia cómo se genera y se valida el conocimiento de las ciencias. Su función es analizar los preceptos que se emplean para justificar los datos científicos, considerando los factores sociales, psicológicos y hasta históricos que entran en juego”. El tema de selección de personal y desempeño laboral, también se enmarca en la epistemología ya que es necesario validar el conocimiento respecto al tema, investigarlo, analizarlo en base a datos estadísticos los mismos que arrojarán resultados con los que se obtendrán conclusiones o generalizaciones.

Además el estudio generara conocimiento y psicología industrial todas las situaciones que se nos presentan son motivo de investigación y estudio para aplicar y obtener un nuevo conocimiento, capaz de aportar con esa experiencia a otras personas La investigación tiene su fundamento epistemológico porque, se encargan de establecer formas coherentes de organizar los conocimientos de acuerdo con el propósito de cada uno y basado en la experimentación, con el objeto de cambiar la realidad de los colaboradores, transformar la sociedad política, logrando que la democracia derrote al totalitarismo.

“El término epistemología deriva del griego episteme que significa conocimiento, y es una rama de la filosofía que se ocupa de todos los elementos que procuran la

adquisición de conocimiento e investiga los fundamentos, límites, métodos y validez del mismo” Ceberio y Watzlawick, 1998, p. 6

El conocimiento se origina en el accionar, en las vivencias que genera el ser humano en este mundo. La epistemología investiga este origen este fenómeno llamado conocimiento y explica sus causas efectos dentro de la sociedad

2.4.- Fundamentación axiológica

Los principios fundamentales del trabajo investigativo es el predominio de los valores como: la honestidad, justicia, responsabilidad, libertad, dignidad, a fin de que sirvan como fuente de inspiración para otros campos investigativos. En la psicología industrial prima la ciencia de los valores ya que ellos sirven de guía y orientación. Las nuevas actividades empresariales innovadoras pretende cambiar el modelo de pensamiento de los colaboradores y desarrollar muchos de los valores que son propios de los seres humanos y que van a determinar comportamientos en su desarrollo holístico

La axiología, entonces estudia tanto aquellos valores negativos como positivos, analizando sus primeros principios que son aquellos que permitirán determinar la valía o no de algo o alguien, para luego formular los fundamentos del juicio tanto en el caso de ser positivo como negativo. Negrete, J. (2008)

Toda acción empresarial, es una constante práctica de valores que dan sustento al comportamiento individual y colectivo de los colaboradores, hoy más que nunca dada la magnitud de los problemas y retos que enfrenta nuestro país, es imprescindible acentuar el perfil axiológico de los colaboradores en todas las etapas y actividades empresariales.

2.5.- Fundamentación ontológica

Ontológicamente la investigación se fundamenta en la necesidad de conocer la esencia del ser cuando busca establecer nuevas alternativas de solución a problemas que tiene que solucionar en el transcurso de su vida , en este caso buscar alternativas de innovación que pueda deducir para mejorar su rendimiento laboral

RIVAS Eduardo. Ontología.(2001) señala:

..... La ontología es aquello que estudia el ser en cuanto ser, el interés por estudiar el ser se origina en la historia de la filosofía, cuando esta surge de la necesidad de dar explicaciones racionales, no mitológicas, a los fenómenos del mundo físico, también debemos recordar que el carácter universal de la filosofía, tuvo su origen en la necesidad de un conocimiento valido a todo fenómeno, y en las deficiencias de los conceptos inicialmente desarrollados, para ser llevados a la práctica concreta en los fenómenos físicos, o sociales. Es por esto que muchos pensadores se dedicaron a reflexionar sobre cuál podría ser el fundamento

del mundo físico, pero que pasa, nosotros al observar a los objetos que percibimos en el mundo físico nos damos cuenta que existen objetos líquidos, sólidos o gaseosos, que algunos se componen de materia inerte, como la piedra, y otros, de materia viva (pag.78)

2.3.- Fundamentación legal

El problema de investigación que se plantea se apoya en:

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR

TÍTULO II.- DERECHOS

CAPITULO V.- Derechos de participación.

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

10 TÍTULO V.- RÉGIMEN DE DESARROLLO

CAPITULO VI.- Trabajo y producción

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

TÍTULO II.- DERECHOS

CAPITULO V.- Derechos de participación.

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

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

10 TÍTULO V.- RÉGIMEN DE DESARROLLO

CAPITULO VI.- Trabajo y producción

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

CÓDIGO DE TRABAJO

TÍTULO PRELIMINAR

Disposiciones Fundamentales 20

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

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

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

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

Art.2.- (Ámbito).- El consejo Nacional de Capacitación y formación Profesional CNCF, en atención a la demanda de los sectores productivos y vulnerable del país y en concordancia con los objetivos nacionales, deberá formular las políticas, normas y procedimientos; definir estrategias y ejecutar acciones que regulen, faciliten, impulsen y fortalezcan la capacitación y la formación profesional del Ecuador. ECUADOR, Código del trabajo. (2008, p 31).

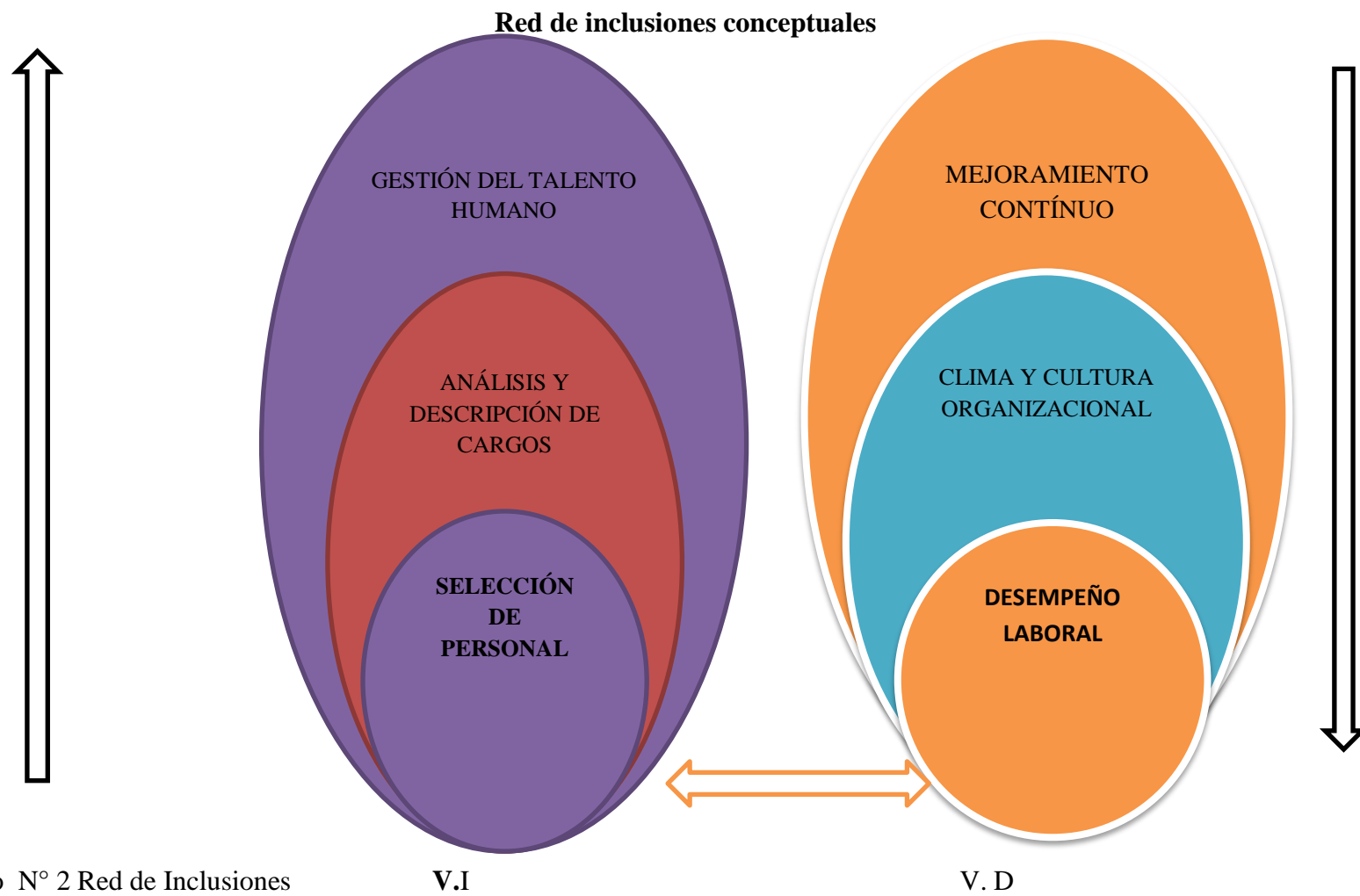


Gráfico N° 2 Red de Inclusiones
Elaborado: Proaño Núñez María Belén

Constelación de ideas de la variable independiente

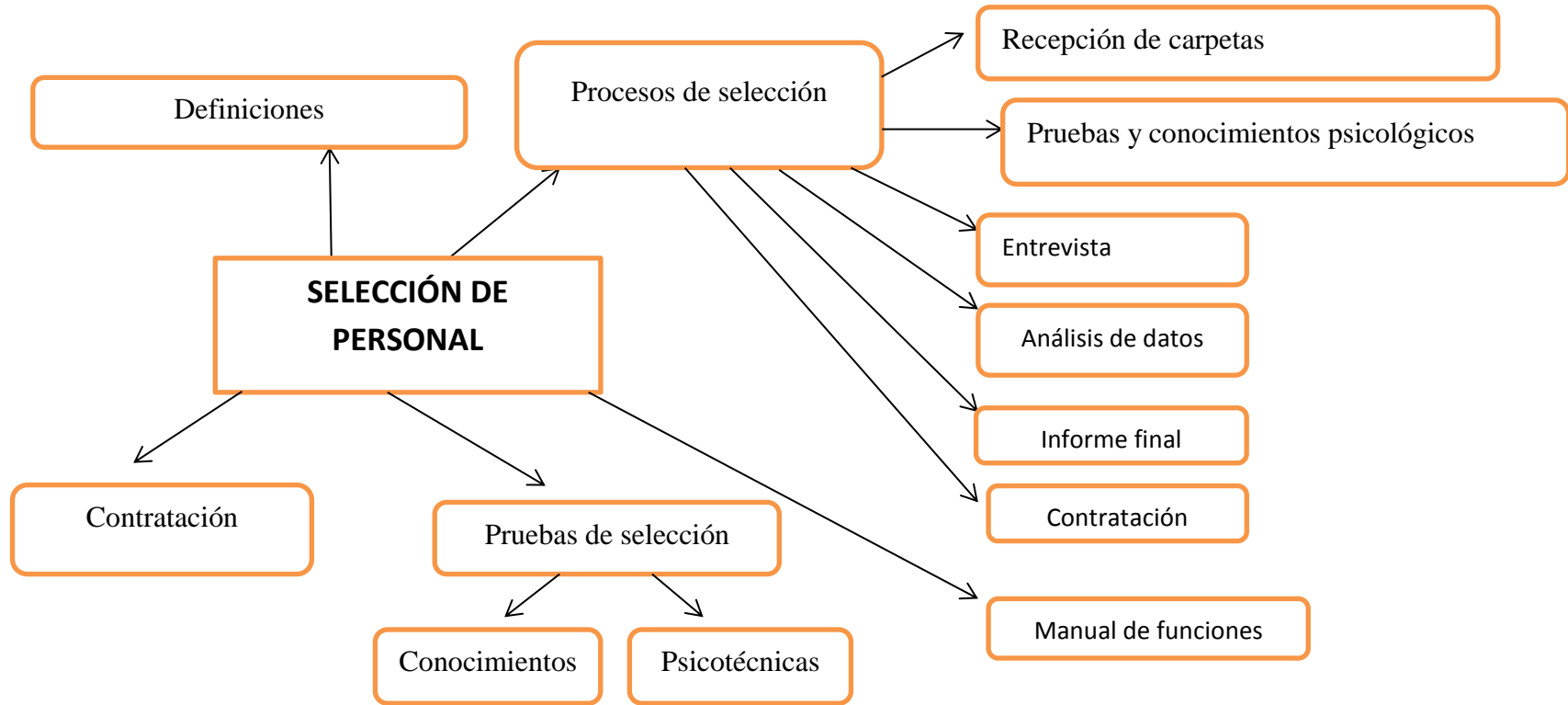


Gráfico N° 3 Constelación de Ideas de la Variable dependiente
Elaborado: Proaño Núñez María Belén

Constelación de ideas de la variable dependiente

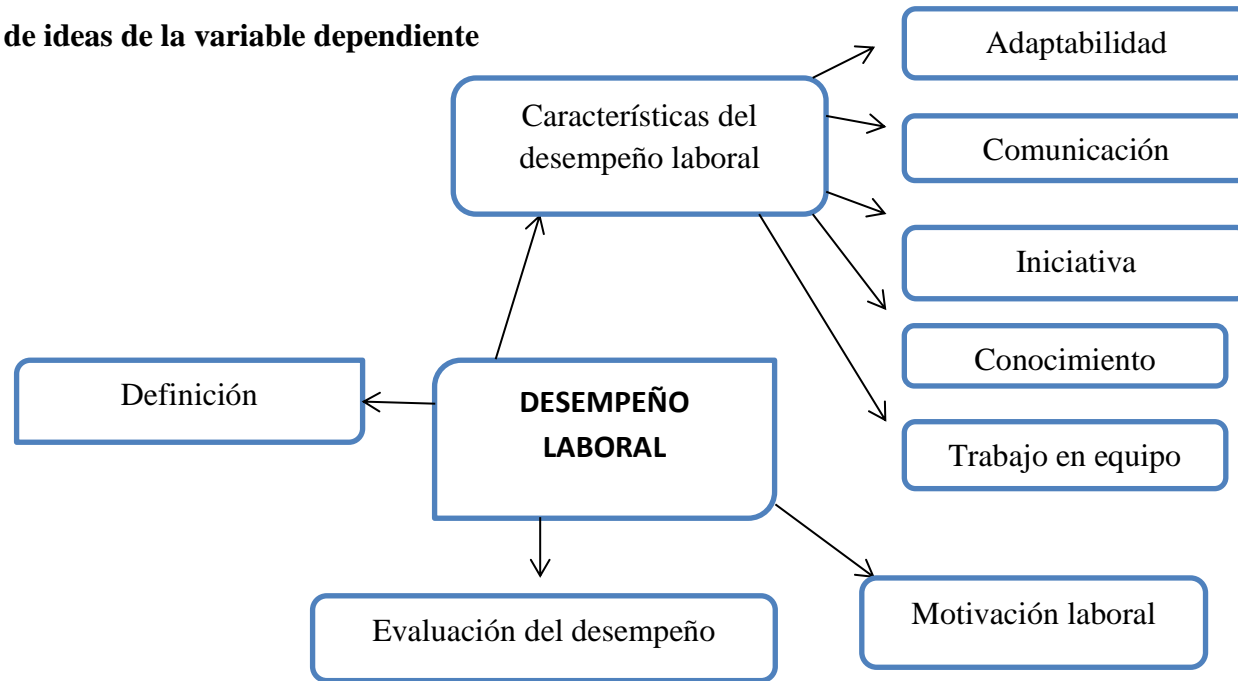


Gráfico N° 4 Constelación de ideas de la variable dependiente

Elaborado: Proaño Núñez María Belén

2.4.- Categorías fundamentales

Fundamentación científica de la variable independiente

Selección de personal

Definición.- “Proceso sistemático dirigido a la adquisición de competencias necesarias para la organización que permite a través de la incorporación personal eficiente, eficaz y productivo, alcanzar sus objetivos estratégicos”

“Proceso sistemático dirigido a la adquisición de competencias necesarias para la organización que permite a través de la incorporación personal eficiente, eficaz y productivo, alcanzar sus objetivos estratégicos”

Es un proceso a través del cual se permite escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Es el proceso de determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos del puesto

CHIAVENATO, Idalberto (2002) manifiesta que La Selección de personal es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante (es decir, las exigencias del cargo o descripción del puesto). Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado. La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal que veremos más adelante (varios candidatos solicitarán una posición y la empresa contratará al que juzgue más idóneo).

Objetivo de la selección de personal

WERTHER, jr., Keith Davis, (2001) “el objetivo que persigue el proceso de selección es encontrar aquella persona que reúna los requisitos para el perfil del puesto. Para facilitar el objetivo del proceso de selección es necesario tomar en cuenta 3 elementos. El primero de ellos lo constituye la información que se obtiene al realizar el análisis de puesto, la cual permite conocer de una manera más profunda el perfil deseado; pero también es necesario analizar las necesidades futuras que tiene una organización en cuanto empleados se refiere y como tercer elemento distinguir las habilidades que necesita un puesto”

Proceso de selección de personal

Cobach, P (2001) *“Para cumplir con la responsabilidad de la selección de personal es necesario que las decisiones estén fundamentadas, sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico que permita buscar nuevos candidatos, evaluar sus potencialidades físicas y mentales, así como su aptitud en el trabajo”*.

En el proceso de selección se utilizan una serie de técnicas que permiten elegir a la persona adecuada para el puesto vacante; en principio se debe determinar quiénes reúnen los requisitos mínimos que necesitan cubrirse para ocupar el puesto (edad, escolaridad, experiencia, etc.), eliminando a los que no satisfagan.

Posteriormente se procede a realizar principalmente: entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento o de práctica, investigación socioeconómica y examen médico.

El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varía no sólo con la organización sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse, con el costo de

administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados. Para algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito con sólo una entrevista y un examen médico, en tanto que para otros puestos pueden ser necesarias varias entrevistas, una batería de tests e investigaciones elaboradas para otros puestos.

El proceso de Selección

CHIAVENATO, A. (2001). La selección de personal funciona como un proceso compuesto por varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. En las primeras etapas se encuentran las técnicas más sencillas y económicas; al final se hallan las técnicas más complejas y costosas.

Dado que en general se emplea más de una técnica de una técnica de selección, las alternativas disponibles son bastante variadas, de acuerdo con el perfil de complejidad que exija el cargo vacante. Entre las principales alternativas de procesos de selección se encuentran:

- a. Selección en una sola etapa. Las decisiones se basan en los resultados de una sola técnica de selección, que puede ser entrevista o una prueba de conocimiento. Es el tipo más sencillo e imperfecto de seleccionar personal.
- b. Selección secuencial en dos etapas. Proceso empleado cuando la información estudiada es el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante. Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección mediante el plan secuencial, que permite al responsable de la sección aplicar al candidato otra técnica selectiva. En la selección secuencial en dos etapas se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa. Es un proceso sencillo de selección de personal, sujeto a errores y distorsiones.
- c. Selección secuencial en tres etapas. Proceso de selección que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.
- d. Selección secuencial en cuatro o más etapas. Emplea mayor cantidad de técnicas de selección.

La estrategia de selección secuencial siempre es en términos utilitarios, superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales radica en la disminución del costo de la obtención de la información, que se efectuara por etapas, según la necesidad del caso. Los métodos secuenciales se recomiendan cuando las pruebas son muy costosas, como en el caso de las pruebas que exigen exámenes y evaluaciones individualizados. Si no estuviesen de por medio los gastos en la obtención de información, sería preferible aplicar el conjunto de pruebas a todos los candidatos, sin hacer distinción y sin importar el tamaño ni la extensión.

Recepción de carpetas

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

El proceso de selección de carpetas se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo.

Pruebas de Conocimiento o de Capacidad

Las pruebas de conocimiento o de capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo (nociones de contabilidad, informática, ventas, tecnología, producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas (pericia del conductor de camión, la telefonista, la digitadora, el operador de máquinas, etc.)

Pruebas de idoneidad o psicológicas.

Existen diferentes tipos de prueba psicológicas que se pueden aplicar a los solicitantes, pero en definitiva todas ellas se utilizan para medir las habilidades y capacidades con las que cuenta.

Son en forma de test, donde se presenta una pregunta con diversas opciones entre las cuales sólo una puede ser elegida.

Gran parte de las empresas aplican éstas a los niveles intermedios o administrativos, considerando que los niveles bajos, no es indispensable para el trabajo físico.

Los Tipos de test utilizados para la selección de personal.

Los test utilizados en el mundo del trabajo se pueden clasificar en dos grupos:

Los de personalidad

Los de aptitud o eficiencia

Los primeros sólo se citan muy brevemente, teniendo un valor informativo concerniente al carácter está demostrado que falsearlos no haría más que causarte trastornos en el momento de la selección.

Los test de eficiencia, son otra cuestión. Aquí la técnica puede, darte una idea de las diferentes posibilidades de respuestas.

Verificación de datos y referencias

Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la

comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo.

El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informas que recibe en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

Entrevista de selección

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?.

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Tipos de Entrevista

Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la compañía y un solicitante (entrevistado).

Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

Entrevistas no estructuradas

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común.

Lo que es aún más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas estructuradas

Entrevista estructurada se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.

Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

Entrevistas mixtas

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevista de solución de problemas

Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

Entrevista de provocación de tensión

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento.

El Proceso de Entrevista

Consta de cinco etapas:

Preparación del entrevistador

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las preguntas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le harán el solicitante.

Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.

Creación de un ambiente de confianza

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas. Evite las interrupciones. Ofrezca una taza de café. Aleje documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

Intercambio de información

Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda a empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

El entrevistador inquiriere en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas. La figura incluye un muestrario de preguntas específicas posibles, las cuales un entrevistador imaginativo puede aumentar en forma considerable.

Terminación

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

Evaluación

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. En la figura se ilustra una forma llamada lista de verificación pos entrevista que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

Errores del Entrevistador

La figura sintetiza algunos de los errores de fondo más comunes en un entrevistador. Una entrevista es débil cuando no hay clima de confianza, se omite hacer preguntas claves. Existe otra fuente de errores, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Una entrevista con errores

puede redundar en el rechazo de personas idóneas o (igualmente grave) en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

Errores del Entrevistado

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistadores son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

Contratación

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, es necesario completar sus datos, para integrar su expediente de trabajo; entre estos se encuentran: fotografías (muchas empresas solicitan este requisito desde el reclutamiento del candidato), llenado de las formas, filiación dactilográfica, etc. Es muy común pensar y/o actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de selección. No hay que olvidar que la selección implica un problema de vaticinio; el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo. Entonces, urge establecer un procedimiento para no perder de vista al candidato seleccionado, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no para, en éste último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

PASOS:

A) Comunicar al elegido (puede ser por teléfono, carta, etc.) y a los que no fueron aprobados.

B) Entrevista de contratación

Se debe proporcionar información sobre:

- ✓ Fecha de inicio de labores
- ✓ Horario

- ✓ Sueldo
- ✓ Prestaciones, etc.

C) Firma del contrato de trabajo

(Individual o colectivo)- Ver en el texto tipos de contratos

D) Efectuar trámites legales de incorporación

Afiliación al IESS

El aviso de inscripción del derechohabiente debe contener los siguientes datos:

Datos del trabajador

- ✓ Apellido paterno, materno y nombre
- ✓ Sexo
- ✓ Fecha de nacimiento y lugar
- ✓ Domicilio
- ✓ Datos del patrón anterior y No. de afiliación anterior
- ✓ Datos de sus beneficiarios (nombre, sexo, parentesco y fecha de nacimiento, puede ser esposa e hijos o sus padres si es soltero)
- ✓ Firma o huella digital si no sabe firmar

Datos del patrón

- ✓ Nombre y actividad de la empresa
- ✓ Ubicación del centro de trabajo
- ✓ Número de registro del trabajador en el IESS, si hubiese sido inscrito previamente.
- ✓ Fecha de ingreso al trabajo con el patrón actual
- ✓ Salario diario que devengará
- ✓ Firma del patrón o su representante
- ✓ Número de registro ante el IESS del patrón

E) Registros.

Es necesario efectuar los siguientes registros que se abren al ingreso del nuevo trabajador.

Contenido del Manual de Funciones

El desenlace de todo el subsistema de Clasificación de puestos es el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Funciones cuyo contenido será en siguiente: “la metodología, la estructura de puestos de la institución, definición y puestos de cada grupo ocupacional, la descripción y valoración genérica y específica de los puestos”. El manual de Funciones de las instituciones del Sector Público, requerirán de al menos dos fases de aprobación: de la autoridad nominadora de la institución; y la del MLR, esta última con el propósito de guardar coherencia técnica y unidad metodológica entre todas las instituciones del sector.

Importancia del Manual de Funciones

Constituye un instrumento administrativo básico para la gestión integral del recurso humano debido a que da el sustento técnico para la ejecución y toma de decisiones de los procesos de selección de personal; administración salarial, desarrollo de carrera; capacitación y evaluación del desempeño al contener información sobre la identificación del puesto, descripción de las responsabilidades, valoración de sus componentes y clarificación y jerarquización de los puestos en razón de los productos institucionales. Además apuntala la estructura establecida en el diseño organizacional al definir y precisar con claridad las responsabilidades de los puestos directivos en función de los procesos a su cargo y de las interrelaciones que existen entre la contribución del logro de la misión institucional.

Pruebas profesionales o de conocimiento

- **Qué son y qué evalúan**

Las pruebas profesionales o de conocimiento son ejercicios que evalúan los conocimientos y el grado de destreza necesarios para desarrollar un trabajo concreto.

Pretenden obtener información sobre la formación, experiencia y conocimientos específicos que dan valor a la persona candidata.

Las distintas empresas los elaboran a medida en función de los requerimientos del puesto. Generalmente los prepara el departamento de personal de la empresa que ofrece el trabajo.

Esta prueba puede realizarse oralmente o por escrito, y, según el puesto de trabajo al que aspiras, puede consistir en:

- Test de mecanografía
- Test de dominio de herramientas informáticas
- Test de idiomas
- Realización de una traducción
- Elaboración de un informe a partir de una información dada
- Reparar o montar un aparato
- Buscar una solución a un problema concreto

No existen recetas mágicas para pasar esta prueba con éxito. Si tu currículum refleja fielmente tus conocimientos y experiencia, no hay que temerla.

Test de personalidad

- **Qué son y qué evalúan**

En función de las exigencias del puesto de trabajo, la personalidad del candidato será más o menos determinante en la selección. Los tests de personalidad intentan extraer a través de preguntas de índole personal los principales rasgos del carácter de un individuo lo que permitirá deducir su adaptabilidad al puesto de trabajo ofertado.

Hay aspectos generales de la personalidad que se valoran en prácticamente cualquier puesto de trabajo: la capacidad de iniciativa, persuasión y empatía, la adaptación social, a las normas o a los cambios, el nivel de madurez y responsabilidad, la motivación y la estabilidad emocional.

Las contestaciones no son malas ni buenas, simplemente reflejan el carácter del candidato o su forma de pensar ante determinadas situaciones. Lo que busca el seleccionador es ver si tu perfil se adecua al puesto que han de cubrir. Así, si necesitan un conserje puede que busquen a una persona de carácter más sumiso que si precisan un director comercial, cuya personalidad deberá ser más agresiva.

Por ejemplo, una administrativa para trabajar en el departamento comercial necesita unos disparos de personalidad diferentes (sociabilidad, extraversión...) de los que necesita una administrativa contable (reflexiva, tranquila...).

Existen dos grandes grupos de test de personalidad: los introspectivos y los proyectivos.

- **Test de personalidad introspectivos**

Los test de personalidad introspectiva suelen consistir en un listado de preguntas cerradas con 3 opciones de respuesta en cada pregunta. Una opción indica un polo, otra indica el otro polo opuesto y, finalmente, la tercera quedaría indicada para los indecisos.

La información que se obtiene se estructura en un perfil de rasgos diferenciales de personalidad y miden tu grado de sociabilidad, estabilidad emocional, introversión/extroversión, autonomía, autoritarismo, autoconfianza, flexibilidad, sinceridad, lealtad, agresividad, etc.

Las preguntas de los cuestionarios se desarrollan sobre un principio según el cual cada persona tiende a un polo en cualquier rasgo que se mida. Los ítems suelen ser muy tajantes y opuestos, para forzar al candidato a elegir entre una de las dos opciones, lo que permite definir su perfil de una forma más aproximada.

Quien haya realizado este tipo de tests se habrá encontrado con la sensación de que las preguntas se repiten y no se equivocan. La explicación estriba en que para medir un rasgo de la personalidad se utilizan distintos ítems, que sumados dan como resultado esa parte de la personalidad del individuo.

- **Test de personalidad proyectivos**

En los tests de personalidad proyectivos se plantean una serie de situaciones verosímiles en las que tú debes proponer una solución o una respuesta. Posteriormente, el seleccionador interpreta tus contestaciones para tener una visión general de tu personalidad.

En otras palabras son preguntas o situaciones que necesitan una respuesta abierta que implica una identificación personal con la pregunta o problema a resolver, proyectando la propia personalidad en la respuesta.

- **Consejos para superar los test de personalidad**

En los test de personalidad hay que responder con sinceridad. No intentes manipularlos para dar una imagen determinada. Todos tienen sistemas que evalúan la sinceridad en las respuestas.

Dentro de la sinceridad, ¿entra el dar respuestas políticamente incorrectas? Sí, nadie es perfecto y los seleccionadores no se fiarán de alguien intachable.

Aparte de esta recomendación, es conveniente que sigas otras:

No abusar de los "No sé" o respuestas que no te impliquen en ninguna postura. Evita, en lo posible, marcar la opción de indecisión, porque puede dar una imagen de persona poco decidida. Si ninguna de las alternativas que le ofrecen como respuesta corresponde con su forma de ser, escoja la que más se aproxime.

Sé espontáneo, no pienses demasiado las respuestas. La experiencia demuestra que cuanto más se piensan las respuestas más cerca estamos de cometer un sesgo o de dejarse llevar por un fenómeno llamado "deseabilidad social". La deseabilidad consiste en contestar el test dando la imagen que el candidato cree que es socialmente aceptada.

Tener claro que hay algunos rasgos que las empresas siempre buscan como la motivación, la responsabilidad, la capacidad de integración en un equipo de personas y la capacidad para aprender.

- **Ejemplos de test de personalidad**

A continuación te facilitamos el acceso a varios test de personalidad online:

- Test de personalidad 1
- Test de personalidad 2
- Test de personalidad 3
- Test de impulsos
- Test de vulnerabilidad al estrés
- Test de enfrentamiento al estrés
- Test de comunicación
- Test de la amistad
- Descubre cómo te ven los demás
- Test del carácter
- Test de Rosenberg
- Test de expresión social
- Test de actitudes disfuncionales
- Test de autoestima 1
- Test de autoestima 2
- Test de asertividad de Rathus
- Test de asertividad

Test psicotécnicos

- **Qué son y qué evalúan**

Los test psicotécnicos (también llamados test de inteligencia o test de aptitudes) son pruebas diseñadas para evaluar tus capacidades intelectuales para la realización de tareas relacionadas con un determinado puesto de trabajo. Consisten en cuestionarios tipo test en los que debes escoger entre varias respuestas posibles.

Los test psicotécnicos intentan indagar sobre las capacidades intelectuales de la persona, como la inteligencia general, la memoria, la percepción o la atención. También se estudian en este tipo de test otros aspectos más específicos de la inteligencia, como la aptitud verbal, aptitud numérica, aptitud espacial, capacidad de abstracción, de concentración..., según las características del puesto al que se opta.

Los test psicotécnicos tienen un límite de tiempo por realizarlos. Por lo tanto, la interpretación o corrección se hace basándose en dos criterios: los aciertos y errores, y la rapidez.

Estas son las aptitudes más frecuentes que se miden en los test psicotécnicos:

- **Test de aptitud verbal**

La aptitud verbal hace referencia a la capacidad para comprender y expresar conceptos a través de palabras, tanto en modo oral como escrito.

Entre las pruebas que miden la aptitud verbal se encuentran ejercicios de ortografía, definiciones, uso de sinónimos o antónimos, analogías, vocabulario, comprensión verbal, frases desordenadas o incompletas.

Debes repasar el vocabulario, sobre todo los términos que guardan entre sí relación de sinonimia y antonimia, así como las palabras de ortografía dudosa o semejante. En cuanto a la ortografía hay que dar un repaso a las reglas ortográficas, poniendo especial atención a la acentuación de palabras monosílabas, acentuación de demostrativos, palabras que llevan doble "c", diptongos, palabras con doble grafía, palabras con "x", etc.

- **Test de aptitud numérica**

La aptitud numérica hace referencia a la capacidad para comprender y trabajar con operaciones numéricas, razonar y manejar hábilmente los números.

Entre las pruebas que miden la aptitud numérica se encuentran operaciones con sumas, restas, multiplicaciones y divisiones, fracciones, potencias, raíces, porcentajes, ecuaciones y problemas matemáticos.

Debes repasar las operaciones con decimales, problemas sencillos de reglas de tres, problemas de tantos por cien, planteamientos con letras, listados de operaciones recordando el orden de las prioridades (primero los paréntesis y corchetes si los hay, luego potenciación y radicación, multiplicación y división en el orden que aparezcan, y, por último, suma y resta).

- **Test de aptitud espacial**

La aptitud espacial hace referencia a la capacidad para diferenciar formas, volúmenes, distancias, posiciones en el espacio, y para representar mentalmente figuras y objetos en dos o tres dimensiones.

La aptitud espacial se mide principalmente a través de pruebas como la rotación de figuras, la construcción de figuras y rompecabezas.

- **Test de razonamiento abstracto**

El razonamiento abstracto hace referencia a la capacidad de observación y organización lógica, de manera que se puedan extraer conclusiones a partir de unos datos concretos, utilizando la lógica deductiva.

Para medir esta capacidad se utilizan series de números, letras, figuras, dominós, naipes o monedas.

En las series de números puede aparecer cualquier operación, pero lo normal es que sean sumas y restas, multiplicaciones y divisiones, prefiriéndose siempre la lógica más sencilla. El resto de ejercicios de razonamiento con dibujos, dominós o monedas, es semejante, siempre hay que buscar la lógica implícita y aplicarla.

Igual que en los casos anteriores te aconsejamos que intentes aplicar estas operaciones a tu vida cotidiana, que ideas juegos mentales que te permitan practicar, aunque en este caso lo mejor es que dispongas de bastantes test para practicar.

Test de atención - concentración - retención

Los test de atención, concentración o retención hacen referencia a la capacidad para estar atento y concentrado mientras se realiza una tarea repetitiva y monótona.

Para medir esta capacidad suelen utilizarse ejercicios de memoria visual, que consisten en memorizar objetos o figuras y luego reproducirlas, ejercicios de memoria lectora, que consisten en leer palabras o números y luego reproducirlos.

Puedes practicar visualizando algún objeto durante un tiempo determinado, aléjalo después de tu vista e intenta recordar cómo era con todos sus detalles, incluso puedes escribirlo en un papel, después coge de nuevo el objeto y compara lo que has escrito con las características reales del objeto.

- **Consejos para superar los test psicotécnicos**

Estar relajado y descansado. Hay que estar alerta pero sin ansiedad.

Leer atentamente y comprender perfectamente las instrucciones, siguiendo las normas dictadas por el examinador. No debes tener reparos en preguntar lo que no entiendes.

Lee con atención los enunciados y todas las alternativas de respuesta. Aprovecha al máximo la oportunidad de hacer unos ejemplos, que suelen dar antes de cada prueba, para automatizar el procedimiento a seguir y demostrarte que has entendido bien las instrucciones.

La mayoría de los tests psicotécnicos tienen un límite de tiempo. La puntuación final es resultado de las respuestas acertadas en relación al tiempo consumido. Si nos quedamos atascados en un elemento, es mejor pasar al siguiente y una vez terminado el ejercicio, volver a las preguntas que están sin contestar.

Hay preguntas evidentes, utiliza el sentido común, a veces las respuestas más sencillas son las correctas.

Mantener el nivel de concentración alto. Una cierta tensión mejorará el rendimiento, a medida que avanza la prueba, también irá aumentando la confianza. Debes centrarte en el test y olvidarte del resto de personas.

Todos poseemos aptitudes en un grado aceptable; no obstante, la falta de práctica proporciona resultados peores de los que cabría esperar. Es mejor entrenarse para la superación de estos tests.

- **Ejemplos de test psicotécnicos**

- PsicoPOL - Plataforma que te prepara para realizar test psicotécnicos
- Recopilación de tests psicotécnicos de todo tipo
- Varios test psicotécnicos 1
- Varios test psicotécnicos 2
- Test de inteligencia
- Varios test de coeficiente intelectual
- Test de entrenamiento para opositores
- Test de inteligencia emocional

Análisis y descripción de cargos

Procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.

Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

Responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Análisis y descripción de cargos

Cobach, P (2001) El análisis de cargos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Se hace de vital importancia el análisis de cargos porque por medio de éste: se deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal. Estudia cargos desempeñados en industrias, comercios y otras organizaciones y produce descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe poseer el ocupante. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la clasificación de los cargos; prepara organigramas, elabora monografías (mediante la descripción de patrones y tendencias industriales); diseña pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

El análisis es un estudio detallado del puesto para determinar el grado en que se da cada uno de los factores de valuación.

El análisis de cargos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo. Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones, como la

experiencia, por ejemplo, en el área de requisitos intelectuales. Estos factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si la naturaleza de los cargos que van a analizarse varía, así mismo variarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

Hay distintas maneras de agrupar y organizar las tareas y los deberes, y habrá variaciones según se trate de puestos manuales, de oficina, de producción, y demás. Las principales categorías de análisis que se podrían incluir son:

- Procedimientos, equipos y materias que el empleado debe conocer; problemas y solicitudes típicas que recibirá.
- Alcance de su responsabilidad; magnitud de la discreción; "período de control".
- Normas sobre desempeño y carga de trabajo.
- Relaciones; interfaces del cargo.
- Supervisión; relaciones de dependencia.
- Período de calificación, prueba y adiestramiento.
- Condiciones de trabajo; peligros.
- Promoción y oportunidades de carrera.

Existen varios métodos de descripción y análisis de cargos, entre ellos: La observación directa del trabajador ejecutando la labor; los cuestionarios a trabajadores y sus jefes directos; la entrevista directa al empleado; métodos mixtos

que combinen dos o más de los anteriores. Estos últimos brindan la posibilidad de contrarrestar las desventajas de cada uno de los métodos, haciendo de esta manera más confiable el estudio.

Para un buen análisis es importante que quien lo realiza se asegure de:

- Analizar el puesto en función de requerimientos mínimos.
- Que se analice el puesto en función de sus responsabilidades en el momento del análisis (ni anteriores, ni futuras).
- Que se analice el puesto como una unidad organizacional de trabajo evitando la contaminación con las características de quien o quienes lo ocupan.
- Que todas las especificaciones se verifiquen a través de todos los medios posibles evitando que el empleado “infle” o menosprecie sus responsabilidades.

En el método de grados Mercer, la forma más común de analizar un puesto es a través de una entrevista con quien o quienes ocupan este puesto. Es importante que sea una entrevista dirigida, y en estos casos, resulta muy conveniente contar con una guía o formato que facilite seguir un orden y que evite que olvidemos algún punto importante, por lo tanto, se sugiere:

- Explicar el propósito de la entrevista. No de ni más ni menos información de la que se necesita dar para que se entienda el objeto de la misma.
- Tratar de que el entrevistado se encuentre a gusto y evite interrupciones.
- Iniciar con preguntas directas y concretas.
- Darle tiempo suficiente al entrevistado para que piense las preguntas.

- Utilizar las técnicas de entrevista más idóneas en cada momento (reacción neutra, uso del eco, uso de la interpretación).
- Tomar nota sobre los aspectos relevantes pero sin dejar de prestar atención al entrevistado.
- Cuando se tengan dudas sobre la información que se nos da, procurar aclararlas con preguntas directas. No evaluar las respuestas del entrevistado ni hacerlo sentir que no le creemos.
- Terminar agradeciéndole al entrevistado su ayuda. No ofrecer opiniones ni pronósticos sobre el eventual resultado de la valuación. En todo caso explicar cuáles serán los siguientes pasos.

No existe un mejor momento para preparar un resumen o reporte del análisis que al momento de terminar la entrevista con el ocupante.

En ese momento se tendrá toda la información clara y fresca en la mente. Unos días después pueden significar el olvido de aspectos relevantes y nuestras notas pueden convertirse en documentos indescifrables.

Primero, debemos empezar por redactar la descripción genérica y específica del puesto (si el análisis incluye estas dos descripciones) cuidando, en el primer caso, de establecer el propósito o responsabilidad central del puesto y aclarando como se cumple con las responsabilidades y cuál es la finalidad de las mismas.

En el caso de la descripción específica, se debe redactar las 6 o 7 principales funciones o actividades en orden de importancia e indicando qué es lo que se hace, cómo se hace y para qué se hace.

Terminada la descripción y/o el análisis, es recomendable preparar el resumen, indicando de la manera más clara que sea posible, el grado en que se da cada uno de los factores de valuación, siguiendo el orden en que se valorará el puesto. Cabe

mencionar que esto aumentará el grado de aceptación de los resultados, en una organización en que existe un Sistema de Valuación de Puestos hay que pensar en su mantenimiento.

En efecto, la creación de nuevos puestos y los cambios que sufren los puestos existentes hacen necesario reiniciar el proceso de análisis y valuación continuamente.

En general, la gente tratará de resolver muchos problemas de compensación a través del Sistema de Análisis y Valuación. Algunos de esos casos son:

- Sueldos bajos en comparación con el mercado.
- Personas que llegan al sueldo máximo dentro de su tabulador.
- Personas que no pueden ser promovidas a puesto de mayor responsabilidad.
- Cambios en algunas actividades del puesto.
- Personas que adquieren nuevas habilidades para hacer mejor su trabajo.

En la mayoría de estos casos, el sistema de análisis y valuación no será de ninguna ayuda pues sólo es útil para determinar la importancia relativa de los puestos.

Así que es conveniente dejar claro que un puesto valuado sólo debe ser vuelto a valuar cuando cambie su contenido de tal forma que se puedan suponer cambios en el grado en que se dan uno o más factores en dicho puesto.

En general, puede afirmarse que no existe absolutamente nada secreto acerca de un sistema de análisis y valuación. Sin embargo, afirmar que se debe comunicar todo lo relacionado con el sistema a todo el personal de una empresa puede ser un error gravísimo.

Chiavenato, Idalberto (2002) Los pasos para realizar el análisis del puesto son:

- **Aprobación de la Gerencia.** Los costos del análisis de puesto se presentan a la gerencia y esta determina si lo quiere o no, si tiene el presupuesto.
- **Objetivos.** Con el fin de ver en qué nos va a ayudar el análisis de puesto.
- **Información a los trabajadores.** Con la finalidad de que se sientan importantes y colaboren mejor con ésta. Los trabajadores deben de conocer en qué consiste este análisis.

Las actividades para realizar correctamente el análisis son las que a continuación se indican:

- **Tener encabezado:** Debe de tener el título de que se trata el puesto. Aquí se pone el número o clave del trabajador, se le debe de dar ubicación al puesto, a que área pertenece y donde se encuentra ese puesto dentro de la organización. Debe de tener jerarquía, jefe y subordinado del puesto que se va a analizar. Se debe poner el nombre del analista y del superior del mismo y fecha del análisis.
- **Descripción del puesto:** Preferentemente debe realizarse a través de una entrevista y es importante saber llevarla para obtener los mejores resultados. La redacción del análisis de puestos debe tratar de dejar la descripción en un sentido lógico, que todo mundo entienda lo que es cada puesto, buscar lo esencial, utilizar términos cuantitativos y evitar vaguedades, cuantificar el tiempo de cada actividad y empezar cada frase con un verbo activo y funcional.

Los beneficios que se obtienen del análisis de puestos son los siguientes:

- Para la empresa:
 - Lagunas o problemas que puede tener la organización.
 - Establece y reparte mejor las cargas de trabajo de cada uno de los puestos.

- Fija responsabilidades en la ejecución del trabajo. Se delimitan las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los puestos.
- Para los supervisores:
- Permite explicar mejor al trabajador sus actividades a realizar en el puesto.
 - Evita interferencia en el mando.
 - La organización le dice al supervisor sus actividades a realizar y no se puede salir de ellas.
- Para el trabajador:
- Señala responsabilidades al trabajador, le dice hasta dónde puede llegar.
 - Impide que invada las actividades de otro trabajador.
 - Señala las fallas o aciertos del trabajador.
- Para el departamento de talento humano.
- Facilita la conducción de entrevistas.
 - Permite calificar los méritos del trabajador, nos permite comparar lo que el trabajador debe de realizar y lo que éste realiza.
 - Permite colocar al trabajador en el puesto adecuado.

Gestión del talento humano

Chiavenato, Idalberto (2002) La **gestión del talento** se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento en este contexto, no refiere a la gestión del espectáculo. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El término fue acuñado por David Watkins de Softscape publicado en un artículo en 1998. El proceso de

atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura. Por qué no ser el mejor si podemos serlo.

El uso actual de la Gestión del talento humano

ALLES, M. (2007) El término, “gestión del talento” significa diversas cosas para distintas organizaciones. Para algunos es gerenciar a individuos de alto valor o “muy capaces,” mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general - es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial. El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

Los aspectos principales de la gestión del talento dentro de una organización deben siempre incluir:

- La gestión del desempeño
- El desarrollo del liderazgo
- La planificación de los recursos humanos/identificar las brechas de talento
- El reclutamiento

Dicho término de la gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias

organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo. El sistema de competencias puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales (demostrados por comportamientos definidos). Los modelos más antiguos de competencias también incluían cualidades que raramente predicen el éxito (por ejemplo, la educación, la antigüedad, y factores de diversidad que hoy son considerados discriminatorios o poco ético dentro de organizaciones).

El mercado del Talento humano

Chiavenato, Idalberto (2002) Un mercado del talento es una estrategia de la capacitación y desarrollo del empleado que se establece en una organización. Es de mayor beneficio para empresas en que el empleado más productivo puede escoger los proyectos y las asignaciones que son las más ideales para el empleado en particular. Un sitio ideal es aquel en la productividad particular de cada individuo (administración de proyectos o conocimiento destacado en un campo en particular) con la tarea a realizarse. Los ejemplos de las compañías que implementan la estrategia del mercado del talento son American Express e IBM.

En las condiciones económicas actuales, muchas compañías han sentido la necesidad de bajar costos. Éste debe ser el ambiente ideal para ejecutar un sistema de gestión del talento como medio para optimizar el rendimiento de cada empleado y de la organización. Sin embargo, dentro de muchas compañías el concepto de la gestión del capital humano apenas empieza a desarrollarse. “En realidad, solo un 5% de las empresas dicen que tienen una estrategia de gestión del talento y programas operativos en ejecución

¿Por qué la administración del talento humano es importante?

Martinez, P. (2002) señala No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral

Mejoramiento Continuo

Conceptos:

James Harrington (1993), *“para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”*.

Fadi Kabboul (1994), *“define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado”*.

Abell, D. (1994), *“da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado”* (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1CC 994), *“define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organización a lo que se entrega a clientes”*.

Eduardo Deming (1996), “ *la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.*”

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Importancia del mejoramiento continuo

GOMEZ, L. (1992) considera La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

Ventajas

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.

5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

Actividades Básicas de Mejoramiento continuo

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

Obtener el compromiso de la alta dirección.

Establecer un consejo directivo de mejoramiento.

Conseguir la participación total de la administración.

Asegurar la participación en equipos de los empleados.

Conseguir la participación individual.

Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).

Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.

Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.

Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.

Establecer un sistema de reconocimientos.

Clima y cultura organizacional

El clima organizacional es el ambiente de trabajo que existe en un área, un departamento de la empresa.

Mientras que la cultura es única en la organización, sin embargo, el clima puede ser diferente en cada sección o unidad.

Hablar de clima es hablar de un concepto dinámico que se ve afectado por casi todo lo que ocurre en la empresa.

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción. Un ambiente estable es una inversión a largo plazo, el medio forma parte del activo de la organización y como tal, debe ser valorado. Una disciplina exagerada o demasiadas presiones pueden lograr un buen desempeño a corto plazo, pero con un costo importante a largo plazo respecto al clima.

Los valores que componen el clima son valores que no necesitan ser repartidos. Para conseguir la satisfacción de un empleado no hace falta perjudicar a otro.

Un experto en Comunicación y Personas debe conocer y utilizar instrumentos que definan el Clima organizacional existente en un momento determinado, en un área concreta de la Organización o en cada una de las áreas.

El estudio y análisis del clima permite conocer las características y peculiaridades que definen el ambiente de la organización.

Antes de iniciar un proceso de cambio que afecte a los trabajadores de la empresa es útil como primer paso, identificar los puntos fuertes y débiles de la percepción de la situación por los empleados, saber qué aspectos pueden ser modificados y cuáles no, ya que las medidas de cambio pueden ser “inexplicablemente” boicoteadas.

El objetivo de un diagnóstico de Clima organizacional es hacer seguimiento y valorar la evolución del ambiente, coordinando el diagnóstico entre diferentes niveles y departamentos.

El segundo paso será la realización de una serie de entrevistas abiertas a una muestra del colectivo, en la que se tratarán problemas generales.

Cultura organizacional


Cada organización tiene un “algo” especial que la diferencia de otras, algo que hace fácil o difícil la puesta en práctica de determinadas políticas o la adaptación de algunas personas. Al mismo tiempo cuesta definir en qué consiste ese aspecto diferencial, cómo influye en la vida de la organización y cómo modificarlo, si es preciso.

IBM Business Partner

Cultura y clima

- ❖ **Cultura**
 - Ideología, valores, identidad, creencias.
- ❖ **Clima:**
 - Respuesta a las características de la cultura, traducida en comportamientos.

Sobre la **cultura** se puede influir a **largo plazo**, sobre el **clima** a **corto**



Ese “algo” se denomina estilo, ideología, valores, ideario. En definitiva, es la cultura organizacional entendida como el conjunto de principios y creencias básicas de la organización compartidas por sus miembros y que la diferencia de otras organizaciones.

Desempeño laboral

Fragola, N. (2001) señala que...Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que

contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Definiciones de algunos expertos

Se han seleccionado algunas definiciones intentando construir una gama lo más completa posible:

- *Agúdelo: “Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo”.*

- *Bunk: “Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”*

- *Ducci: y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.*

- *Gallart, Jacinto: “Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y*

complejidad técnica [...] no provienen de la aplicación de un currículum [...] sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.”

- *Gonzci*: Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

Le Boterf: “Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño”.

- *Mertens*: “Aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”

- *Miranda*: De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de

realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.

- Prego: "...aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica."

- Kochanski: *"Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral"*.

La anterior es una buena muestra del enfoque de competencias centrado en los atributos de la persona, muy utilizado en los procesos de gestión de recursos humanos por competencias. Este enfoque se centra en la definición de competencia como atributos de las personas que les permiten lograr un desempeño superior; originado en las investigaciones de David MacClelland.

- Zarifian: *"Entiendo por competencia, el tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto a nivel del individuo, como de un grupo, ante una situación profesional"*

Idoneidad demostrada

La idoneidad demostrada es el principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo. Comprende el análisis integral de los requisitos generales que implican:

La realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.

La experiencia y conocimientos demostrados en los resultados concretos obtenidos en su trabajo.

El cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas y las específicas de los puestos de trabajo y de características personales que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.

La demostración de habilidades y de la capacitación adquirida en el desempeño de los cargos establecidos. Solo se exigirá la calificación formal a través de los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos para el cargo.

En la evaluación del desempeño laboral se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y la eficacia y eficiencia con la que realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo.

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

Características de desempeño laboral

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

Adaptabilidad Según FLORES GARCÍA R. J. (2008 pág. 89) se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.

Comunicación, Según FLORES GARCÍA R. J (2008 pág. 89) se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de acuerdo el lenguaje o terminología a las necesidades del receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organizacional y estructura en comunicaciones.

Iniciativa Según FLORES GARCÍA R. J. (2008 pág. 89) se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.

Conocimientos Según FLORES GARCÍA R. J. (2008 pág. 89) se refiere el nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiende de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.

Trabajo en equipo Según FLORES GARCÍA R. J. (2008 pág. 89) se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/ grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permite el consenso.

Desarrollo de talentos Según FLORES GARCÍA R. J. (2008 pág. 89 se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

Evaluación del desempeño laboral (concepto)

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Importancia de la Evaluación del Desempeño laboral

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo

Objetivos de la Evaluación del Desempeño laboral

La evaluación del desempeño laboral no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Usos de la evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño laboral no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.

- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Ventajas de la evaluación del desempeño laboral

Alles, M. (2007) considera lo siguiente

Mejora el Desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño laboral

Políticas de Compensación: Ayuda a las que toman decisiones a determinar quienes deben recibir tasas de aumento

Decisiones de Ubicación: Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

Necesidades de Capacitación y Desarrollo: El desempeño laboral insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De igual manera, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional: La retroalimentación sobre el desempeño laboral guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Imprecisión de la Información: El desempeño laboral insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para

la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

Errores en el Diseño de Puesto: El desempeño laboral insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

Desafíos Externos: En ocasiones, el desempeño laboral se ve influido por factores externos como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Motivación Laboral

La motivación laboral es aquello que impulsa a los individuos a intentar conseguir mediante acciones el logro de los objetivos personales y de las empresas, es decir alcanzar las metas ya sean personales o de grupos

Motivaciones de la empresa

Rentabilidad económica

Principales motivaciones del trabajador

Aumento del salario

Seguridad Laboral

Deseo de progreso

Mejor situación laboral

Elementos que Influyen en la Motivación Laboral:

A. Factor importante en el desempeño de los trabajadores, es el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

B. Ambiente Confortable:

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

C. Ambiente La Motivación:

Por comunicación organizacional entendemos el estudio de procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir organizaciones.

D. Comunicación:

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización. Por "comunicación organizacional", en términos muy amplios, se entenderá el estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir, organizaciones. Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso.

E. Comunicación Organizacional:

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

2.5.- Hipótesis

La selección de personal incide directamente en el desempeño laboral de los Colaboradores de la Corporación Impactex Cía Ltda

2.6.- Señalamiento de las variables

VI: Selección de personal

VD: Desempeño laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1.- Enfoque de la investigación

El trabajo de investigación tendrá un enfoque netamente cuali-cuantitativo.

Cualitativo porque expresa una condición básica y explica un fenómeno inherente a la psicología industrial y cuantitativo porque se recaba información que será sometida al análisis estadístico, utilizando indicadores de valores que permitirán comprobar numéricamente el fenómeno estudiado

3.2.- MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación por los objetivos es **aplicada** porque utiliza conocimientos de la investigación pura para resolver problemas prácticos aplicando los conocimientos científicos

Por el lugar **es de campo**, porque se está en contacto directo con los hechos que suceden en la realidad en el medio en que se desarrolla la investigación; los datos estadísticos son tomados directamente en el sitio mismo

Por la acción es **Bibliográfica** ya que se tomó como fuente de consultas libros, artículos escritos, revistas, periódicos, redes de información que sirvieron para fundamentar teóricamente el trabajo investigativo.

3.3.- Niveles de investigación

Investigación Exploratoria.- la investigación se pone en contacto con la realidad que se va a investigar, realizando sondeos de opinión de los integrantes que laboran en la empresa tendiendo una idea precisa de lo que se va a investigar

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

Investigación Correlacional Tiene como propósito medir el grado de incidencia entre las variables que se manipulan en el problema, de tal manera que podamos relacionar la variable independiente que se refiere a la selección de personal y la variable dependiente que es desempeño laboral, con el fin de evaluar la variaciones de comportamiento, determinando la causa, efecto y conceptualizando con la teoría disponible. Mediante métodos estadísticos que permitirán analizar y procesar la información y obtener resultados, para luego proponer alternativas de solución que permita mejorar la situación actual de la empresa.

3.4.- Población y muestra

POBLACIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Administrativos de la Corporación	15	17%
Operativos de la Corporación	75	83%
TOTAL	90	100%

Cuadro 1 Población y muestra
Elaborado: Proaño Núñez María Belén

3.5.- Operacionalización de las variables

Variable independiente: Selección de Personal

Cuadro N° 2 Operacionalización de la Variable Independiente

CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
“Proceso sistemático dirigido a la adquisición de competencias necesarias para la organización que permite a través de la incorporación personal eficiente, eficaz y productivo, alcanzar sus objetivos estratégicos”	Proceso sistemático Competencias Objetivos estratégicos	Reclutamiento Evaluación Toma de decisiones Contratación Técnicas Conductuales Indicadores de gestión	¿En la actualidad la empresa utiliza un proceso técnico para la selección de personal? ¿Le aplicaron pruebas de conocimiento al ingresar a la corporación? ¿En la entrevista de selección que la corporación le efectuó el ambiente fue de confianza? ¿Cree que al momento de ser seleccionado para el puesto de trabajo le proporcionaron la información suficiente sobre el cargo a desempeñar? ¿Cree usted que afectaría a la corporación el no contar con especificaciones y descripciones de cargos?	Técnica Encuesta Instrumento: Cuestionario estructurado

Elaborado: Proaño Núñez María Belén

Variable dependiente: Desempeño Laboral

Cuadro 3 Operacionalización de la Variable Dependiente

CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.</p>	<p>Rendimiento laboral</p> <p>Funciones y tareas</p> <p>Contexto laboral</p> <p>Ideoneidad</p>	<p>Resultados</p> <p>Eficacia</p> <p>Eficiencia,</p> <p>Informes</p> <p>Planes</p> <p>Servicios</p> <p>Fines económicos</p> <p>Sociales</p> <p>Culturales</p> <p>Calidad</p> <p>Productividad</p>	<p>¿Considera que las actividades que realiza dentro de la corporación están acordes a su cargo?</p> <p>¿Han sido evaluadas sus funciones por su jefe inmediato ?</p> <p>¿Considera que se debe capacitar al personal constantemente sobre desempeño laboral?</p> <p>¿Posee todos los recursos necesarios para que su desempeño laboral sea eficiente ?</p> <p>¿Cree que es necesario implementar un proceso de selección de personal para mejorar el desempeño laboral de la corporación?</p>	<p>Técnica:</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumento:</p> <p>Cuestionario Estructurado</p>

Elaborado: Proaño Núñez María Belén

3.6.- Plan de recolección de la información

Cuadro 4 Plan de recolección de la información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación
2.- ¿A qué personas o sujetos?	Administradores y operadores de la Corporación
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Selección de personal y desempeño laboral
4.- ¿Quién?	Proaño Núñez María Belén
5.- ¿Cuándo?	De Octubre 2014 a Marzo 2015
6.- ¿Lugar de la recolección de la Información?	Corporación Impactex Cía Ltda.
7.- ¿Cuántas veces?	Se realizará dos veces
8.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas
9.- ¿Con qué?	Cuestionarios estructurados
10.- ¿En qué situación?	Favorable porque se cuenta con el apoyo de la Corporación

Elaborado: Proaño Núñez María Belén

3.7.- Plan de procesamiento de la información

Para procesar la información recogida se tomara en cuenta los siguientes detalles:

Revisión Crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa, incompleta, no pertinente

Tabulación de datos y diseño de cuadros estadísticos para ser analizados e interpretados.

Análisis e interpretación de los Resultados

Comprobación de la Hipótesis, (adaptación de estadístico)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.- ENCUESTA ASIGNADA A LOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA COORPORACIÓN IMPACTEX CÍA LTDA.

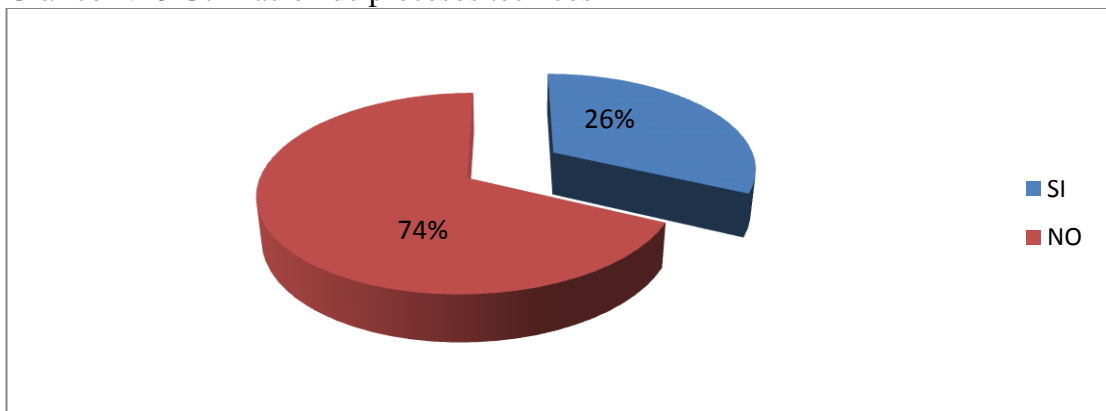
1.-¿En la actualidad la empresa utiliza un proceso técnico para la selección de personal ?

Cuadro N° 5 Utilización de procesos técnicos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	26%
NO	67	74%
TOTAL	90	100%

Elaborado: Proaño Núñez María Belén

Gráfico N° 5 Utilización de procesos técnicos



Elaborado: Proaño Núñez María Belén

ANÁLISIS

De los 67 administrativos y operativos a los que les corresponde el 74% manifiestan que no utilizaron un proceso técnico para la selección de personal; 23 administrativos y operativos a los que les corresponde el 26% manifiestan que si utilizaron un proceso técnico para la selección de personal

INTERPRETACIÓN

Se puede determinar que una mayoría significativa no utilizó un proceso técnico para la selección de personal que permita escoger adecuadamente a sus colaboradores, lo que hace que simplemente se tome en consideración alguna necesidad prioritaria de la Corporación y se proceda a su contratación

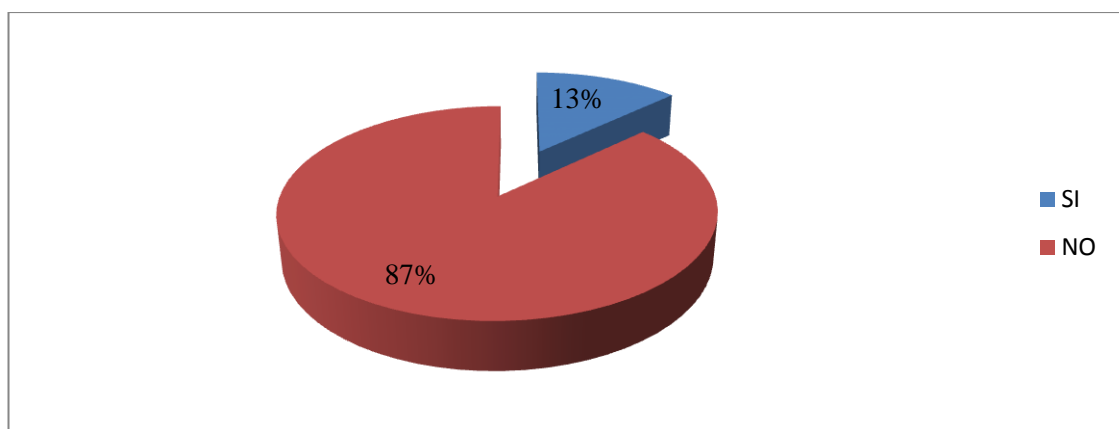
2.- ¿Le aplicaron pruebas de conocimiento al ingresar a la corporación ?

Cuadro N° 6 Pruebas de conocimiento

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	13%
NO	78	87%
TOTAL	90	100%

Elaborado: Proaño Núñez María Belén

Gráfico N° 6 Pruebas de conocimiento



Elaborado: Proaño Núñez María Belén

ANÁLISIS

Los 78 administrativos y operativos a los que se les asigna un 87% señalan que no se les aplicaron pruebas de conocimientos al momento de su ingreso a la corporación; 12 administrativos y operativos a los que se les asigna un 13% señalan que si se les fue aplicadas pruebas de conocimiento al momento de su ingreso a la corporación

INTERPRETACIÓN

Una mayoría muy aceptable coincide en manifestar que el momento de ingresar a la corporación no se les aplico pruebas de conocimiento ; esto resulta no adecuado para la corporación toda vez que no se cuenta con un sistema de selección de personal en la que los colaboradores al momento de hacer su ingreso a la corporación sean evaluados en cuanto se relaciona a sus fundamentos teórico-práctico que garanticen que se trata de individuos competitivos y eficientes.

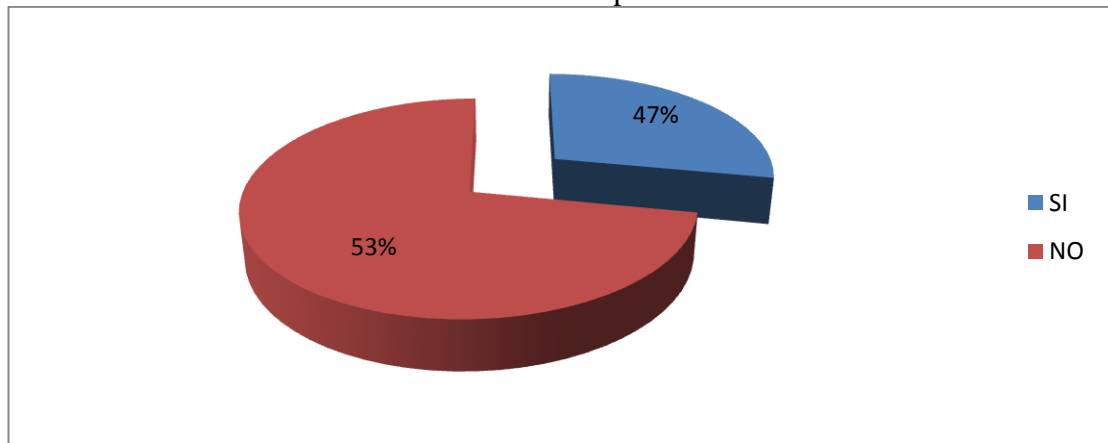
3.- ¿En la entrevista de selección que la corporación le efectuó el ambiente fue de confianza?

Cuadro N° 7 ambiente de confianza en la corporación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	47%
NO	48	53%
TOTAL	90	100%

Elaborado: Proaño Núñez María Belén

Gráfico N° 7 Ambiente de confianza en la corporación



Elaborado: Proaño Núñez María Belén

ANÁLISIS

Se observa que de los 48 administrativos y operativos a los que se les asigna un 53% señalan que en la entrevista de selección que la corporación le efectuó el ambiente no fue de confianza; 42 administrativos y operativos a los que se les asigna un 47% señalan que en la entrevista de selección que la corporación le efectuó el ambiente si fue de confianza.

INTERPRETACIÓN

Una mayoría relativa coincide en señalar que en la entrevista de selección que la corporación le efectuó, el ambiente no fue de confianza, y más bien en cierto momento tuvieron como temor al responder ciertas inquietudes que fueron hechas por los responsables del escogitamiento del personal para la corporación

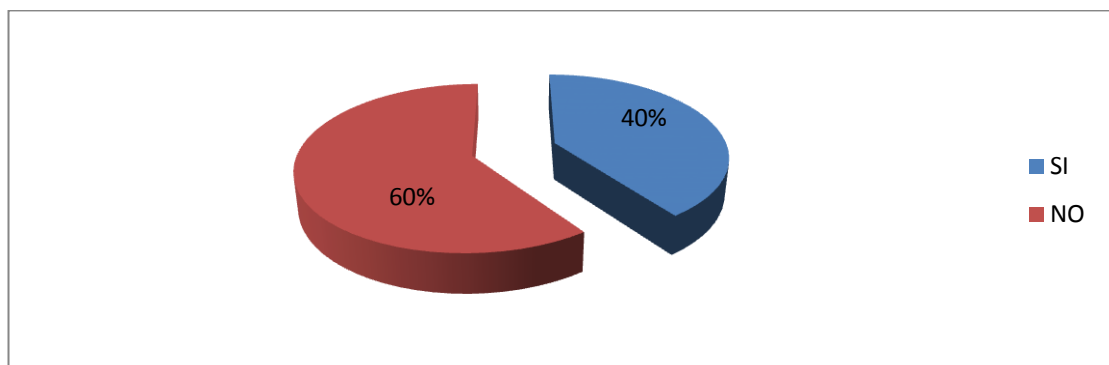
4.- ¿Cree que al momento de ser seleccionado para el puesto de trabajo le proporcionaron la información suficiente sobre el cargo a desempeñar?

Cuadro N° 8 Información sobre el cargo a desempeñar

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	36	40%
NO	54	60%
TOTAL	90	100%

Elaborado: Proaño Núñez María Belén

Gráfico N° 8 Información sobre el cargo a desempeñar



Elaborado: Proaño Núñez María Belén

ANÁLISIS

Los 54 administrativos y operativos a los que se les asigna el 60% manifiestan que no se les fue proporcionaron la información suficiente sobre el cargo a desempeñar; 36 administrativo y operativos a los que se les asigna el 40% manifiestan que si les proporcionaron la información suficiente sobre el cargo a desempeñar

INTERPRETACIÓN

Se puede identificar que la mayoría de los encuestados indican, que no se le proporcionaron la información suficiente sobre el cargo a desempeñar al ingreso a la corporación y que simplemente se asignaron puestos que en algunos de los casos no tenían la suficiente experiencia y capacidad para ejercerlos

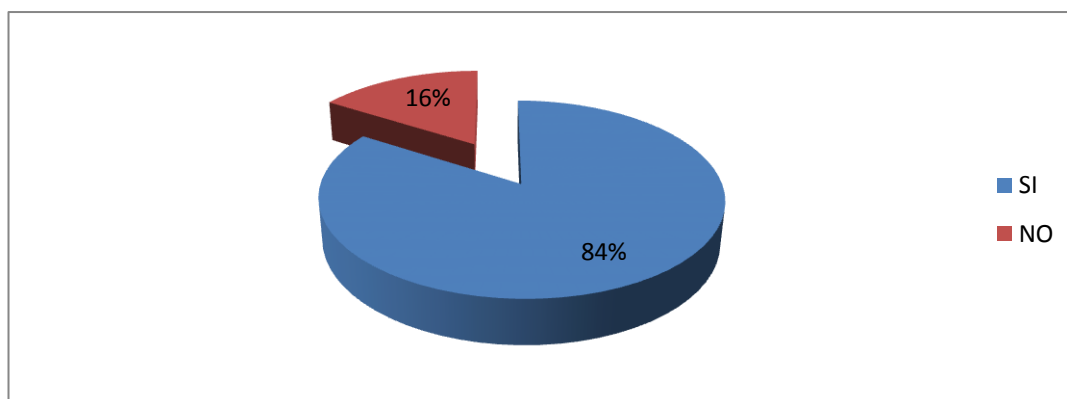
5.- ¿Cree usted que afectaría a la corporación el no contar con especificaciones y descripciones de cargos?

Cuadro N° 9 No contar con especificaciones y descripciones de cargos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	76	84%
NO	14	16%
TOTAL	90	100%

Elaborado: Proaño Núñez María Belén

Gráfico N° 9 No contar con especificaciones y descripciones de cargos



Elaborado: Proaño Núñez María Belén

ANÁLISIS

Se determina que 76 administrativos y operativos los que representa el 84% manifiestan que si afectaría a la corporación el no contar con especificaciones y descripciones de cargos; 14 administrativos y operativos los que representa el 16% manifiestan que no afectaría a la corporación el no contar con especificaciones y descripción de cargos.

INTERPRETACIÓN

La gran mayoría de los encuestados consideran que la corporación si se vería afectada al no contar con especificaciones y descripciones de cargos toda vez que no existiría una distribución de personal de acuerdo a las capacidades y desempeños propios que tienen cada uno de ellos

6.- ¿Considera que las actividades que realiza dentro de la corporación están acordes a su cargo?

Cuadro N° 10 Actividades acordes a su cargo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	39	43%
NO	51	57%
TOTAL	90	100%

Elaborado: Proaño Núñez María Belén

Gráfico N° 10 Actividades acordes as u cargo

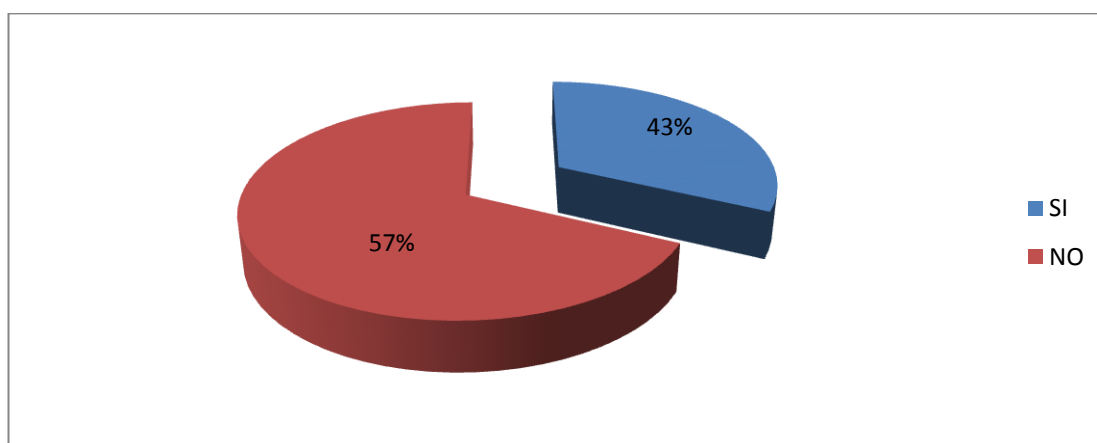


Gráfico N° Actividades enfocadas a cumplir en la Corporación

ANÁLISIS INTERPRETACIÓN

Se observa que 51 administrativos y operativos a los que les corresponde el 57% manifiestan que las actividades que ellos realizan dentro de la corporación no están acordes con sus cargos ; 39 administrativos y operativos a los que les representa el 43% manifiestan que las actividades que ellos realizan no están acordes con sus cargos

INTERPRETACIÓN

La mayoría de los encuestados coinciden en señalar que las actividades que realizan dentro de la corporación, no están de acuerdos con los cargos que ellos había seleccionado, y que fueron ubicados allí de acuerdo a necesidades propias de la corporación, no permitiendo con esto un mejoramiento en la estructura organizacional

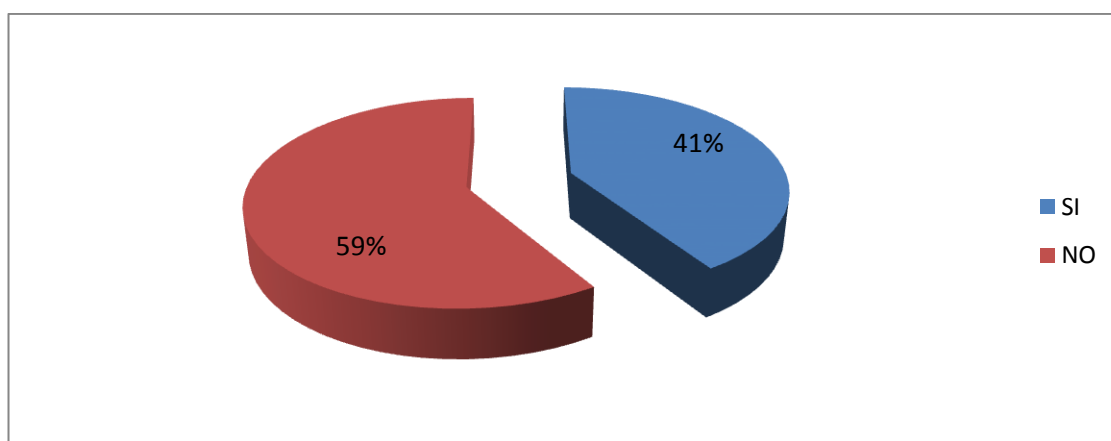
7.- ¿Han sido evaluadas sus funciones por su jefe inmediato ?

Cuadro N° 11 Evaluación de funciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	37	41%
NO	53	59%
TOTAL	90	100%

Elaborado: Proaño Núñez María Belén

Gráfico N° 11 Evaluación de funciones



Elaborado: Proaño Núñez María Belén

ANÁLISIS INTERPRETACIÓN

De los 53 administrativos y operativos a los que les corresponde el 59% manifiestan que no han sido evaluadas sus funciones por su jefe inmediato; 37 administrativos y operativos a los que se les asigna el 41% manifiestan que si han sido evaluadas sus funciones por su jefe inmediato.

INTERPRETACIÓN

En una mayoría no significativa de encuestados, se determinan que no fueron evaluados por su jefe inmediato, esto resulta negativo para la corporación toda vez que los jefes inmediatos deberían supervisar las tareas de los colaboradores para manera adecuadamente los estándares de producción fijados de antemano por los gerentes o dueños de la corporación

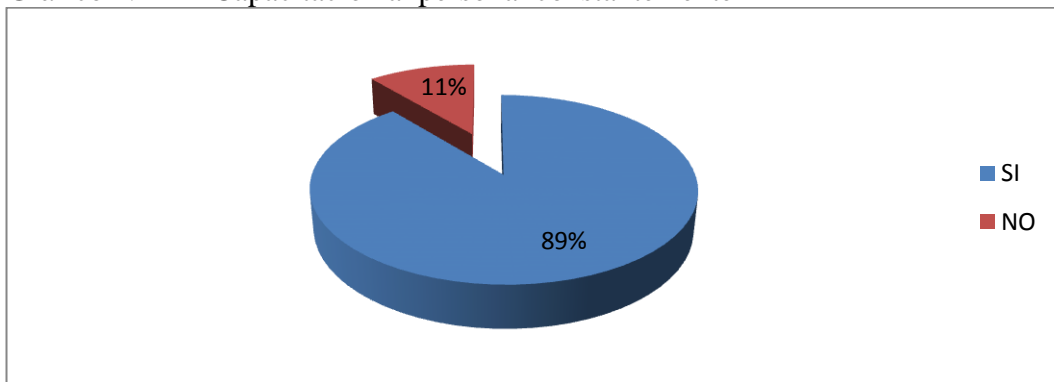
8.- ¿Considera que se debe capacitar al personal constantemente sobre desempeño laboral?

Cuadro N° 12 Capacitación al personal constantemente

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	80	89%
NO	10	11%
TOTAL	90	100%

Elaborado: Proaño Núñez María Belén

Gráfico N° 12 Capacitación al personal constantemente



Elaborado: Proaño Núñez María Belén

ANÁLISIS INTERPRETACIÓN

Los 80 administrativos y operativos a los que se les asigna el 89% manifiestan si consideran que se debe capacitar al personal constantemente sobre desempeño laboral; 10 administrativos y operativos a los que se les asigna el 11% manifiestan que no que se debe capacitar al personal constantemente sobre desempeño laboral

INTERPRETACIÓN

Una gran mayoría concuerda en señalar que si se debería capacitar al personal constantemente sobre desempeño laboral, ya que esto beneficiaría notablemente en el mejoramiento continuo de sus labores dentro de la corporación, lo que les volverían más competitivos y capaces de enfrentar retos dentro de su funcionalidad, y más que todo ser entes capaces de desarrollar nuevas expectativas entro de la empresa.

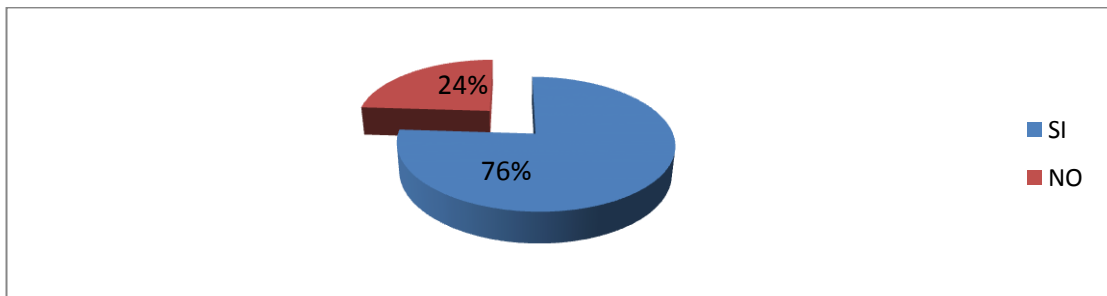
9.- ¿Posee todos los recursos necesarios para que su desempeño laboral sea eficiente ?

Cuadro N° 13 Recursos necesarios para su desempeño

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	68	76%
NO	22	24%
TOTAL	90	100%

Elaborado: Proaño Núñez María Belén

Gráfico N° 13 Recursos necesarios para su desempeño



Elaborado: Proaño Núñez María Belén

ANÁLISIS

Se determina que los 68 administrativos y operativos a los que se les asigna el 76% señalan si posee todos los recursos necesarios para que su desempeño laboral sea eficiente que el cumplimiento de su trabajo, 22 administrativos y operativos a los que se les asigna el 24% señalan que no posee todos los recursos necesarios para que su desempeño laboral sea eficiente

INTERPRETACIÓN

La gran mayoría de los encuestados coinciden en mencionar que si posee todos los recursos necesarios para que su desempeño laboral sea eficiente en el cumplimiento de su trabajo y además les gustaría colaborar con los avances de la corporación en los aspectos económicos, sociales y culturales, por lo que en muchos de los casos se ven limitados a únicamente cumplir con lo que se les asigna, pudiendo ser oportunos en otras actividades de desarrollo laboral en la corporación.

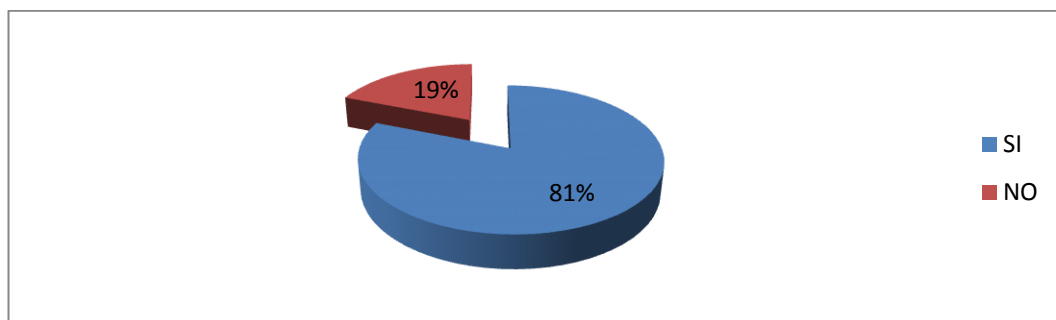
10.- ¿Cree que es necesario implementar un proceso de selección de personal para mejorar el desempeño laboral de la corporación?

Cuadro N° 14 Implementar un proceso de selección de personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	73	81%
NO	17	19%
TOTAL	90	100%

Elaborado: Proaño Núñez María Belén

Gráfico N° 14 Implementar un proceso de selección de personal



Elaborado: Proaño Núñez María Belén

ANÁLISIS

Los 73 administrativos y operativos a los que les corresponde el 81% señalan que si les gustaría implementar un proceso de selección de personal para mejorar el desempeño laboral en la corporación; 17 administrativos y operativos a los que les corresponde el 19% señalan que no les gustaría implementar un proceso de selección de personal para mejorar el desempeño laboral en la corporación.

INTERPRETACIÓN

La gran mayoría de los encuestados coinciden en señalar que, es necesario que en la corporación se implemente un proceso de selección de personal para poder mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, ya que se estaría seleccionado de manera técnica, y de acuerdo a normas específicas a los colaboradores que realmente la empresa necesita, sin que haya con esto un desperdicio de esfuerzo y capacidades laborales

Comprobación de la hipótesis

Planteamiento de las hipótesis:

HIPÓTESIS: La selección de personal incide directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Impactex Cía Ltda

H₀= La selección de personal NO incide directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Impactex Cía Ltda

H₁= La selección de personal SI incide directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Impactex Cía Ltda

Nivel de significación:

Se utiliza el nivel $\alpha = 0.05$ que corresponde al 95% de Confiabilidad

Descripción de la población

Se extrajo una muestra de 90 colaboradores (administrativos y operadores) a quienes se les aplicó un cuestionario sobre el problema

Especificación del estadístico

De acuerdo a la tabla de contingencia 4 x 2, se utiliza la fórmula:

$$X^2 = \sum \left(\frac{(O - E)^2}{E} \right) \text{ donde:}$$

X²: chi cuadrado

∑: sumatoria

O: frecuencia observada

E: frecuencia esperada

Especificación de las regiones de aceptación y de rechazo

Para decidir sobre estas regiones, primero se determina los grados de libertad, conociendo que el cuadro está formado por 4filas y 2 columnas:

$$Gl = (F-1) (C-1)$$

$$Gl = (4 -1) (2-1)$$

$$Gl =3 \times 1=$$

$$Gl=3$$

$$\mathbf{X^2 t} = 7.82$$

Entonces con 3 grados de libertad y un nivel $\alpha = 0.05$, se tiene en la tabla del chi cuadrado el valor 7.82, por lo tanto se aceptará la hipótesis alterna para todo valor de chi cuadrado calculado que se encuentra sobre 7.82, y se rechaza la hipótesis nula, cuando los valores calculados son menores de 7.82

Zona de Rechazo

Se rechaza la H_0 si $\mathbf{X^2 c} > \mathbf{X^2 t}$

$\mathbf{X^2 c}$: chi cuadrado calculado

Representación Gráfica

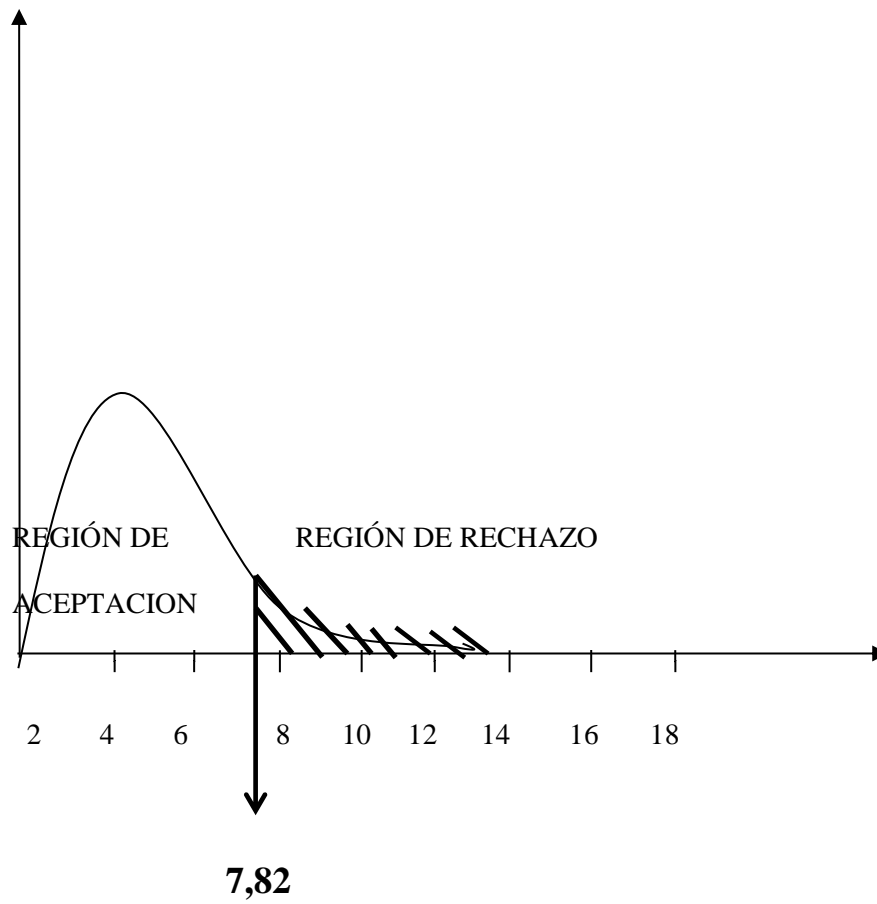


Gráfico 15

Elaborado: Proaño Núñez María Belén

N°	PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
1	¿En la actualidad la empresa utiliza un proceso técnico para la selección de personal?	23	67	90
3	¿En la entrevista de selección que la corporación le efectuó el ambiente fue de confianza?	42	48	90
6	¿Considera que las actividades que realiza dentro de la corporación están acordes a su cargo?	39	51	90
7	¿Han sido evaluadas sus funciones por su jefe inmediato?	37	53	90
	TOTAL	141	219	360

CUADRO N° 15 Frecuencias observadas

Elaborado: Proaño Núñez María Belén

CUADRO N° 16 Frecuencias esperadas

ALTERNATIVAS

N°	PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
1	¿En la actualidad la empresa utiliza un proceso técnico para la selección de personal?	35,25	54,75	90
3	¿En la entrevista de selección que la corporación le efectuó el ambiente fue de confianza?	35,25	54,75	90
6	¿Considera que las actividades que realiza dentro de la corporación están acordes a su cargo?	35,25	54,75	90
7	¿Han sido evaluadas sus funciones por su jefe inmediato?	35,25	54,75	90
	TOTAL	141	219	360

Elaborado: Proaño Núñez María Belén

Cálculo del chi cuadrado

CUADRO N° 17 Cálculo del Chi CuadradoU

FO	FE	FO-FE	(FO-FE)2	(FO-FE)2/FE
23	35,25	-12,25	150,0625	4,2571
67	54,75	12,25	150,0625	2,7409
42	35,25	6,75	45,5625	1,2926
48	54,75	-6,75	45,5625	0,8322
39	35,25	3,75	14,0625	0,3989
51	54,75	-3,75	14,0625	0,2568
37	35,25	1,75	3,0625	0,0869
53	54,75	-1,75	3,0625	0,0559

$$X^2= 9.9213$$

Elaborado: Proaño Núñez María Belén

Decisión Estadística

Como el estadístico chi cuadrado calculado es **9.9213** y es mayor que el chi cuadrado de la tabla cuyo valor es 7.82, con tres grados de libertad y un nivel $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1) que demuestra que **la selección de personal SI** incide directamente en el **desempeño laboral** de los Colaboradores de la Corporación Impactex Cía Ltda

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones

- De la investigación realizada se llega a determinar que en la Corporación Impactex Cía Ltda, la selección de personal o colaboradores se la realiza de una manera no adecuada ya que la misma no cuenta con un sistema, que garantice la idoneidad del colaborador, y especialmente se conozca de su trayectoria laboral y en especial de su desempeño laboral; no se les aplico alguna técnica de conocimiento para ingresar a la corporación, y que fue simplemente una entrevista con los superiores para ser admitidos como colaboradores de la corporación

- En la Corporación Impactex Cia. Ltda sus colaboradores no están íntimamente relacionados con el sentido de pertenencia de la misma, esto se lo pude determinar mediante la investigación realizada con la que se llega a determinar que el desempeño laboral de los colaboradores no es la adecuada, y que los resultados en cuanto a sus actividades, no están enfocados a cumplir lo que le solicita la corporación, por lo que prácticamente no se orienta a definir las políticas y requerimientos que permitan un mejoramiento en la estructura organizacional de la corporación

- La carencia de un sistema establecido de selección de personal en la corporación, hace que no se pueda definir adecuadamente el rendimiento laboral de sus colaboradores, esto en decremento con las expectativas que guardan los

propietarios de la misma, quienes sienten la urgencia de contar con una herramienta que control que pueda mejorar la operatividad de los colaboradores y demuestren la confiabilidad que en ellos pusieron al momento de ser contratados, ya que no se verifica el cumplimiento de indicadores de calidad en cuanto al trabajo que realiza en la corporación, lo que resulta perjudicial a la corporación toda vez que se desconoce el verdadero sentido de determinar la calidad con la que son terminados los productos que son elaborados dentro de la corporación

5.2.- Recomendaciones:

- La Corporación Impactex Cía Ltda , debe buscar un sistema operativo en el que se incluyan programas de selección de personal, que cuenten con sistemas de evaluación , desarrollo de competencias, mejoramiento continuo y aplicación de destrezas competitivas, que permita mejorar el sistema de ingreso de sus colaboradores a la corporación.

- La tendencia es el mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Impactex Cia.Ltda, esto se lo lograra siempre y cuando exista en ellos la apropiación del sentido de pertenencia de la organización como tal, demostrando que están capacitados para realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz, manteniendo en todo momento su orientación a definir las políticas y requerimiento que permita desarrollar la estructura organizacional de la misma

- Se recomienda la implementación de un sistema de selección de personal que permita desarrollar adecuadamente el desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Impactex Cía Ltda en base a normas internacionales, que se aplican en las grandes organizaciones y que permiten el mejoramiento continuo de la misma, buscando ubicarse entre las mejores empresas productoras de ropa interior masculina, femenina y de niños , a nivel local, nacional y regional

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

TÍTULO: “PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA CORPORACIÓN IMPACTEX CIA. LTDA DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

6.1.- Datos informativos

Nombre de la Institución: Corporación “Impactex Cia. Ltda.”

Cantón: Ambato

Provincia: Tungurahua

Dirección: Avda. Indoamericana y Cartago

Jornada: Matutina-Vespertina

Equipo Técnico: Investigadora, Tutor, Colaboradores

Beneficiarios: Corporación Impactex Cia Ltda, departamento administrativos y operativos

Tiempo de duración: dos meses

Periodo de ejecución: Enero 2015

Responsable: María Belén Proaño Núñez

Tutora de la Investigación: Ing. Mg. María Judith García

Corporación Impactex Cía Ltda: Psi. Industrial Victoria Hurtado

6.2.- Antecedentes de la propuesta

La Corporación Impactex Cía. Ltda. es una organización que carece de un proceso de selección de personal el cual provoca un bajo desempeño laboral. Lo que ha causado problemas a la Corporación como la rotación de personal, un mal clima laboral, baja productividad y un bajo desempeño laboral.

El propósito de implementar este proceso es elegir a los colaboradores calificado que cumplan con los requerimientos planteados en el manual de funciones, este mejorar la eficacia y eficiencia en el desempeño laboral y se optimizaran los tiempos de trabajo, lo que beneficiaría directamente a aumentar la productividad, sin olvidarse de lo más importante el bienestar y crecimiento no solo de la empresa sino de todo el personal.

6.3.- Justificación

El **interés** de la presente propuesta radica en proveer a la Corporación Impactex Cia Ltda de un proceso de selección de personal que permita mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores.

Es **importante** ya que será una herramienta de gestión administrativa que permita facilitar la contratación el personal idóneo y necesario que necesita la corporación, para cumplir con sus objetivos organizacionales y el cumplimiento de sus políticas de mejoramiento continuo de la misma

La **Originalidad** de la presente propuesta radica en que los colaboradores de la parte administrativa y operativa tengan la oportunidad de desarrollar un proceso de selección de personal, fundamentado en las necesidades prioritarias que tiene la corporación como entidad de producción textilera del centro del país, mejorando su capacidad para seleccionar el personal que necesariamente requiere sin el despilfarro de recursos innecesarios.

La **factibilidad** de ejecutar la propuesta se evidenciará porque existe el compromiso de todos los colaboradores de la Corporación Impactex Cía Ltda quienes están conscientes que es necesario implementar el proceso de selección de personal, además de despertar el interés y la atención de los socios y propietarios de la misma.

Los **beneficiarios** directos de la ejecución de la propuesta es la Corporación Impactex Cía Ltda , sus dueños, socios y colaboradores del área administrativa y operativa de la misma, ya que esta investigación permitirá abrir una nueva posibilidad de ayudar a los mismos a seleccionar adecuadamente al personal conociendo sus capacidades, su eficiencia y eficacia en el desarrollo de un trabajo de acuerdo a las políticas planteadas por la organización

6.4.- Objetivos

6.4.1.-Objetivo General

Desarrollar un proceso de selección de personal que permita el mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Impactex Cía Ltda.

6.4.2.- Objetivos Específicos

- Socializar el proceso de selección de personal de Talento Humano y jefaturas departamentales para la Corporación Impactex Cía Ltda de la ciudad de Ambato
- Ejecutar un proceso de selección de personal con la finalidad de contratar el personal idóneo y fortalecer la gestión del desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa y operativa de la Corporación Impactex Cía Ltda.
- Evaluar el desempeño del personal a partir de la implementación del proceso de selección.

6.5.- Análisis de la factibilidad

Factibilidad Política

La propuesta es factible porque el principio de toda Institución administrativa va ligado con la política organizacional que garantiza desarrollar la personalidad, las aptitudes y la capacidad mental y física de sus colaboradores. Además existe el apoyo político de las autoridades de la corporación para la implantación de la propuesta.

Socio – cultural

La propuesta sustenta la factibilidad Socio-cultural, en el aprovechamiento de los eventos administrativos planificados por las comisiones permanentes, conformadas por los dueños y socios a través de incentivos económicos, mejoramiento de puestos y ascensos en cada una de las áreas de la organización, en especial a la parte administrativa y operativa

Organizacional

La Corporación Impactex Cía Ltda. tiene una estructura organizacional que le permite establecer con claridad sus deberes y derechos en un marco organizacional, administrativo y operativos. Tiene su autoridad y organismos delineados, cuenta con una infraestructura adecuada, servicios básicos y espacios que permite el desarrollo continuo de la organización

Económica Financiera

La aplicación de la propuesta en su organización, planificación, ejecución y evaluación no demandará de costos elevados, se requiere recursos para copias, socialización, y desarrollo de la misma y será asumida por la investigadora y con recursos de autogestión.

6.6.- Fundamentación Científica

Sistema de Selección de personal

Desde que los hombres comenzaron a formar grupos para organizarse y lograr metas o satisfacer las necesidades de la comunidad y de sí mismo, las que no podían lograr individualmente, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. Existen variados grupos de necesidades, desde algunas muy simples hasta otras más complejas, es necesario para ello identificar dichas necesidades y satisfacerlas lo más plenamente posible.

No debemos olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con

que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

El propósito de este trabajo es conocer todo el proceso de integración del personal nuevo a la organización definido como "proceso de selección de personal".

Sistema de ingreso

Es el conjunto de actividades que realiza la administración, destinada a obtener en forma eficiente el Recurso Humano necesario para el funcionamiento adecuado de la empresa.

Subsistema de Ingreso:

- Requisición
- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Ubicación

Importancia del sistema de ingreso

- A nivel de empresa

- Eficiencia
- Costos

Recursos Humanos

- Tiempo de adaptación
- Reducir al mínimo las posibilidades de frustraciones

Proceso de selección de personal

Para cumplir con la responsabilidad de la selección de personal es necesario que las decisiones estén fundamentadas, sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico que

permita buscar nuevos candidatos, evaluar sus potencialidades físicas y mentales, así como su aptitud en el trabajo.

En el proceso de selección se utilizan una serie de técnicas que permiten elegir a la persona adecuada para el puesto vacante; en principio se debe determinar quiénes reúnen los requisitos mínimos que necesitan cubrirse para ocupar el puesto (edad, escolaridad, experiencia, etc.), eliminando a los que no satisfagan.

Posteriormente se procede a realizar principalmente: entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento o de práctica, investigación socioeconómica y examen médico.

El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varía no sólo con la organización sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados. Para algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito con sólo una entrevista y un examen médico, en tanto que para otros puestos pueden ser necesarias varias entrevistas, una batería de tests e investigaciones elaboradas para otros puestos.

6.7.- Metodología (Plan Operativo)

CUADRO N° 18 MODELO OPERATIVO

FASES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	EVALUACIÓN
CONCIENTIZACIÓN	Concienciar que el personal administrativo y operativo de la Corporación interiorice y aplique la propuesta	Socialización de la propuesta del sistema de selección de personal para la Corporación Impactex Cia Ltda.	Proyector Diapositivas	HUMANOS Investigadora MATERIALES Impresiones	Informes de las reuniones realizadas.
PLANIFICACIÓN	Planificar que la propuesta sea aceptada por los miembros de la corporación	Reuniones de Trabajo con el personal administrativo y operativo de la Corporación	Proyector Diapositivas	HUMANOS Investigadora Colaboradores	Encuesta
EJECUCIÓN	Ejecutar el sistema de	Caracterizar los procesos	HUMANOS Investigadora	HUMANOS Investigadora	Conocer sobre los lineamientos

	selección de personal para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores administrativos y operativos de la Corporación Impactex Cia Ltda.	seleccionados en el sistema expuesto	Colaboradores MATERIALES Guía escrita	Jefe de talento humano	del sistema a implementarse
EVALUACIÓN	Evaluar la propuesta para obtener resultados que permitan determinar la aceptación del sistema de selección de	Determinar características de los diversos capítulo que se encuentran en el sistema de selección de personal	HUMANOS Investigadora MATERIALES Proyector Diapositivas	. HUMANOS Investigadora Colaboradores	Conocerán y Redactarán las características de por lo menos dos capítulos expuestos

	personal entre los colaboradores.				
--	-----------------------------------	--	--	--	--

Elaborado: Proaño Núñez María Belén

6.8. Administración de la propuesta

Estará bajo la coordinación de los propietarios de la Corporación Impactex Cía Ltda.

La investigadora tiene a su cargo el control y seguimiento de la propuesta, reflexionando y haciendo las respectivas comprobaciones, observando los aciertos y dificultades para proceder a la rectificación o potencialización de la propuesta.

6.9 Previsión de la evaluación

CUADRO N° 19 Evaluación de la propuesta

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Qué evaluar?	La ejecución de la propuesta
¿Por qué evaluar?	Para alcanzar los objetivos propuestos
¿Para qué evaluar?	Para mejorar la propuesta
¿Con qué criterios?	Pertinencia. coherencia, efectividad y eficiencia
Indicadores	Cuantitativos y Cualitativos
¿Quién evalúa?	Proaño Núñez María Belén
¿Cuándo evaluar?	En periodos determinados de la propuesta
¿Cómo evaluar?	Con una encuesta
Fuentes de información	Colaboradores administrativos y operativos
¿Con qué evaluar?	Con un cuestionario estructurado.

Elaborado: Proaño Núñez María Belén

CORPORACIÓN IMPACTEX CIA LTDA.

**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL**



AUTORA: MARÍA BELÉN DROAÑO NUÑEZ



GRUPO IMPACTEX

**PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL**

SECCIÓN: OPERATIVO (corte)

1. OBJETIVO

Establecer un instrumento de carácter técnico que permita elegir al candidato idóneo al puesto requerido por la Corporación y evaluar el desempeño de los colaboradores garantizando el libre acceso a los mismos con iguales condiciones para las personas con discapacidad, comunidades, pueblos y nacionalidades, en función de la relación entre

Controles	Nombre	Cargo	Firma
Elaboró:	BELEN PROAÑO	TALENTO HUMANO	

los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos y las competencias de las y los aspirantes

2. ALCANCE

Se aplica a Reclutamiento y Selección para el cargo vacante de la Corporación
Impactex Cía. Ltda.

3. RESPONSABILIDADES

Departamento de Talento Humano

- Administrar el proceso de reclutamiento y selección de personal aplicando la norma establecida por el Ministerio de Relaciones laborales.
- Dar a conocer los reportes de verificación de la convocatoria, conocer los resultados de las calificaciones de pruebas de conocimientos técnicos, de las pruebas psicométricas, realizar las entrevistas y ejecutar la inducción del proceso selectivo.
- Resolverá las apelaciones presentadas por las y los aspirantes a los resultados de :
 - a) Verificación de la convocatoria
 - b) Calificación de las pruebas de conocimiento técnico
 - c) Puntaje de evaluación de las pruebas psicométricas y la entrevista.

4. DEFINICIONES

- **El proceso de selección.** es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto.
- **Manual de funciones.** Es un instrumento o herramienta que permite definir la estructura de la empresa, cargos que los conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas.
- **Desempeño laboral.** es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

5. POLÍTICAS

- Cumplir con la normativa legal Vigente
- Inclusión de las personas con discapacidad, comunidades, pueblos y nacionalidades
- Transparencia
- Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección técnica.

6. PROCEDIMIENTO

- El departamento de Talento Humano iniciará el proceso de Reclutamiento y selección una vez que sea identificado el puesto vacante
- El jefe de Talento humano , será el encargado de la preparación del proceso de reclutamiento y selección para lo cual realizará los siguientes pasos:
 - Mantener actualizado el Manual de funciones
 - Identificar las vacantes de los puestos y verificar que se encuentren:
Debidamente Financiadas
Legalmente Vacantes

CONVOCATORIA

Para realizar un proceso de reclutamiento es necesario elaborar una convocatoria que contenga toda la información pertinente al puesto solicitado.



FORMATO DE LA CONVOCATORIA

LA CORPORACION IMPACTEX REQUIERE INCORPORAR A SU EQUIPO DE TRABAJO PERSONAL RESPONSABLES QUE CUMPLA CON EL SIGUIENTES PERFIL:

AREA DE TRABAJO	CORTE
PUESTO	CORTADORES DE TELA
SALARIO	354.00
HORARIO	8:00am/12:00pm – 2:00pm/6:00pm
FUNCIONES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión te tela • Reposo de tela • Tendido de tela sobre la mesa • Revisión de diseño (molde) • Tizado perfecto sobre la tela
REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de rollo de tela • Manejo de herramientas manuales • Manejo de mordería • Prevención de riesgos de trabajo • Cálculos básicos aritméticos

	<ul style="list-style-type: none"> • Lectura y escritura básica
HABILIDADES NECESARIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Mental • Manual • Social
ESCOLARIDAD	Bachillerato
MANEJO DE EQUIPOS	Herramientas manuales: cortadora, cuchillas, entre otras herramientas.
IDIOMAS	Español
EXPERIENCIA	1 año

Los interesados deberán enviar su C.V. a la siguiente dirección electrónica: talentohumano@yahoo.com

EVALUACION Y SELECCIÓN

Una vez finalizada la convocatoria se procede a revisar las carpetas que llegaron al correo establecido para el efecto y se validan los requisitos del puesto con los requisitos de los aspirantes, y del manual de funciones de la Corporación.

La evaluación: es el procedimiento mediante el cual se mide en los aspirantes el nivel de cumplimiento de los requerimientos del perfil del puesto, Sus herramientas son:

- Pruebas de conocimientos
- Pruebas Psicométricas

Test de inteligencia:

Mide la capacidad para aprender y aplicar lo aprendido de manera rápida y eficiente, a través de la comprensión y se manifiesta por la adaptación a situaciones cambiantes o rutinarias, facilidad para la toma de decisiones, iniciativa en la solución de problemas, por ello además de medir el índice

de inteligencia de un sujeto se detectan también las habilidades intelectuales que ha desarrollado.

Test de aptitudes y habilidades.

Mide en el individuo capacidades, destrezas y competencias, las cuales van a influir de manera positiva o negativa al logro de objetivos del puesto. El objetivo de estos test es identificar en los evaluados un patrón de conducta repetitivo que permita identificar competencias laborales y capacidades sobresalientes, con el fin de identificar el potencial de aplicación en la práctica profesional.

Test proyectivo.

Los test proyectivos sirven para valorar aspectos personales y sociales, de adaptación, de relación, conflictos internos de la vida de la persona que los realiza, esta valoración se basa en la forma en que el individuo interpreta la realidad.

Pruebas psicométricas para la selección de personal

PRUEBA	AREA QUE MIDE	NIVEL ORGANIZACIONAL	ESCOLARIDAD	LO QUE MIDE	TIEMPO
16 Factores de personalidad	Personalidad	Ejecutivos Jefes Empleados	Profesional Secundaria	Afabilidad Razonamiento Estabilidad Sensibilidad Aprensión Autosuficiencia PerfeccionismoTensión Ansiedad,Autocontrol Dureza,Independencia	35 a 45 minutos
Barsit	Inteligencia Gerenciales	Operativos	Profesional Secundaria	Conocimientos generales Comprensión de vocabulario Razonamiento verbal Razonamiento Lógico Razonamiento numérico.	15 min
Cleaver	Comportamiento	Ejecutivos Jefes Empleados Operarios	Profesional Técnico Secundaria	Empuje, Influencia Estabilidad, Cumplimiento	20 min.

Entrevista

El objetivo de este proceso es incrementar la empatía (rapport) y disminuir la ansiedad del candidato.

Es el momento del contacto personal donde de una forma individual y directa se realizara una serie de preguntas que determinaran si una persona tiene la posibilidad de ser contratada o no. Con este proceso nos daremos cuenta de sus capacidades, actitudes, carácter y lo que tiene a favor y en contra de las otras personas interesadas en el puesto.

PREGUNTAS DE PERSONALIDAD
¿Habla sobre ti?
¿Menciona una característica positiva que más te define y una negativa?
¿Cómo te definen los demás?
¿Prefieres trabajar de forma individual o en equipo?
¿Te consideras un líder ¿por qué?
¿Cuáles son tus objetivos personales?

PREGUNTAS DE CARÁCTER LABORAL
¿Qué tipo de tareas realizabas en tu cargo anterior?
¿Cuál ha sido el empleo que más te ha gustado y por qué?
¿Qué trabajo ha sido el que menos te gustó hacer y por qué?

¿Cómo era tu relación con tus antiguos jefes y compañeros de trabajo?
¿Por qué razón ya no continuaste laborando en tu trabajo anterior?

PREGUNTAS SOBRE EL EMPLEO OFERTADO
¿Qué conoces sobre esta organización?
¿Qué fue lo que despertó tu interés en nosotros?
¿Cómo supiste de la disponibilidad de este cargo?
¿Cuáles son tus fortalezas para este cargo?
¿Cuáles son tus mayores debilidades para el cargo ofrecido?
¿Cuáles son tus propósitos al ingresar en esta institución?

Tras la fase de entrevistas el número de candidatos se ha reducido al mínimo exponente, por lo que **ha llegado el momento de elegir** a la persona o al grupo de personas que se incorporarán a la Corporación Impactex Cía. Ltda. Si los procesos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Contratación

La empresa celebrara con el candidato idóneo después del proceso de selección un contrato de trabajo escrito el cual llenara todos los requisitos por el código de trabajo mediante el Ministerio de Relaciones laborales

Contrato a prueba. En todo contrato que se realice de aquellos a los que se refiere señalarse un tiempo a prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo automáticamente se entenderá que continua en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes.

Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo pueden dar por terminado libremente.



Modelo del contrato sujeto a la empresa Impactex

CONTRATO DE TRABAJO

En la ciudad de Ambato, a..... 2015 ante el señor Inspector de trabajo de Tungurahua libre y voluntariamente comparecen por una parte el señor, en calidad de Jefe Propietario de la **EMPRESA TEXTIL "IMPACTEX"** de la ciudad de Ambato con RUC N°, que para efectos del presente contrato se le denominará **EL EMPLEADOR**, y por otra parte, el señor(a), con sus propios derechos, portador de la cédula de ciudadanía N°, que para los mismos efectos se le denominará **EL EMPLEADO**; convienen en celebrar el presente Contrato de Trabajo, al tenor de las siguientes cláusulas y especificaciones que forman parte integral del mismo:

PRIMERA: Clase de Trabajo.- El EMPLEADO prestará en forma exclusiva para EL EMPLEADOR sus servicios lícitos y personales en calidad de **COSTURERA**, cargo para el cual declara tener los conocimientos y experiencia necesarios, el cual lo desempeñara en las dependencias del EMPLEADOR ubicado en la Av. Indoamerica y Tioloma, Barrio la Concepción de esta ciudad de Ambato o en el lugar que este lo señale. EL EMPLEADO se compromete a trabajar de acuerdo a las disposiciones que le indique el EMPLEADOR, y además a ser reubicado en otros puestos de trabajo que estén dentro del campo de su competencia y no signifique mengua de su remuneración o categoría.

SEGUNDA: Jornada de Trabajo.- EL EMPLEADO se compromete a laborar una jornada diaria de trabajo, que son ocho horas diarias, es decir desde las 8h00 AM hasta las 18h00PM, incluyendo dos horas de Almuerzo, y de Lunes a Viernes.

Si, por exigencias del trabajo encomendado o por caso fortuito o fuerza mayor, hubiese necesidad de que EL EMPLEADO deba laborar horas suplementarias o en días de descanso obligatorio, por tratarse de una función de confianza, se estará a lo dispuesto en los Art. 52 y 55 del Código del Trabajo.

TERCERA: Fecha de Inicio de las Labores.- La presentación de servicios de EL EMPLEADO comienza el, fecha en la cual se inicia también la vigencia de este contrato.

CUARTA: Plazo del contrato.- Este contrato se entenderá como de PRUEBA los primeros noventa días, contados a partir de la fecha de su vigencia, tiempo en el que cualquiera de las dos partes podrá darlo por terminado libremente, sin que se deba indemnización alguna, para lo cual se deberá notificar a la otra parte con no menos de ocho días antes de su finalización. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo faltante para completar UN AÑO. En este caso, EL EMPLEADOR deberá notificar a la otra parte su voluntad de darlo por terminado con treinta de anticipación y de parte de EL EMPLEADO con quince días de anticipación.

QUINTA: Remuneración.- EL EMPLEADOR pagará al EMPLEADO, por todo concepto, una remuneración mensual de, DOSCIENTOS NOVENTA Y CUATRO 92/100 CENTAVOS DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA, la misma que será abonada por mes vencido, pero el 15 de cada mes en la tarde se harán los anticipos quincenales, de esta suma se harán los descuentos correspondientes a los aportes personales del

empleado al IESS, deducciones ordenadas por jueces o “autoridades competentes y lo demás determinado por la Ley.

EL EMPLEADOR pagará, además los demás beneficios de Ley, en las condiciones y con las limitaciones establecidas legalmente.

En caso de falta al trabajo o de ausencia injustificada, EL EMPLEADO acepta en que se le descuente la parte proporcional correspondiente a dicha falta o ausencia, según lo establecido en la Ley y en el Reglamento Interno.

SEXTA: Desempeño de las Funciones.- EL EMPLEADO deberá desempeñar sus funciones dentro de los parámetros establecidos en el “Reglamento Interno de Trabajo”, “El Código de Trabajo”, y demás disposiciones de la Empresa, en caso de incumplimiento se le aplicarán las sanciones estipuladas en dichos documentos.

SEPTIMA: Derecho aceptado.- En todo lo que no se halle previsto en el presente contrato, las partes declaran incorporadas las disposiciones de la Ley de la materia y las del Código de Trabajo, especialmente lo relativo a las obligaciones y prohibiciones del empleador y del trabajador, así como sobre la terminación del contrato de trabajo.

OCTAVA: Controversias.- Para caso de incumplimiento de una o varias cláusulas del presente contrato, las partes se someten a los jueces competentes de la ciudad de Ambato, y al trámite oral.

Para constancia de lo estipulado las partes suscriben este convenio en triplicado de igual tenor y valor, en unidad de acto.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR (a)

INDUCCION

El programa de inducción que presentara la Corporación será de suma importancia porque ayudara al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Va a disminuir la tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta.



Formato del programa de Inducción

<p>1. Historia de la Empresa a) Año de fundación b) Jerarquías</p>
<p>2. Que produce la empresa</p> <p>b) Lugar</p>
<p>3. Organigrama de la empresa a) Número de puestos</p> <p>4. Políticas de la empresa a) Hora de entrada b) Hora de salida c) Uniformes d) Días festivos</p>
<p>5. Relación de la empresa con sus clientes</p>
<p>6. Relación de la empresa con su proveedores</p>
<p>7. Capacitaciones, entrenamiento, desarrollo profesional</p>
<p>8. Funciones y responsabilidades del puesto</p>

Elaborado por Belen Proaño



EVALUACION DE DESEMPEÑO

Instrucciones:

Marque con una "X" el casillero que corresponda según su criterio con respecto a cada pregunta

Por favor conteste con total sinceridad

	1	2	3	4
1. Me siento motivados para hacer mi trabajo cada día				
2. Me siento apropiado por mis compañeros de trabajo				
3. Recibo reconocimientos por la responsabilidad que asumo				
4. Tengo una sensación de logro en mi trabajo				
5. Tengo libertad para tomar decisiones y actuar sobre ellos				
6. Se resolver los problemas muy bien				
7. Tengo confianza en mis habilidades				
8. Soy productivo casi todo el tiempo				
9. Me gusta el trabajo en equipo				
10. Trabajo en un ambiente de confianza				
11. Estoy dedicado a mi trabajo				
12. Respaldo las metas de mi organización				
13. Mi trabajo me da satisfacción psicológica				

ESCALA DE RESULTADOS:

13-25 No cumple a cabalidad las actividades asignadas= **33%**

26-35 el trabajo que realiza no cumple en su totalidad con los parámetros establecidos en la Corporación Impactex Cia. Ltda.= **52%**

36-52 Es una persona que cumple su trabajo satisfactoriamente=**15%**

Interpretación global

Mediante la realización de esta investigación de campo sobre el desempeño laboral realizado en la Corporación Impactex Cia. Ltda: se ha comprobado que el 52% de los trabajadores no realizan el trabajo en su totalidad acorde a los parámetros establecidos por la organización, es decir el desempeño laboral de los Colaboradores no cumplen con los objetivos y políticas que la organización requiere, debido a la ausencia de un sistema de selección de personal, que al implementar el mismo ayudará a mejorar el desempeño de los colaboradores de la Corporación Impactex Cía. Ltda.



MISION

Somos una organización dedicada a la Innovación desarrollo y comercialización de marcas de moda con excelencia posicionándonos en los mercados nacionales y extranjeros para generar rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento empresarial para nuestros clientes internos y externos.

VISION

Ser un grupo empresarial líder en el mercado de moda con excelencia, responsabilidad social, empresarial y ambiental, internacionalizando nuestras marcas para crecer y consolidarnos, con nuestros consumidores neo tradicionales casuales.

OBJETIVO EMPRESARIAL

Generar recursos económicos por medio del desarrollo y la comercialización del portafolio de productos de Marcas, para satisfacer necesidades de vestimenta y estilo neo tradicional del mercado nacional e internacional.

POLITICA DE CALIDAD

Quienes integramos el GRUPO IMPACTEX estamos comprometidos a elaborar productos acorde a la moda innovando y diseñando prendas de calidad para cumplir las necesidades de nuestros clientes.

SELECCIÓN DE PERSONAL					
DATOS GENERALES DEL PUESTO VACANTE					
Nombre del Puesto:	Ing. Contable				
Área	Administrativa				
Reporta a:	Gerente				
Horario:	08:00am/12:00pm – 2:00pm/6:00pm				
Experiencia:	3 años en cargos similares				
Título para el Puesto:	Ing. Contable				
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.					
Objetivo o Propósito del Puesto	Traducir la estrategia de las empresas en números, brindando información clara, oportuna y veraz que les permita tomar decisiones para incrementar el valor de la compañía.				
Actividades y/o Funciones					
* Recibe y clasifica todos los debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros					
* Examina y analiza la información que contienen los documentos que le sean asignados					
* Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.					
* Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución.					
Actividades:					
· Verifica la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado con el programa de contabilidad.					
· Realiza transferencias bancarias.					
· Corrige los registros contables.					
· Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables					
Idiomas:	100% español, 80% inglés.				
Género:	Variable.				
COMPETENCIAS.					
		Tipo			
LIDERAZGO	Genérica	A	B	C	D
	Específica				
TRABAJO EN EQUIPO	Genérica	A	B	C	D
	Específica				
INICIATIVA	Genérica	A	B	C	D
	Específica				
DESARROLLO DE RELACIONES	Genérica	A	B	C	D
	Específica				
INNOVACIÓN	Genérica	A	B	C	D

	Específica				
CAPACIDAD PARA ENTENDER A LOS DEMAS	Genérica	A	B	C	D
	Específica				
COMPROMISO EMPRESARIAL	Genérica	A	B	C	D
	Específica				
Habilidades requeridas.	Escucha activa, pensamiento crítico, percepción social, negociación, solución de problemas complejos, juicio y toma de decisiones, gestión de recursos humanos.				
Otras características:	Tener entre 33 y 55 años y radicado en la ciudad.				

Elaborado por: Proaño Núñez María Belén



SELECCION DE PERSONAL

4. COMPETENCIAS COMPLEMENTARIAS	
4.1. Limpia el lugar donde se realiza el tendido.	
4.2. Mantiene las herramientas en buen estado	
4.3. Conserva la ropa de trabajo en buen estado	
4.4. Utiliza y conserva los elementos de protección personal correctamente.	
4.5. Cuida de su salud y las de los demás.	
4.6. Comunica los riesgos detectados en el trabajo	
4.7. Opera eficazmente sobre el producto y equipos,	
4.8. Organiza y trabaja en equipo,	
5. CONOCIMIENTOS	
5.1. Manejo del rollo de tela.	
5.2. Manejo de herramientas manuales.	
5.3. Manejo de moldearías	
5.4. Saneamiento básico	
5.5. Prevención de riesgos del trabajo	
5.6. Cálculos básicos aritméticos	
5.7. Lectura y escritura básica.	
6. RESPONSABILIDADES	
6.1. Sobre el trabajo de otras personas	MEDIA
6.2. Sobre el equipo y medios de trabajo	MEDIA
6.3. Sobre la calidad de servicio u obra	ALTA
6.4. Sobre el contacto con los clientes	ALTA
6.5. Sobre el aspecto económico	BAJA

7. NIVELES, HABILIDADES, CAPACIDADES Y EXPERIENCIA	
7.1. Nivel de autonomía y responsabilidad	ALTA
7.2. Nivel de relaciones y comunicación	ALTA

7.3. Habilidad mental	MEDIA
7.4. Habilidad manual	MEDIA
7.5. Habilidades sociales	MOTIVACIÓN
7.6. Capacidad de trabajo y organización	MEDIA
7.7. Responsabilidad y dotes de mando	BAJA
7.8. Capacidad de concentración	MEDIA
7.9. Esfuerzo físico	ALTO
7.10. Creatividad	MEDIA
7.11. Iniciativa en el trabajo	MEDIA
7.12. Experiencia	BAJA

8. REQUISITOS DE PERSONALIDAD.

8.1. Comunicativo, respetuoso, sociable disciplinado, responsable, pertinente y capacidad de escucha

9. MANEJO DE EQUIPOS Y MEDIOS DE TRABAJO

9.1. Herramientas manuales: cortadora, cuchillas, entre otras herramientas.

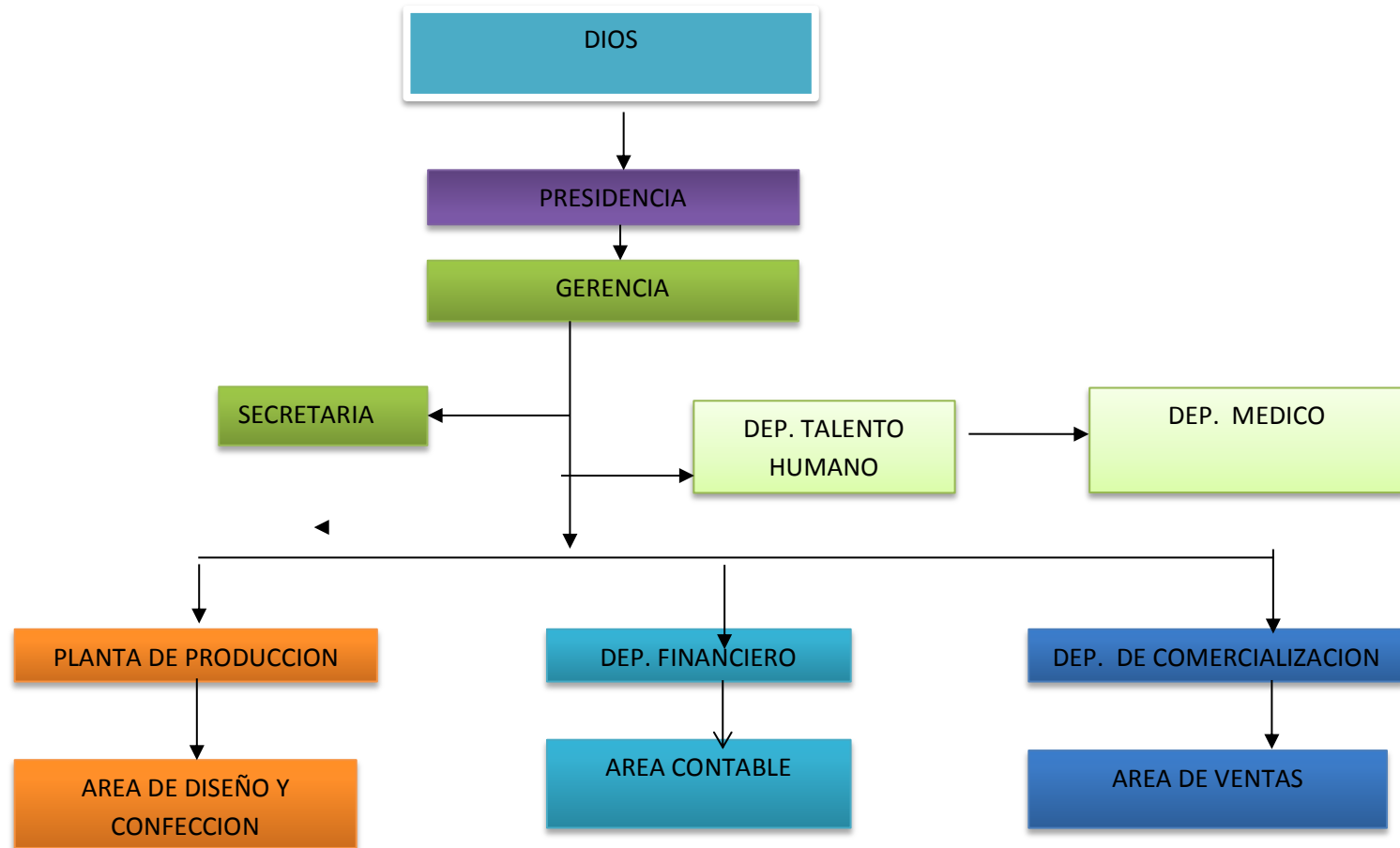
10. RIESGOS DEL TRABAJO Y MEDIDAS DE SEGURIDAD

FACTORES DE RIESGO	RIESGOS	MEDIDAS DE SEGURIDAD
10.1. MECÁNICOS	Golpes, cortes	Utilizar guantes de seguridad
10.2. BIOLÓGICOS	Exposición a virus y bacterias del suelo	Utilizar respirador, tapones y gafas de seguridad.
10.3. ERGONOMICOS	Alteraciones musculo esqueléticas	pausas activas, autonomía en el trabajo
10.4. PSICOSOCIALES	Monotonía en el trabajo.	Rotar al personal

11. CONTRAINDICACIONES

No podrán laborar trabajadores que sufran de alteraciones en la piel, vías respiratorias superiores, trastornos músculos esqueléticos, de personalidad, avanzadas de edad y otras relacionadas con el trabajo en mención.

Organigrama Estructural



Elaborado: Proaño Núñez María Belén.

ANEXOS

ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES
(ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS) DE LA CORPORACIÓN
IMPACTEX CÍA LTDA

Objetivo: Recopilar la información necesaria para determinar la incidencia de la selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores (administrativos y operativos) de la Corporación Impactex Cía Ltda.

Instrucciones : Su contestación tan acercada a la verdad permitirá que este trabajo de investigación tenga la validez necesaria para el mejoramiento de la corporación ; por favor le recordamos señalar una sola alternativa de solución

1.- En la actualidad la empresa utiliza un proceso técnico para la selección de personal?

SI

NO

2. ¿Le aplicaron pruebas de conocimiento al ingresar a la corporación?

SI

NO

3.- ¿En la entrevista de selección que la corporación le efectuó el ambiente fue de confianza?

SI

NO

4.- ¿Cree que al momento de ser seleccionado para el puesto de trabajo le proporcionaron la información suficiente sobre el cargo a desempeñar?

SI

NO

5.- ¿Cree usted que afectaría a la corporación el no contar con especificaciones y descripciones de cargos?

SI

NO

6.- ¿Considera que las actividades que realiza dentro de la corporación están acordes a su cargo?

SI

NO

7.- ¿Han sido evaluadas sus funciones por su jefe inmediato ?

SI

NO

8.- ¿Considera que se debe capacitar al personal constantemente sobre desempeño laboral?

SI

NO

9.- ¿Posee todos los recursos necesarios para que su desempeño laboral sea eficiente ?

SI

NO

10.- ¿Cree que es necesario implementar un proceso de selección de personal para mejorar el desempeño laboral de la corporación?

SI

NO

¡ MUY AGRADECIDA POR SU COLABORACIÓN ¡

ANEXO N° 2

FOTOGRAFÍAS DE LA CORPORACIÓN IMPACTEX CIA LTDA









