

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
Psicólogo Industrial**

Tema:

**EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
ORGANIZACIÓN BIOALIMENTAR CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE
AMBATO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**

AUTOR: Carlos Patricio Palate Guachambala

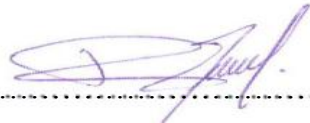
TUTOR: Ing. Mg. Pablo Ricardo Morales Fiallos

Ambato – Ecuador

2016

APROBACIÓN DEL TUTOR

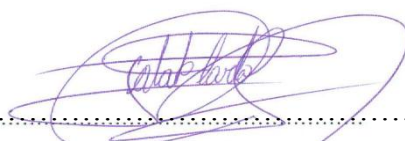
Yo, Ing. Mg. Pablo Ricardo Morales Fiallos con C.I. 1802318160 en calidad de tutor del trabajo de graduación sobre el tema “El Reclutamiento y Selección de personal y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la organización Bioalimentar Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua”. Desarrollado por el egresado Carlos Patricio Palate Guachambala, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, técnicos, científicos y reglamentarios por lo que autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.



.....
Ing. Mg. Pablo Ricardo Morales Fiallos
TUTOR.

AUTORIA DE LA INVESTIGACIÓN

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



Carlos Patricio Palate Guachambala
AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Carlos Patricio Palate Guachambala, cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: “El Reclutamiento y Selección de personal y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la organización Bioalimentar Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua”, autorizo parte de la reproducción de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

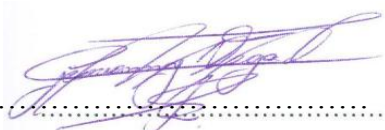


Carlos Patricio Palate Guachambala

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

La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “El Reclutamiento y Selección de personal y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la organización Bioalimentar Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua”, presentada por el señor Carlos Patricio Palate Guachambala, egresado de la Carrera de Psicología Industrial; Modalidad Presencial, una vez revisada y calificada la investigación, se APRUEBA en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos científicos y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo pertinente.



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



.....
Lcda. Mg. Mónica Narciza López Pazmiño

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi Dios Padre, por darme su bendición, su infinito amor, por bendecirme en la etapa estudiantil y desarrollo profesional.

A mis abnegados padres Carlos Palate y Lourdes Guachambala, motor, guía, fortaleza para continuar en el camino hacia el éxito.

A mí querido hermano Edgar Palate porque hemos compartido experiencias positivas y negativas, que han incrementado nuestra confianza, cariño, sinceridad y unión.

A mi querida Adriana Pozo por su paciencia, apoyo, por amor sublime y consejos.

A mis queridos tíos Rodrigo Lasluisa y Carmen Vargas, gracias por acogernos en su hogar, en su corazón, gracias por todos los consejos y bendiciones, a mis queridos sobrinos Emily y Damián, llegaron a iluminar y dar alegría a nuestra familia.

A Bioalimentar Cía. Ltda. Gracias por confiar en mí, gracias por abrirme las puertas, permitirme aprender y ser parte de esta gran familia.

Carlos Patricio Palate Guachambala

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por los tropiezos y aciertos, por poner en mi trayectoria a las personas que ahora son parte de mi vida.

Agradezco a mis padres por su constante apoyo moral, espiritual y económico, gracias a ellos mis sueños se han cumplido por su esfuerzo y sacrificio.

A la Universidad Técnica de Ambato al permitirme conocer profesores con sólidos conocimientos los mismos que fueron transmitidos de manera eficiente y oportuna, aplicados en mi vida laboral y profesional.

A mi tutor Ing. Mg. Ricardo Morales Fiallos por su guía, comprensión, conocimientos y experiencia pedagógica.

Agradezco a Bioalimentar Cía. Ltda., por admitirme desarrollar el trabajo en sus instalaciones, al departamento de Gestión del Talento Humano, y todas las personas que lo conforman, en especial a Patricio Acosta por su confianza y su apoyo incondicional hacia la gestión puesta en práctica dentro de Bioalimentar

Carlos Patricio Palate Guachambala

INDICE GENERAL

CONTENIDOS	PÁGINAS
Portada.....	i
Aprobación del tutor	i
Autoría de la investigación.....	iii
Cesión de derechos de autor.....	iv
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice General	viii
Índice de gráficos	xiii
Índice de tablas.....	xiv
resumen Ejecutivo	xvi
Abstract	xvii
Introducción	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento Del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Árbol del Problemas.....	6
1.2.3. Análisis Crítico	7
1.2.4. Prognosis	8
1.2.5. Formulación del Problema	8
1.2.6. Preguntas directrices	8
1.2.7. Delimitación del Problema.....	9
1.2.7.1. Delimitación de Contenido	9
1.2.7.2 Delimitación Espacial	9
1.2.7.3. Delimitación Temporal	9

1.3 Justificación.....	9
1.4. Objetivos	11
1.4.1. Objetivos General.....	11
1.4.2. Objetivo Específicos	11

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes Investigativos.....	12
2.2. Fundamentación Filosófica	15
2.2.1. Fundamentación Epistemológica	15
2.2.2. Fundamentación Ontológica	16
2.2.3. Fundamentación Axiológica	17
2.3. Fundamentación Social	18
2.4. Fundamentación Psicológica.....	18
2.5. Fundamentación Legal	19
2.6 fundamentación teorico cientifica	22
2.6.1 Categorías Fundamentales	22
2.6.2. Reclutamiento y selección de personal	25
2.6.2.2. Definición.....	25
2.6.2.3. Clasificación del reclutamiento.....	26
2.6.2.3.1. Reclutamiento interno	26
2.6.2.3.2. Reclutamiento externo	27
2.6.2.4. La selección.....	28
2.6.2.5. La solicitud de empleo	28
2.6.2.5.1. Formas de solicitar un empleo	29
2.6.2.5.2. La carta de solicitud de empleo.....	29
2.6.2.6. Instrumentos para la selección de personal	29
2.6.2.7. Entrevista.....	31
2.6.2.8. Tipos de entrevista	32
2.6.2.9. Perfil Del Cargo	32
2.6.2.10. Descripción De Funciones	34

2.6.2.11. Estructura Organizacional	34
2.6.3. Desempeño Laboral	35
2.6.3.1. Evaluación De Desempeño	36
2.6.3.2. Formación Profesional	38
2.6.3.3. Competencia Laboral	40
2.6.3.4. Tipos de competencias	41
2.6.3.5. Factores que intervienen en el Desempeño Laboral	42
2.6. Hipótesis	44
2.7. Señalamiento de Variables	44
2.7.1 Variable Independiente	44
2.7.2. Variable Dependiente.....	44

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque	45
3.1.1. Enfoque Cualitativo	45
3.1.2. Enfoque Cuantitativo	45
3.2. Modalidad de la investigación	46
3.2. Modalidad básica de la investigación	46
3.2.1. Modalidad de Campo	46
3.2.2. Modalidad Bibliográfica y Documental.....	46
3.3. Niveles o tipos de investigación.....	47
3.3.1. Nivel Exploratorio.....	47
3.3.2. Nivel Descriptivo	47
3.3.3. Nivel Correlacional	47
3.3.4. Nivel Explicativo	47
3.4. Población y muestra	48
3.4.1 Población.....	48
3.4.2 Muestreo.....	48
3.4.3. Operacionalización del variables.....	50
3.5. Técnicas e instrumentos.....	52

3.5.1. Técnica. Encuesta.....	52
3.5.2. Instrumentos Cuestionario	52
3.5.3. Validez y confiabilidad	52
3.6. Recolección de la información.....	53
Cuadro N. 4: Recolección de información.....	53

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Encuesta aplicada a colaboradores de La empresa Bioalimentar Cía. Ltda....	54
4.1. Verificación de la Hipótesis	72
4.2. Modelo Lógico	72
4.3. Modelo Matemático	72
4.4. Modelo Estadístico.....	73
4.4.1. Nivel de Significación, grados de libertad, resta de decisión	73
4.4.2. Recolección de datos y cálculos estadísticos	74
4.4.2.1. Frecuencias Observadas	74
4.4.2.2. Frecuencias Esperadas	74
4.4.3. Cálculo de Chi Cuadrado	75
4.4.5. Decisión Estadística	76

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	77
5.2. Recomendaciones.....	78

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Tema.....	79
6.1.1. Unidad Ejecutora.....	79
6.1.2. Beneficiarios	79
6.1.2.1. Beneficiarios Directos	79

6.1.2.2. Beneficiarios Indirectos	79
6.1.3. Ubicación	79
6.1.4. Equipo técnico responsable.....	80
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	80
6.3. Justificación.....	81
6.4. Objetivos	82
6.4.1. Objetivo General	82
6.4.2. Objetivos Específicos.....	82
6.5. Análisis de Factibilidad.....	83
6.5.1. Factibilidad Política	83
6.5.2. Factibilidad Técnica	83
6.5.3. Factibilidad Tecnológica.....	83
6.5.4. Factibilidad Organizacional	84
6.5.5. Factibilidad de Equidad de Género	84
6.5.6. Factibilidad Legal.....	84
6.6. Fundamento Científico Técnico.....	85
6.7. Administración de la propuesta (Plan Operativo).....	89
6.9. Previsión de la revisión	90
Bibliografía	126
Anexos	
Anexo 1. Encuesta dirigida al personal de Bioalimentar Cía. Ltda.	130
Encuesta dirigida al personal de Bioalimentar Cía. Ltda.	130
Anexo 2. Mapa de Bioalimentar Cía. Ltda.	134
Anexo 3. Organigrama	135

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1 Árbol de Problemas.....	7
Gráfico N°2 Categorías Fundamentales.....	26
Gráfico N°3 Constelación de la Variable Independiente.....	27
Gráfico N°4 Constelación de la Variable Dependiente.....	28
Gráfico N°5 Pregunta 1	55
Gráfico N°6 Pregunta 2	56
Gráfico N°7 Pregunta 3	57
Gráfico N°8 Pregunta 4	58
Gráfico N°9 Pregunta 5	59
Gráfico N°10 Pregunta 6	60
Gráfico N°11 Pregunta 7	61
Gráfico N°12 Pregunta 8	62
Gráfico N°13 Pregunta 9	63
Gráfico N°14 Pregunta 10	64
Gráfico N°15 Pregunta 11	65
Gráfico N°16 Pregunta 12	66
Gráfico N°17 Pregunta 13	67
Gráfico N°18 Pregunta 14	68
Gráfico N°19 Pregunta 15	69
Gráfico N°20 Pregunta 16	70
Gráfico N°21 Pregunta 17	71
Gráfico N°22 Representación Gráfica Campana de Gauss	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Muestra.....	51
Tabla N° 2 Operacionalización de Variable Independiente.....	52
Tabla N° 3 Operacionalización de Dependiente.....	53
Tabla N° 4 Pregunta 1.....	55
Tabla N° 5 Pregunta 2.....	57
Tabla N° 6 Pregunta 3.....	59
Tabla N° 7 Pregunta 4.....	59
Tabla N° 8 Pregunta 5.....	60
Tabla N° 9 Pregunta 6.....	61
Tabla N° 10 Pregunta 7.....	62
Tabla N° 11 Pregunta 8.....	63
Tabla N° 12 Pregunta 9.....	64
Tabla N° 13 Pregunta 10.....	65
Tabla N° 14 Pregunta 11.....	66
Tabla N° 15 Pregunta 12.....	67
Tabla N° 16 Pregunta 13.....	68
Tabla N° 17 Pregunta 14.....	69
Tabla N° 18 Pregunta 15.....	70
Tabla N° 19 Pregunta 16.....	71
Tabla N° 20 Pregunta 17.....	72
Tabla N° 21 Distribución Chi Cuadrado.....	74
Tabla N° 22 Frecuencias Observadas.....	76
Tabla N° 23 Frecuencias Esperadas.....	76
Tabla N° 24 Chi Cuadrado Calculado.....	77
Tabla N° 25 Plan Operativo.....	89
Tabla N° 26 Previsión de la Revisión.....	90
Tabla N° 27 Flujograma de Reclutamiento y Selección de Personal.....	95
Tabla N° 28 Modelo de Descriptivo de Funciones.....	96
Tabla N° 29 Modelo de Perfil del Cargo por Competencias.....	98
Tabla N° 30 Modelo de Paquete Salarial.....	99

Tabla N° 31 Formato de Entrevista de Trabajo.....	100
Tabla N° 32 Informe de Selección de Personal.....	124

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

TEMA: “El reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la organización Bioalimentar Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua”

AUTOR: Carlos Patricio Palate Guachambala

TUTOR: Ing. Mg. Pablo Ricardo Morales Fiallos

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación conlleva como tema importante e indispensable dentro del mundo organizacional y laboral “El reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores, esta vez en la organización Bioalimentar Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua”, estableciendo que el trabajo contribuirá en el desarrollo empresarial, favoreciendo en la toma de decisiones a través de la comunicación, fomentando el trabajo en equipo, siendo el trabajador capaz de resolver problemas con pensamiento crítico, alcanzando un mayor rendimiento, teniendo como guía el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, propósitos, metas de la entidad; teniendo como ventaja la disminución en el periodo de entrenamiento, manteniendo la motivación, permitiendo al trabajador obtener ascensos, fortaleciendo la integración en un concreto ambiente laboral, que englobará en su entorno los aspectos físicos y sociales, fomentando la capacitación y evaluación incluyendo la elaboración de política, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento, reflejándose en los subsistemas de la gestión humana en tal virtud el comportamiento humano, logrando mediante el trabajo la descripción de funciones, estructura organizacional, competencia laboral, evaluación de desempeño, en la investigación se emplea como metodología la investigación bibliográfica documental al emplearse textos, colecciones, libros digitales y virtuales; además prevalece la modalidad de campo, el investigador obtiene información relevante poniéndose en contacto con la realidad a estudiar; en los niveles se destaca el descriptivo y el explicativo, alcanzando la realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas

Descriptor: Selección de personal, desempeño laboral, descripción de funciones, estructura organizacional, competencia laboral, evaluación de desempeño, eficiencia, eficacia, productividad

AMBATO TECHNICAL UNIVERSITY
SCHOOL OF HUMAN AND EDUCATIONAL SCIENCES
MAJOR IN INDUSTRIAL PSYCHOLOGY

TITLE: “Personnel Recruitment and Selection, and Work Performance among collaborators at Bioalimantar Cía. Ltda, located in the city of Ambato, province of Tungurahua”

AUTHOR: Carlos Patricio Palate Guachambala

TUTOR: Eng. Mg. Pablo Ricardo Morales Fiallos

ABSTRACT

This research involved as important and essential issue within the organizational and professional "world Recruitment and selection of personnel and job performance of workers, this time in the organization Bioalimantar Cia. Ltda., in the city of Ambato Tungurahua province ", stating that the work will contribute to business development, promoting decision-making through communication, promoting teamwork, the worker being able to solve problems critical thinking, reaching higher performance, guided the fulfillment of the mission, vision, objectives, goals, objectives of the entity; taking the advantage of the decline in the training period, maintaining motivation, allowing the worker to get promoted, strengthening integration in a particular work environment, which encompass in their physical environment and social issues, promoting training and evaluation including the development of policy, human resource plans and recruitment practice, reflected in the human management subsystems such virtue in human behavior, achieved through the work descriptions, organizational structure, job competence, performance evaluation, the Research is used as library research methodology to be used texts documentary collections, digital and virtual books; also prevalent mode field, the researcher obtains relevant information by contacting reality to study; levels in the descriptive and explanatory stands out, reaching the job done with efficiency, quality and productivity required

Descriptors: Recruitment, job performance, job descriptions, organizational structure, job competence, performance evaluation, efficiency, effectiveness, productivity.

INTRODUCCIÓN

El tema denominado: “El reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la organización Bioalimentar Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua”, favorece en el fortalecimiento de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivación.

La investigación es trascendental para fortalecer la experiencia y conocimientos demostrados en los resultados concretos obtenidos en su trabajo, cumpliendo normas de conducta y disciplina establecidas y las específicas de los puestos de trabajo, fortaleciendo el cumplimiento de objetivos empresariales.

El presente trabajo investigativo consta de seis capítulos, desarrollados de acuerdo las normas y lineamientos establecidos en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, para la modalidad de tesis.

CAPÍTULO I. El Problema, trata sobre la contextualización del problema desde un enfoque macro, meso y micro de la investigación, el análisis crítico se desarrolla en base a estudios de las causas y consecuencias, permitiendo establecer la prognosis y formulación del problema con sus respectivas interrogantes; las delimitaciones del problema en sus niveles: cognitivo, espacial, temporal; finalmente se concluirá con la justificación y objetivos de la investigación.

CAPÍTULO II. El Marco Teórico, se realiza un estudio minucioso sobre los antecedentes investigativos, la Fundamentación Filosófica, Epistemológica, Pedagógica, Axiológica, Psicológica, Sociológica, y Legal; comprende las categorías fundamentales con una constelación de ideas con sus respectivas variables dando lugar la hipótesis y señalamiento de variables.

CAPÍTULO III. Metodología de la investigación con sus enfoques: cualitativo, cuantitativo, la modalidad: bibliográfica documental, de campo; sus niveles descriptivo, exploratorio, asociación de variables; población y muestra,

planteándose las técnicas e instrumentos, la operacionalización de variables, el plan de recolección de la muestra, el plan para el procesamiento y análisis de la información.

CAPÍTULO IV. Análisis e interpretación de resultados incluye tablas, gráficos, análisis e interpretación; las interrogantes planteadas en los diferentes cuestionarios, verificación de la hipótesis; planteamiento y la aplicación de la fórmula del Chi cuadrado, finalmente se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

CAPÍTULO V. Hace referencia a las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al análisis estadístico de los datos de la investigación, estableciéndose la el planteamiento y realización de la propuesta.

CAPÍTULO VI. Denominado propuesta, contiene: datos informativos, antecedentes de la respuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, administración, dando solución al problema.

Finalmente se concluye con la bibliografía, Web grafía y anexos respectivos; especificando el fundamento documental a utilizarse en el desarrollo del trabajo, haciéndose referencia a sitios webs, blogs o portales de internet, en los anexos se presenta documentos referentes al trabajo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

“EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA ORGANIZACIÓN BIOALIMENTAR CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

1.2. Planteamiento Del Problema

1.2.1. Contextualización

En empresas modernas del **Ecuador**; el reclutamiento y selección de personal es efectuado mediante procesos que desfavorecen en el desarrollo de competencias, repercutiendo en la comunicación, en el dialogo, en el trabajo en equipo; generando baja autoestima y en ocasiones provocando el absentismo laboral.

Según, (ANDRADA, 2014), p. 298. El modelo de gestión humana por competencias fue adoptado por las empresas con el fin de competir de manera eficaz en el mercado en el que se desarrollan, desafortunadamente diversas empresas ecuatorianas no aplican el proceso de reclutamiento y selección de personal, afectando en la adquisición, desarrollo, estimulación de competencias, limitando la creatividad y la toma de decisiones.

El reclutamiento y selección de personal, incluye la formación de competencias, constituyéndose en uno de los elementos básicos para mejorar el desempeño laboral, fomentando una visión integradora; desafortunadamente en innumerables empresas ecuatorianas es insuficiente la aplicación de estrategias, técnicas, métodos, actividades que favorezcan en el cumplimiento de funciones, perjudicando en la motivación.

En empresas, organizaciones, instituciones de la provincia de **Tungurahua**, se ha realizado capacitaciones que promueven el reclutamiento y selección de personal, sin embargo la escasa aplicación de conocimientos limita la contratación de personal adecuado para el cumplimiento de funciones en determinados puestos de trabajo, afectando en la expresión verbal, el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes, necesarias para que los trabajadores se desempeñen con eficiencia como seres productivos.

En su estudio (SABA, 2006); describe la efectividad del proceso de selección por competencias en 5 entidades del sector privado de Bucaramanga, en donde se seleccionaron los profesionales encargados de la dirección del área de recursos humanos, con quienes se desarrolló una entrevista cualitativa estructurada con guía; . Esta investigación de tipo descriptivo transversal permitió evidenciar que las empresas adoptaron el modelo de selección por competencias con el objetivo de optimizar su sistema de selección de personal, y perfeccionar el ya existente observándose implementaciones sin un adecuado seguimiento que permita evaluar los avances y resultados reales. Sin embargo el modelo les permitió a las empresas capacitar el personal según las competencias propias, obtener mayor rendimiento de los empleados, mejorar el desempeño, alcanzar logros, detectar dificultades, aumentar la productividad y favorecer el clima laboral

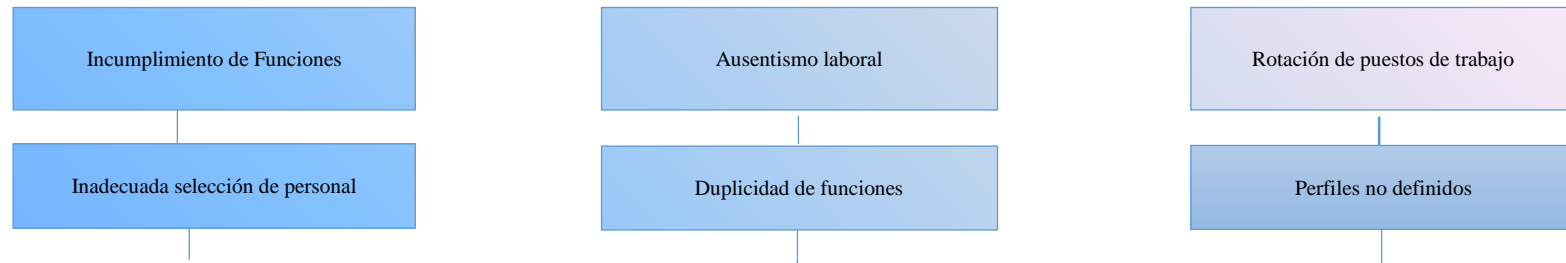
El desempeño laboral de los recursos humanos se relaciona con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación; sin embargo es limitada la aplicación de un proceso de selección que favorezca el trabajo en equipo, condicionando el desempeño laboral, la productividad, el fortalecimiento de competencias laborales, la aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes.

En **Bioalimentar** Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua, es insuficiente la utilización de un proceso que fortalezca en el reclutamiento y selección del personal, coartando el cumplimiento de metas, objetivos, principios y normas empresariales, repercutiendo en el desarrollo de competencias, limitando la capacidad del ser humano para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

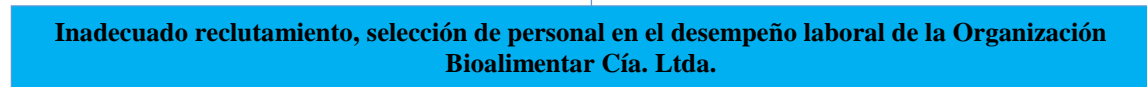
Es importante manifestar que es inexistente la utilización de técnicas que impulsen responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral motivación del trabajador, disminuyendo el desempeño laboral, conllevando a una limitada aplicación de conocimientos, habilidades y experiencias para desarrollar con garantías el puesto de trabajo, siendo su participación desmotivada, trascendiendo en la baja autoestima e insatisfacción laboral

1.2.2. Árbol del Problemas

Efectos



Problema



Causas

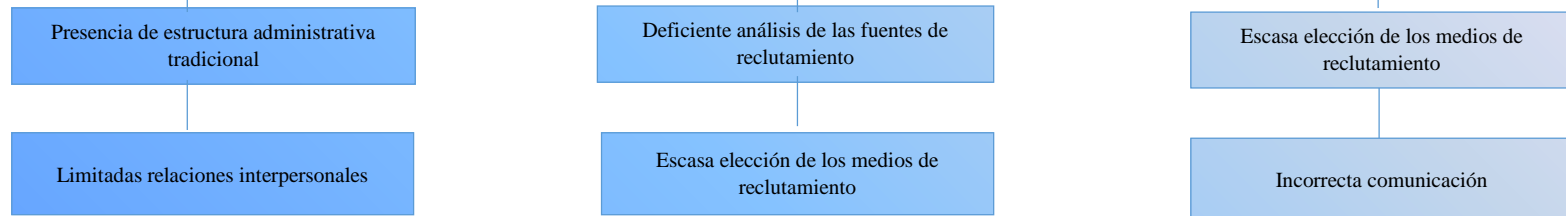


Gráfico N° 1: Árbol de Problemas

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Fuente: Bioalimenter Cía. Ltda.

1.2.3. Análisis Crítico

En la Organización Bioalimentar, Cía. Ltda., la inadecuada selección de personal condiciona el desempeño laboral, coartando el cumplimiento de funciones de análisis de y criterios con respecto a las proyecciones de desarrollo de los trabajadores, disminuyendo el rendimiento, reduciendo estándares de calidad y pro actividad. Presencia de estructura administrativa tradicional, y las limitadas relaciones interpersonales, favorece en una inadecuada selección de personal, aportando en el incumplimiento de funciones, incrementando costes de fuga de conocimiento, aprendizaje o incrementar la fidelización de clientes en función de la actividad de la empresa entre otros.

En la Organización Bioalimentar, Cía. Ltda., la inadecuada selección de personal condiciona el desempeño laboral, coartando el cumplimiento de funciones de análisis de y criterios con respecto a las proyecciones de desarrollo de los trabajadores, disminuyendo el rendimiento, reduciendo estándares de calidad y pro actividad

Presencia de estructura administrativa tradicional, y las limitadas relaciones interpersonales, favorece en una inadecuada selección de personal, aportando en el incumplimiento de funciones, incrementando costes de fuga de conocimiento, aprendizaje o incrementar la fidelización de clientes en función de la actividad de la empresa entre otros.

El deficiente análisis de las fuentes de reclutamiento, y la escasa elección de los medios de reclutamiento, generan duplicidad de funciones, conllevando al ausentismo laboral, provocando inseguridad, impulsando un deficiente desempeño de las tareas de un puesto. Además, la escasa elección de los medios de reclutamiento, e incorrecta comunicación, promueve la contratación con perfiles no definidos, dando lugar a la rotación de puestos de trabajo; condicionando el trabajo en equipo, desfavoreciendo en el cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

1.2.4. Prognosis

De no darse solución al problema: Inadecuada selección de personal en el desempeño laboral de la Organización Bioalimentar Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua, continuará inadecuada selección de personal, permanecerá el incumplimiento de funciones

Persistirá la duplicidad de funciones, el ausentismo laboral, seguirán las contrataciones con perfiles no definidos, proseguirá la rotación de puestos de trabajo persistirá la inadecuada gestión de Talento Humano, perseguirá la insuficiente identificación por competencias.

1.2.5. Formulación del Problema

¿De qué manera incide el reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la Organización Bioalimentar Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua?

1.2.6. Preguntas directrices

- ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección de personal de los trabajadores de la Organización Bioalimentar Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Organización Bioalimentar Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua?
- ¿Existe una alternativa de solución al problema: Inadecuada selección de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la Organización Bioalimentar Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua?

1.2.7. Delimitación del Problema

1.2.7.1. Delimitación de Contenido

Campo: Psicología Industrial

Área: Gestión de Talento Humano

Aspecto: Reclutamiento y Selección de Personal – Desempeño Laboral

1.2.7.2 Delimitación Espacial

La presente investigación se realizará en los espacios físicos de la Organización Bioalimentar Compañía Limitada, ubicada en la parroquia Atahualpa, sector Parque Industrial Cuarta Etapa del cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua.

1.2.7.3. Delimitación Temporal

Límite Temporal: La Investigación se realizará en el período: Junio 2014 – Octubre 2015.

1.3 Justificación

La presente investigación es de **interés** al favorecer en el proceso de reclutamiento y selección de personal, aportando en el desempeño laboral de los trabajadores de la Organización Bioalimentar Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua, favoreciendo en el surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, obedeciendo a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo.

La **importancia teórica, práctica** de la investigación se identifica en contenidos que para elaborar el reclutamiento y selección de personal, facilitando el desempeño laboral, considerándose la competencia laboral pieza central de un enfoque integral

de formación que, desde su diseño y operación, centrando su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad.

En el trabajo sobresale su **utilidad**, al aportar en condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos, desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social, universalmente aceptados, incluyendo la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.

La investigación es **novedosa**, al favorecer en la capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y pro actividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.

El trabajo es de **impacto**, al aportar en la capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno: procesos, procedimientos, métodos y aparatos para encontrar soluciones prácticas, fomentando responsabilidades, recompensando los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral.

El trabajo es **factible**, por parte de las autoridades, existe la cooperación, el apoyo y la autorización para efectuar el trabajo de investigación; además la investigadora posee: conocimientos, habilidades, destrezas, sobresaliendo el factor humano, económico, financiero para su efectivización.

Entre los **beneficiarios directos** se menciona al personal administrativo como el personal de planta, estimulando un equipo de trabajo productivo, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad, contribuyendo en el reclutamiento y selección de personal, fortaleciendo el

desempeño laboral, alcanzando competencias, habilidades y destrezas en los trabajadores de la Organización Bioalimentar Compañía Limitada.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivos General

- Investigar la incidencia del reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la Organización Bioalimentar Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua.

1.4.2. Objetivo Específicos

- Determinar el proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado en la Organización Bioalimentar Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua
- Analizar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Organización Bioalimentar Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua
- Establecer una alternativa de solución al problema: Inadecuada selección de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la Organización Bioalimentar Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes Investigativos

En la Organización Bioalimentar Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua, no se han encontrado trabajos relacionados con el tema de investigación, sin embargo en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato se han encontrado temas similares detallados a continuación:

(ABAMBARI, 2011) “Reclutamiento y Selección de Personal como medio para optimizar el Rendimiento Laboral en la empresa Creaciones Rose de la ciudad de Quito”

Objetivos

- *Mejorar el Reclutamiento y Selección de Personal técnico y operativo de la empresa Creaciones Rose, de modo que permita al empleador escoger al personal idóneo, garantizando la igualdad de oportunidades*
- *Elaborar el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para Creaciones Rose, con la finalidad de incorporar, transferir y promover al personal más idóneo a la empresa.*
- *Señalar pautas concretas para: reclutamiento, selección, contratación e inducción, elaboradas con el criterio técnico que la Facultad ha formado a sus egresados.*

Conclusión

- *Haciendo referencia al Departamento de Talento Humano, al que se analizó a profundidad, no dispone de un procedimiento técnico para seleccionar al personal, ocasionando una serie de problemas cuyo resultado es no disponer de personal preparado y competente.*

- *De manera general, el proceso de recursos humanos: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control, en teoría se cumple; no obstante, en la práctica puede apreciarse algunos inconvenientes como: poco criterio para la admisión de personal, en cuanto a las actitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo de personal, no existe una adecuada planeación, colocación y movimiento interno de talento humano, desmotivación y poca participación del trabajador dentro de la empresa Creaciones Rose de la ciudad de Quito.*

La empresa analizada, están los subsistemas de; reclutamiento y selección, inducción, análisis y descripción de los puestos, seguridad en el trabajo, administración de sueldos y salarios, planes de desarrollo de personal, la evaluación y revisión del desempeño; sin embargo, en la empresa se encontraron algunas deficiencias, como por ejemplo: no se selecciona al personal de una forma técnica, pocas expectativas de crecimiento de los trabajadores, no existe una inducción constante al personal, ocasionando un bajo desempeño laboral.

(JORDÁN, 2003) “El subsistema de reclutamiento y selección en la contratación del personal en el Municipio de Pelileo”

Objetivos

- *Estudiar el subsistema de selección de personal, en el Municipio de Pelileo.*
- *Identificar la metodología empleada para la contratación de empleados del Municipio de Pelileo.*
- *Determinar un modelo de subsistema de reclutamiento y de selección en la contratación de personal, para el mejoramiento de los servicios en el Municipio de Pelileo.*

Conclusiones

- *De la investigación realizada podemos concluir que existe falencias en el proceso de selección y contratación del personal del Municipio de Pelileo, las mismas que podemos observar en los cuadros 11 y 12 donde se obtuvo unos resultados de un 70.34% no participo en un concurso de méritos y oposición, y de un 64.41% de encuestados que no tuvo una entrevista de trabajo.*

- *Existe un desconocimiento del reglamento interno, como podemos observar en el cuadro No.5 donde los investigados manifestaron que un 38.14% no conoce en su totalidad el reglamento interno y un 42.37% lo conoce de una forma parcial.*

Concluimos también que al existir un porcentaje elevado de personal contratado, que no siguieron el debido proceso, se debería realizar una evaluación del desempeño laboral del personal del Municipio de Pelileo.

(LOPEZ, 2012) “Diseño de un proceso de reclutamiento y selección del talento humano para mejorar el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Cía. Ltda.”

Objetivos

- *Determinar la Incidencia del Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano en el Desempeño Laboral de los Empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.*
- *Diagnosticar la situación actual de la empresa con relación al proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano, y su desempeño laboral.*
- *Analizar el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.*

Conclusiones

- *La carencia de un Manual de reclutamiento y selección del talento humano, provoca la inadecuada contratación de Personal, la misma que incide en la insatisfacción del socio en el servicio y la inconformidad del mismo, ya que el trato brindado en cuanto a su desempeño laboral es ineficiente.*
- *La inexactitud de un proceso de Inducción antes del periodo en prueba, dificultan los procesos de integración de personal, lo que provoca que el ambiente laboral sea inadecuado, ya que al no contar con un Manual de inducción, el personal no conoce de qué manera la organización s viene desmañando sus labores.*
- *La Ausencia de planes de capacitación, en temas motivacionales en la organización, provoca el inadecuado desempeño laboral en los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña empresa de Pastaza.*

Se determina entonces que la problemática presentada en las empresas públicas y privadas de los sectores económicos del país es básicamente el establecimiento de un eficiente sistema de reclutamiento y selección de personal que permita generar las herramientas y técnicas idóneas para elegir personal acorde a los requerimientos organizacionales.

2.2. Fundamentación Filosófica

Según; Goodsntein, L. (2000). La investigación se basa en el paradigma crítico-propositivo se manera que intenta buscar la participación eficiente de parte del investigador y de igual forma al talento humano involucrado para de esta manera generar modificaciones positivas en la organización.

El mismo que permitió explicar la problemática planteada para obtener un producto o resultado de la investigación en concordancia con los objetivos de un análisis de un apropiado Reclutamiento y Selección de Personal y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Organización Bioalimantar Cía. Ltda.

2.2.1. Fundamentación Epistemológica

Según (ZAYAS, 2010), en su investigación “Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal; El desarrollo del trabajo y el hombre llevó desde sus mismos inicios a la obligación o necesidad de la división de las distintas labores funciones entre los miembros de la comunidad. En la comunidad primitiva, la distribución del trabajo entre sus miembros se practicaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas; En este período se ubica el primer momento de la actividad de selección de personas, el cual presenta un carácter natural espontáneo”

Distintos estudios mencionan la existencia del trabajo rudimentario de procesos para poder escoger a personas en función de las distintas actividades El procedimiento de selección de personal es un procedimiento de investigación científica, que está influido por las tendencias actuales y polémicas existentes al respecto.

De la misma manera (JACKSON & SCHULER, 2003), mencionan que al disponer de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal es fundamental para todo el personal de la empresa sin importar su actividad, ocupación o nivel de jerarquía ya que ayuda a la formación integral del recurso humano fortaleciendo sus propios valores como: confianza, respeto, puntualidad, permitiéndole superarse en su vida personal y profesional, de una manera formativa y positiva contribuyendo con los objetivos y metas de la empresa.

La selección de personal no es un simple modelo repetitivo, sino que se constituye en un proceso de investigación científica con todos sus requerimientos en el proceso de construcción del conocimiento de las competencias que determinan el éxito en el desarrollo de una actividad y la valoración de las mismas en diferentes candidatos.

Por este motivo la Organización BIOALIMENTAR Cía. Ltda. Requiere un sistema de información por el cual la organización efectúe, ofrezca y divulgue en el mercado la oportunidad de llenar una vacante para facilitar la búsqueda de empleados capaces para una organización, los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto para las posiciones que han de cubrir.

2.2.2. Fundamentación Ontológica

Según (GAMBINO, 2012), afirma que es necesario contar con gente capacitada, que posea conocimientos, habilidades, aptitudes, valores, voluntad y ganas de alcanzar los objetivos de la organización a la cual pertenece; por tal motivo, el proceso de selección se convierte en un momento de crucial importancia en las empresas ya que, a través de una adecuada selección, aumentan las posibilidades de dar con la persona idónea, es decir, la persona que reúna, de manera más ajustada, los requisitos que el puesto requiere. Dicho proceso implica cierta inversión de tiempo y dinero; sin embargo, trae aparejado -para la compañía- múltiples ventajas que se traducen en beneficios para la misma, a saber: contratar a la persona más adecuada, disminuir el índice de rotación y evaluar el nivel de compromiso del nuevo empleado.

Una característica importante de la Organización BIOALIMENTAR Cía. Ltda. a efectuar es el requerimiento natural del talento humano de resistirse a los distintos cambios, de modo que hay que estructurar o crear una mentalidad y actitud abierta

a los distintos cambios constantes que permita recoger buenas observaciones e iniciativas y de esta forma desechar las que no lo son

2.2.3. Fundamentación Axiológica

Según (ZAYAS, 2010), menciona que un elemento esencial inherente al proceso de selección de personal es la dimensión ética , conllevando a la aplicación de los valores de la honestidad, el respeto, justicia, alcanzando la igualdad en los derechos, fortaleciendo la equidad de género, contribuyendo en el desarrollo personal, profesional y laboral”

Toda actividad profesional conlleva la expresión de un conjunto de normas y valores que caracterizan el modo de actuación de la misma. Los procesos de selección de personal implican relaciones, informaciones, valoraciones y la adopción de decisiones que tienen incidencia sobre los seres humanos y su vida.

Dentro de los principales aspectos éticos en el desarrollo del proceso de selección se plantea la necesidad de trabajar con equidad y justeza evitando que el favoritismo y el amiguismo sean indicadores o competencias que rijan la selección. Por otra parte, es importante la discreción en el uso y transmisión de la información sobre los candidatos, pues en un proceso de selección se conocen interioridades de las personas y un mal empleo de las mismas puede ocasionar daños en la autoestima y la imagen social de los candidatos; por ello es fundamental la confidencialidad de la información y solo debe transmitirse mediante los canales y a los niveles que inciden en el proceso de selección.

La investigación se enfoca en el paradigma crítico propositivo, por cuanto, al constituirse un problema social la crítica se evidencia en los factores que aquejan la ausencia de un enfoque de reclutamiento y selección y el desempeño laboral de los trabajadores de BIOALIMENTAR Cía. Ltda. De esta manera formular alternativas de cambio que permitan a la empresa fortalecer sus oportunidades en el entorno y generar un desarrollo organizacional estable en el mercado.

La investigación proporcionará directrices de una adecuada captación y provisión del capital humano, fundamentado en la productividad, desarrollo, globalización y alta competitividad, con condiciones indispensables para mejorar el rendimiento del desempeño laboral, para una adaptabilidad hacia las nuevas demandas organizacionales.

2.3. Fundamentación Social

Según (MORELL, 2000), En artículo plantea un análisis empírico sobre las posibilidades de aplicación de las nuevas s tecnologías de la información al proceso de reclutamiento de personal. Las competencias sociales y cognitivas que requieren las nuevas formas de organización de la producción plantean nuevos métodos de aprendizaje y la actualización del desarrollo de capacidades y comportamientos. Se trata de re n ovar y completar las competencias profesionales en un proceso permanente, que implica la adopción de una política de reclutamiento orientada por la consideración del conocimiento como elemento diferenciador de competitividad empresarial y de creación de riqueza

De la misma manera (CHIAVENATO, 2007), deduce que la búsqueda, selección y orientación de personas es un desafío para el departamento de recursos humanos de cualquier organización.

Estas actividades, se relacionan con el proceso de integración de recursos humanos y, comprende todas las actividades relacionas con la investigación de mercado, el reclutamiento y la selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales.

2.4. Fundamentación Psicológica

(BUITRÓN, 2011), Hace referencia que a empresa utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos, necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas.

Esta investigación proporcionara una ayuda exigir cambios que puedan atentar de cualquier manera en contra los principios éticos y morales en el que se despliegue

la actuación del personal, y los cambios organizacionales propuestos por los directivos de turno la organización debido a los requerimientos necesarios.

2.5. Fundamentación Legal

Esta investigación se fundamenta en los siguientes artículos de la Constitución, el Código de Trabajo de la República del Ecuador y Ley Orgánica Del Servicio Público:

De acuerdo con la CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR (2008) en el Capítulo I, referente a los principios de la aplicación de los derechos, manifiesta:

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Art. 33)

Cada trabajo desempeñado por cualquier ciudadano de la República del Ecuador llega a ser un derecho social, económico y digno para poder solventar y ser ente de desarrollo dentro de la nación.

De acuerdo con la CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR (2008) en el Capítulo V, referente a los derechos de participación, manifiesta:

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

El trabajo ejecutado por los ciudadanos de la república del Ecuador debe tener una alta consistencia de equidad, justicia y dignidad, garantizando una recompensa

económica de acuerdo a cada una de las funciones desempeñadas en cualquier institución.

De acuerdo con el CÓDIGO DE TRABAJO (2011) en la Sección Título Preliminar, referente a las disposiciones fundamentales, manifiesta:

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

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

En general, todo trabajo debe ser remunerado. (Art. 3)

Todos los ciudadanos de la república del Ecuador tienen la libertad de elegir el trabajo para ser remunerado de acuerdo al cumplimiento del objetivo general de cada función.

De acuerdo con la LEY ORGANICA DEL SERVICIO PÚBLICO (2010) en el Capítulo V, referente a las del Subsistemas de Reclutamiento y Selección de Personal, manifiesta:

El subsistema de reclutamiento y selección de personal es el proceso técnico mediante el cual se define y selecciona a la o el aspirante idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto en el servicio público a través del concurso de méritos y oposición correspondiente. (Art. 176)

El subsistema de reclutamiento y selección de personal se sustentará en los siguientes principios:

a) Legalidad.- De acuerdo con lo que dispone la Constitución de la República, en su artículo 228, y la LOSEP en sus artículos 65, 66 y 68, el ingreso al sector público, el ascenso y la promoción en la carrera se realizarán mediante concurso de méritos y oposición;

b) Transparencia.- La aplicación de métodos y procedimientos para seleccionar el talento humano competente, responderá a un tratamiento técnico, transparente, objetivo e imparcial para todos los aspirantes a desempeñar un puesto público;

c) Credibilidad.- El proceso selectivo se ajustará a la observancia de políticas, normas, procedimientos, métodos y técnicas preestablecidas que den confianza y seguridad en su aplicación, obtención y verificación de resultados;

- d) *Igualdad.- La aplicación del proceso selectivo en condiciones de igualdad para las y los aspirantes y en función de los requisitos de los puestos;*
- e) *Inserción y equidad.- Contempla acciones afirmativas para precautelar la equidad de género, la inserción y el acceso de las personas con discapacidad, con enfermedades catastróficas, de las comunidades, pueblos y nacionalidades y de migrantes ecuatorianos en el exterior que hayan prestado servicios con anterioridad en el servicio público, a un puesto público; y*
- f) *Difusión.- La difusión en la convocatoria y conocimiento, en las normas del concurso de méritos y oposición y su respectivo procedimiento y resultados. (Art. 177)*

Sobre la base de las políticas, normas e instrumentos técnicos de aplicación obligatoria para los puestos de carrera en el servicio público, emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, las UATH aplicarán los mecanismos técnicos que permitan la obligatoria, correcta y eficiente administración del subsistema de reclutamiento y selección de personal. (Art. 178)

El subsistema de reclutamiento y selección de personal se fundamenta en los concursos públicos de méritos y oposición, que comprenden la preparación del proceso de reclutamiento, la convocatoria, evaluación y selección, expedición del nombramiento y la etapa posterior de inducción. (179)

Para que participen en los procesos selectivos a que hayan lugar en las instituciones del sector público, para llenar puestos vacantes.

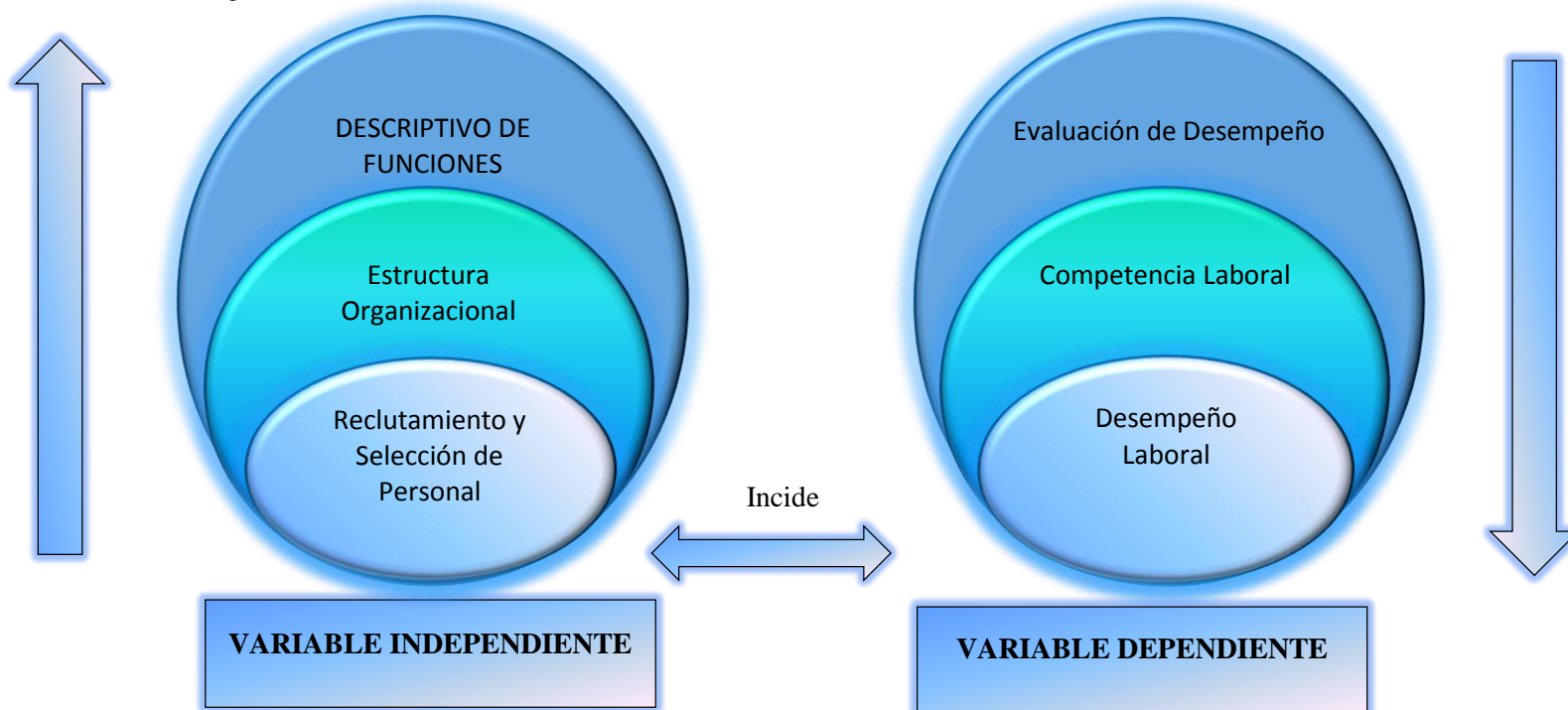
La participación de las y los extranjeros residentes se regirá por las disposiciones establecidas en la LOSEP.

En el sector público está regulado todas las actividades de legislación laboral por medio de un departamento competente, cumpliendo y haciendo cumplir todos los deberes y derechos de los servidores públicos de la república del Ecuador.

2.6 FUNDAMENTACIÓN TEORICO CIENTIFICA

2.6.1 Categorías Fundamentales

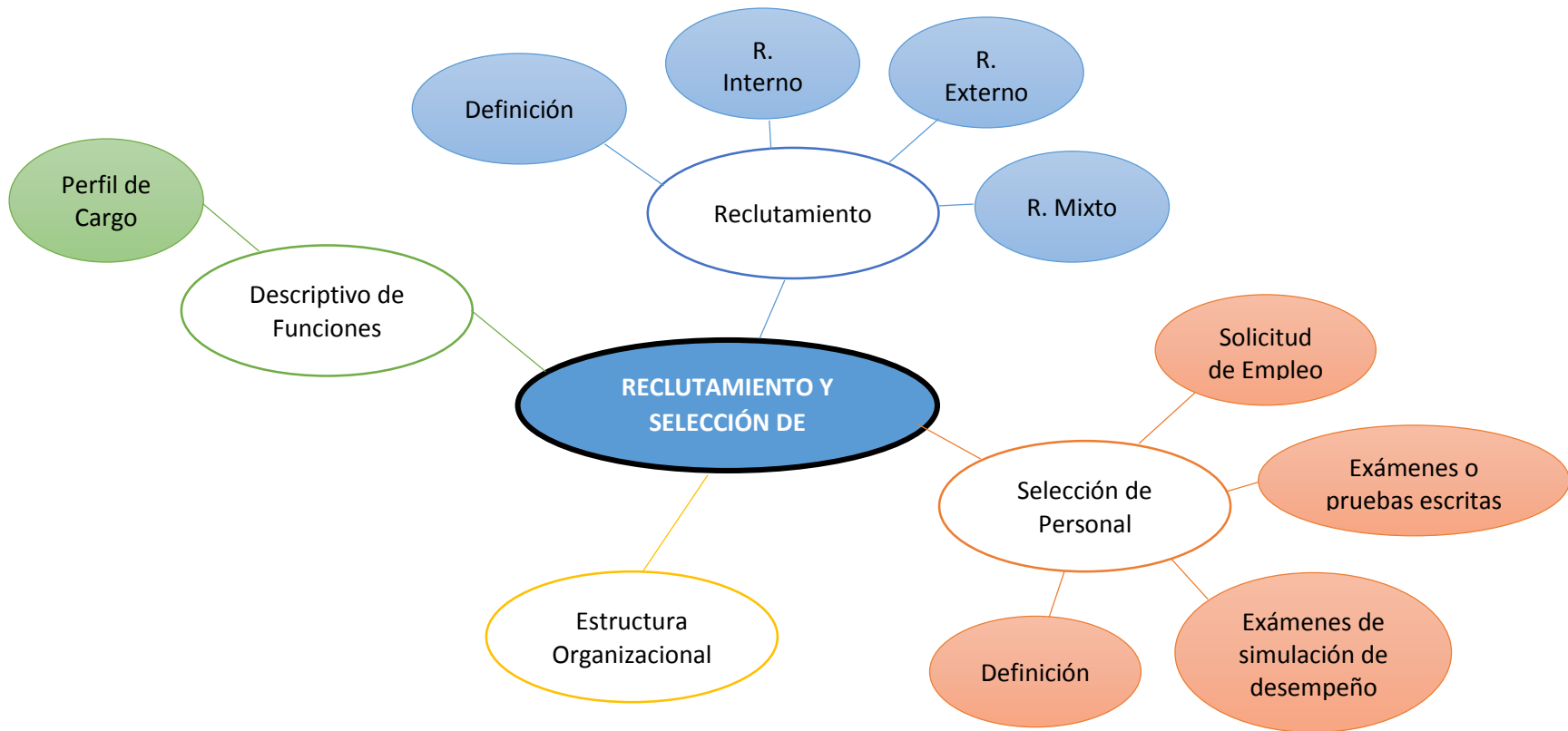
Grafico N° 2: Categorías Fundamentales



Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

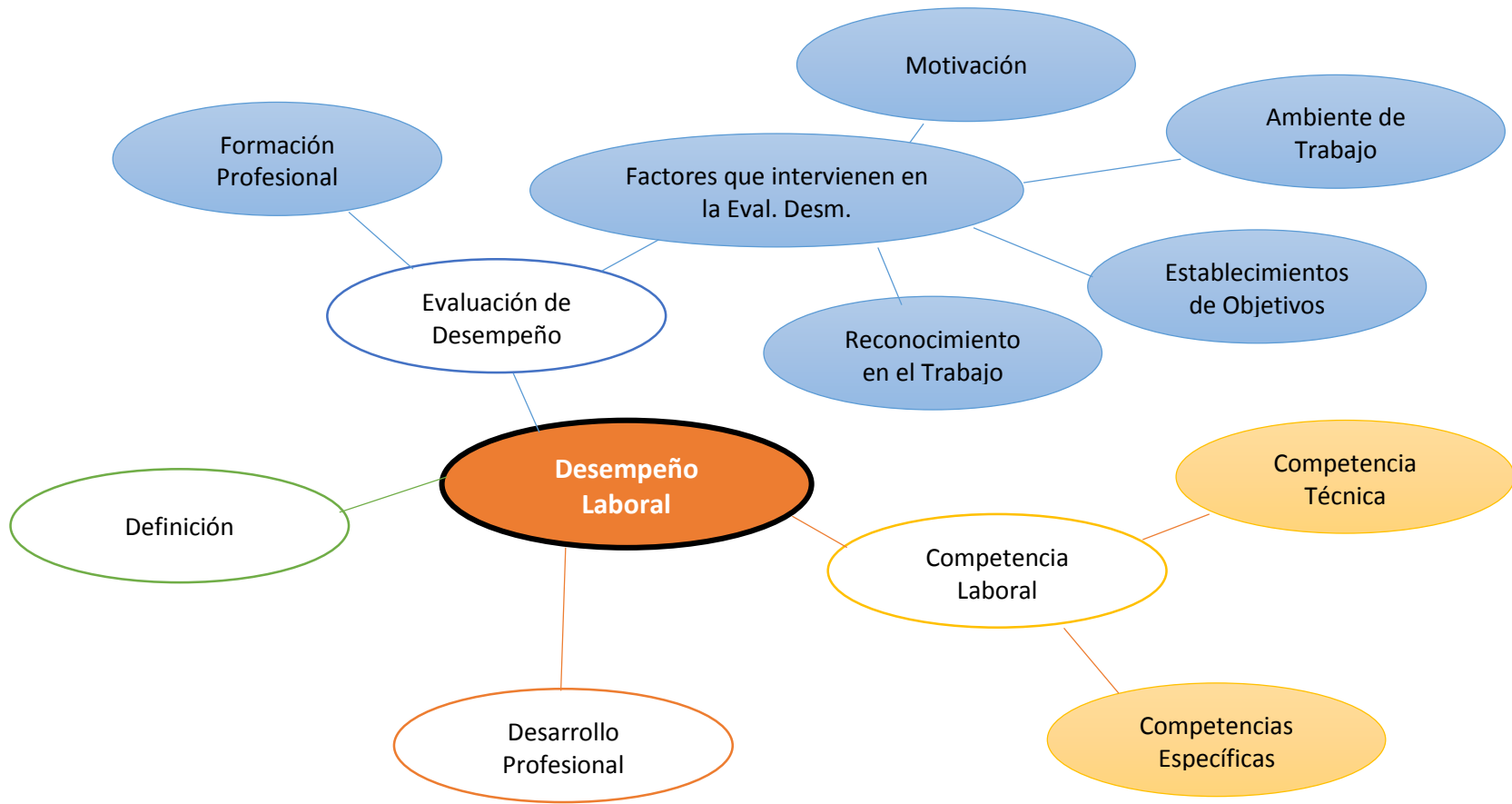
Constelación de la Variable Independiente

Grafico N° 3: Constelación de la Variable Independiente



Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio
Constelación de la Variable Dependiente

Grafico N° 4: Constelación de la Variable Dependiente



Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Fundamentación Teórica: Variable Independiente

2.6.2. Reclutamiento y selección de personal

Reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del MRH para abastecer su proceso selectivo, funciona como un proceso de comunicación. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos.

2.6.2.1. Reclutamiento

El objeto de todo reclutamiento consiste básicamente en surtir a la selección de su materia prima básica, es decir, candidatos. Pero no sólo debe abastecer al proceso de selección en cantidad sino también en calidad. De estos dos elementos dependerá la eficacia del procedimiento.

2.6.2.2. Definición

Según (CHIAVENATO, 2009, pág. 47), Define que

De la misma manera (VÉRTICE, 2007), afirma que si bien el anterior enfoque del reclutamiento hacía alusión casi de forma exclusiva, a la función militar del término, entendiéndose éste, como el proceso de alistamiento de personas sobre las que realizar todo tipo de pruebas clasificatorias, hoy día se entiende el mismo, como una acción para atraer el capital intelectual a las empresas. La empresa, no sólo, demanda una serie de características del candidato, sino que además ofrecerlas ventajas competitivas de la misma, a fin de presentar los beneficios que pueden repercutir en la adscripción del candidato a la empresa.

Reclutamiento según la definición anterior es la etapa en la que se provee de la mayor cantidad de candidatos para realizar las evaluaciones selectivas según nuevas tendencias y complejidad del cargo o puesto de trabajo.

Se entiende por Reclutamiento (GARCÍA, FERNÁNDEZ, & FERNÁNDEZ, 2006), al conjunto de actividades tendientes a atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un puesto de trabajo, de forma que la organización pueda seleccionar a aquéllas más adecuadas para cubrir sus

necesidades. Estos candidatos deben tener la cualificación suficiente para el puesto, sin que ésta sea excesiva o innecesaria ni, por supuesto deficiente. Es la antesala de la selección.

Reclutamiento se entiende como el proceso de captación de candidatos para un determinado puesto de trabajo, mismos que serán objeto de análisis y evaluaciones que permitan discernir criterios favorables de los candidatos.

2.6.2.3. Clasificación del reclutamiento

(CHIAVENATO, 2009), Clasifica las fuentes del proceso de reclutamientos en dos categorías, las cuales son conocidos como Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo.

2.6.2.3.1. Reclutamiento interno

Se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Se lleva a cabo a través de oferta de ascensos (cargos más elevados y, en consecuencia, más complejos, pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades).

Pros

- Aprovecha mejor el potencial humano de la organización
- Motiva el desarrollo profesional
- Incentiva la permanencia de los empleados
- No requiere socialización organizacional
- El costo financiero es mejor

El reclutamiento interno se torna como un proceso de motivación y de desarrollo profesional de los para los mismos colaboradores permitiéndoles demostrar el avance y experticia alcanzada en la ejecución de las actividades delegadas.

Contras

- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas
- Favorece la rutina
- Mantiene y conserva la cultura organizacional

Los candidatos internos que no salieron favorecidos con respecto al proceso de selección pueden llevar una desilusión e incluso un resentimiento laboral dando apertura a rotación y desvinculación de recursos humanos.

2.6.2.3.2. Reclutamiento externo

Se dirige a los candidatos que están en el MRH (Mercado de recursos humanos), fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal. Debe buscarse de manera precisa y eficaz.

(VÉRTICE, 2007), Clasifica las fuentes del proceso de reclutamientos en tres categorías, las cuales son conocidas como Reclutamiento Interno, Reclutamiento Externo y Reclutamiento Mixto.

Reclutamiento Interno: Es cuando la empresa recluta personal de la propia empresa.

Reclutamiento Externo: Se produce cuando la empresa busca al candidato fuera de la empresa.

Reclutamiento Mixto: Utiliza formas tanto del reclutamiento interno como del externo.

Estos tipos de reclutamiento, serán definidos con mayor atención en los puntos siguientes, mostrando las principales ventajas e inconvenientes de las diferentes fuentes o técnicas que se utilizan en de cada uno de ellos.

2.6.2.4. La selección

Según (LÓPEZ-FE & FIGUEROA, 2002), Deduce que cuando hablamos de selección en sentido estricto nos referimos al conjunto de actividades encaminadas a la recogida de datos, intercambio de información y subsiguiente evaluación de la idoneidad de los candidatos aspirantes al puesto de trabajo a cubrir, lo que implica el cuidadoso análisis del ajuste candidato-puesto.

(VÉRTICE, 2007). Define selección de personal como un proceso de selección, por su importancia, no debe dejarse al libre albedrío, sino que debe formar parte de la política y objetivos de la propia empresa.

Cada día más, las empresas demandan perfiles más específicos pero a la vez flexibles, que sean capaces de adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado de trabajo. Ya no solo es importante, habilitar procesos efectivos para reclutar nuevos miembros a la empresa, sino que además es fundamental, saber seleccionar a los miembros más adecuados para ocupar las demandas ocupacionales de la empresa.

2.6.2.5. La solicitud de empleo

Según (CHIAVENATO, Gestión de Talento Humano, 2009, pág. 47) , La solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena anotando los datos personales, formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono, para establecer contactos.

Para iniciar el proceso de selección, los candidatos deben llenar un formulario de solicitud de empleo el cual provee referencias para las entrevistas. Se puede definir el formulario de solicitud de empleo como aquella forma que ofrece información sobre la educación y los antecedentes laborales.

Por otro lado (ANDINO, 2001), Define que solicitud de empleo es la exposición de los conocimientos, experiencias y habilidades que ofrece la persona que desea trabajar, por lo que la misma es trascendental para él o ella.

Este autor también hace referencia a formas de solicitar un empleo y algunas recomendaciones.

2.6.2.5.1. Formas de solicitar un empleo

Un empleo se puede solicitar en forma directa concertando una entrevista a través de personas conocidas o por teléfono e indirectamente por medio de un formulario especial o de una carta.

2.6.2.5.2. La carta de solicitud de empleo

Si se solicita el empleo por medio de una carta en ella se trata de despertar el interés del lector por los servicios ofrecidos y de convencerlo para seleccionar al oferente. Estas cartas requieren de esfuerzo argumentativo, pues representan la personalidad del solicitante.

El objetivo final es obtener el puesto o cargo solicitado y el propósito inmediato es concertar una entrevista con el posible futuro empleador.

2.6.2.6. Instrumentos para la selección de personal

(AMORÓS, 2007), En su investigación titulada “Comportamiento Organizacional” menciona diferentes tipos de instrumentos para la selección de personal:

Exámenes escritos: Son aquellos exámenes de inteligencia, capacidad, aptitud, interés e integridad, que actualmente ya no son muy empleados, porque con mucha frecuencia han sido caracterizados como discriminatorios y además porque no se ha demostrado su relación con el trabajo

Los exámenes de capacidad intelectual, capacidad espacial y mecánica, precisión y capacidad motriz, han demostrado ser pronosticadores moderadamente válidos para gran cantidad de puestos operativos que requieren poca o ninguna calificación de los empleados en las organizaciones industriales. Los exámenes de inteligencia han demostrado ser pronosticadores buenos para aquellos puestos que requieren complejidad cognoscitiva.

A medida que aumentan los problemas éticos en las organizaciones, los exámenes de integridad van aumentando su popularidad. Dichos exámenes son escritos y miden factores como la confiabilidad, la responsabilidad, la atención y el cuidado, la honestidad y honradez. Estos exámenes en sí son muy buenos para pronosticar calificaciones de supervisión de desempeño en el trabajo y del comportamiento anti productivo en el trabajo.

Exámenes de simulación de desempeño: Desde hace 25 años aproximadamente esta herramienta se ha vuelto muy popular, esto por el hecho que se encuentran basados en los datos del análisis del puesto, en consecuencia cumplen más fácilmente con los requerimientos del puesto que la gran mayoría de los exámenes escritos. Estos exámenes de simulación de desempeño además implican comportamientos más reales de trabajo en vez de sustitutos, como son los exámenes.

Existen dos tipos de exámenes de simulación del desempeño mejores conocidos:

Muestra de trabajo: Se constituye en un esfuerzo por crear una réplica en miniatura de un puesto de trabajo, para que allí los aspirantes pongan en práctica su talento, para que así se pueda evaluar las capacidades de desempeño de los candidatos. Se ha demostrado que consistentemente que la muestra de trabajo brinda una validez superior a las pruebas escritas.

Centros de evaluación: Se refiere a un grupo más elaborado de exámenes de simulación diseñados para evaluar el potencial gerencial de un candidato a un puesto. Con base en una lista de dimensiones descriptivas que el solicitante al puesto real debe tener, las actividades pueden incluir entrevistas, ejercicios de solución de problemas, entre otros. Se ha demostrado que su efectividad es muy impresionante al pronosticar el desempeño en puestos gerenciales.

2.6.2.7. Entrevista

Según (MONTES & GONZÁLEZ, 2010), p. 234. Menciona en su obra que la entrevista de selección es un proceso estructurado en el que se establece una comunicación entre el candidato y el entrevistador, quien tiene como fin obtener información sobre la adecuación de la persona al puesto de trabajo ofertado.

La entrevista suele ser la prueba decisiva del proceso de selección, por eso se suele realizar al final del mismo.

Además de tomar una decisión sobre el candidato a contratar, también se utiliza para comprobar toda la información obtenida a lo largo de las distintas fases del proceso.

De la misma forma (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007), Define entrevista como la entrevista tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializado.

Entrevista de conserjería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, entrevista de desvinculación en el momento de la salida de los empleados desvinculados o despedidos de las empresas, etc.

La entrevista de selección nos permite conocer aspectos importantes del candidato al poder analizar hipótesis sobre experiencias pasadas del entrevistado y sus causas, aunque es importante tener claro que con una entrevista de selección no se obtiene toda la información necesaria para elegir al candidato adecuado, por lo que debería combinarse con otras herramientas.

2.6.2.8. Tipos de entrevista

(CHIAVENATO, 2009), define dos tipos de entrevistas la entrevista grupal y la entrevista individual.

Entrevista individual: Es la que se aplica con cada empleado, entrevista grupal con los empleados que ocupan el mismo cargo y entrevistas con el supervisor que conoce los cargos que se deben analizar.

Las entrevistas grupales: Son las que se utilizan cuando varias personas tienen el mismo cargo, como en el caso de cajeros de banco, operadores de máquinas semejantes, secretarios, etc. el supervisor inmediato deberá conducir las sesiones de los grupos o el supervisor será entrevistado por separado, para proporcionar a los empleados una perspectiva personal sobre los deberes y responsabilidades de su cargo.

2.6.2.9. Perfil Del Cargo

Según el autor (DÍAZ, 2011), En primer lugar, hay que definir las funciones que desempeñará el nuevo trabajador, sus habilidades y en general habrá que hacer lo que se denomina el "perfil del cargo".

El perfil del cargo debe contener el título de la posición, el cargo al cual reportará, departamento o sección en donde laborará, sus responsabilidades, qué clase de información deberá manejar, los contactos internos y externos para el desarrollo de sus funciones, grado de educación, experiencia y habilidades necesarias, entre otras.

Un perfil de cargo, es una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.

Otra breve definición de (FLORES, 2012), menciona en su investigación titulada “Perfil Ocupacional de Cuba y Venezuela”. La descripción de las ocupaciones existentes en el sector empleador y que están siendo o se espera sean desempeñados por el egresado de un programa o trabajador.

Tratando de establecer la relación cargo-función-responsabilidad como también los componentes, actitudinales, habilidades y destrezas que se requiere para el desempeño de dicho cargo. Un perfil ocupacional, también es una descripción muy usada en las Instituciones Educativas, en donde se describen las habilidades que los estudiantes adquieren al finalizar su trabajo académico.

La creación de un perfil ocupacional se puede considerar una parte del análisis y la descripción de cargos, ya que a partir de las necesidades empresariales, se crean perfiles ocupacionales como un elemento en la selección y análisis de personal.

(AVENDAÑO, 2008), En su investigación titulada Diseño “De una Propuesta de Competencias Profesionales Para El Administrador de Empresas que Desempeña el Cargo de Gerente de Oficina en Grandes Bancos de Bogotá” menciona dos tipo de perfiles:

Perfil ocupacional: es una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo. Se trata de la descripción de las ocupaciones existentes en el sector empleador y que están siendo o se espera sean desempeñado por el egresado de un programa o trabajador.

Ejemplo:

El profesional deberá estar capacitado para diseñar, desarrollar e implementar procesos de Automatización en Industrias, analizar, adaptar y crear tecnología en el campo de la Automatización Industrial, prestar asesoría a la Industria, prestar asesoría al Estado en la definición de los planes de fomento y modernización y podrá tener independencia para realizar dichas funciones.

Perfil profesional: es el perfil de las posibles profesiones que podrán ejercer determinadas funciones. Por ejemplo: Cargo: Gerente comercial: Perfil profesional: Egresados en Administración de Empresas con especialización en mercadeo etc.

2.6.2.10. Descripción De Funciones

(GALINDO & MARTÍNEZ, 2009), Afirma que después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización.

Esta es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

Según (ROMERO, 2015), En su investigación afirma que mediante la descripción de funciones permite definir las esperas del empleador y de los empleados, delimitando claramente las competencias y responsabilidades del colaborador. Esta interviene en general en el marco más amplio de la evaluación de función y la introducción de un nuevo sistema de remuneración. Está entonces precedida de una reflexión estratégica con la Dirección de la empresa.

La descripción de funciones desemboca sobre la creación, para cada una de ellas, de un formulario recapitulativo, que presenta los elementos claves. Estos documentos podrán servir de soporte al proceso de reclutamiento a la evaluación anual de los colaboradores del establecimiento de un sistema de remuneración equitativo, basado en criterios objetivos de competencias y de responsabilidades.

2.6.2.11. Estructura Organizacional

Según (LUSTHAUS, 2002) en su obre maestra menciona que la capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al

máximo el desempeño organizacional. A diferencia de otras capacidades, la estructuración y reestructuración de una organización no sucede formalmente de manera constante, pero siempre hay adaptaciones de la estructura.

Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos.

Por otro lado (MARTINEZ, 2004), afirma que la estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Fundamentación Teórica: Variable Dependiente

2.6.3. Desempeño Laboral

Según (FAIRA, 2004), Considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización. La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad.

(CHIAVENATO, 2004), Plantea el desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

De forma que el desempeño laboral se entendería como la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar en cuanto al cumplimiento de las actividades a las cuales está obligado a ejecutar.

2.6.3.1. Evaluación De Desempeño

Según (CHIAVENATO, Gestión de Talento Humano, 2009, pág. 81), Las organizaciones tienen la necesidad de evaluar el desempeño de los más diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing y, principalmente, como es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional. De manera que este autor define la evaluación de desempeño como el proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo

(GONZÁLEZ, 2006), Deduce que la evaluación del desempeño es una técnica que permite obtener una apreciación sistemática del desempeño del individuo en el cargo para estimular y juzgar las cualidades de ese individuo.

El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente.

(GONZÁLEZ, 2006), Hace dos preguntas ¿Qué debe evaluarse? Y ¿Quién debe evaluar?

¿Qué debe evaluarse?

En contraste con el hecho de que todo proceso de evaluación es fácilmente comprendido por quienes deseen aplicarlo, y teniendo en cuenta que el término es para todos más que cotidiano y, por ende, conocido, en ocasiones quienes intentan valorar la calidad del desempeño de los empleados de una organización parecen desconocer el objetivo fundamental de la evaluación, y por tanto también la manera correcta en que esta debe llevarse a cabo para obtener resultados certeros.

¿Quién debe evaluar?

(HURTADO, 2013); Hasta hace algunos años, todos los métodos de evaluación se habían basado en el supuesto implícito de que el superior es la persona

indicada para juzgar el desempeño y la conducta de los subordinados; en la actualidad, la responsabilidad del proceso de evaluación del desempeño es atribuida de acuerdo con las políticas de personal desarrolladas.

- En algunas organizaciones existe una centralización de la responsabilidad por la evaluación del desempeño, donde es el departamento de personal el que proyecta, aplica y hace seguimiento al programa, mientras que cada jefe de área aplica y desarrolla el plan en su área de acción.
- En otros casos la responsabilidad por la evaluación del desempeño es totalmente descentralizada, es decir, se fija en el empleado de cada área, con algún control por parte del supervisor directo, por lo cual es un sistema de autoevaluación en el que el empleado llena el cuestionario y posteriormente lo somete a su superior para analizar en conjunto los resultados, las medidas que deben tomarse y los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados.

(NOE, 2005), en su obra. Menciona que si la evaluación del desempeño es con frecuencia una actividad negativa y desagradable que parece eludir la perfección. ¿Por qué las organizaciones simplemente no la eliminan?

En realidad, algunos gerentes harían justamente eso si no necesitaran proporcionar retroalimentación motivar el mejoramiento del desempeño, tomar decisiones válidas, justificar las renunciaciones, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo y defender las decisiones del personal. Por encima de estas consideraciones, los gerentes deben tomar en cuenta las repercusiones legales. Las evaluaciones del desempeño ofrecen importantes beneficios, tanto legales como de otro tipo por lo que los empleadores deben negarse a prescindir de ellas.

Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño eficaz seguirá siendo una prioridad para la administración de recursos humanos.

A pesar de las críticas que este proceso de administración ha recibido, las corporaciones mejor dirigidas de Estados Unidos consideran que la evaluación del desempeño es una práctica seria. Recuerde que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino el medio para destacar el desempeño.

De la misma manera (GONZÁLEZ, 2006) Hace referencia Objetivos de la evaluación del desempeño. Al hacerse la evaluación del desempeño, el objetivo primordial es que éste se modifique en aras de mejoramiento. El evaluado debe ser consciente no sólo del cambio planeado sino que también debe saber por qué y cómo deberá implantarse este cambio.

La evaluación del desempeño es un instrumento, un medio o una herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la organización.

Entre otros objetivos de la misma se pueden mencionar los siguientes:

- Proporcionar datos acerca del desempeño de los empleados a lo largo del tiempo, de forma que se puedan tomar decisiones adecuadas.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido dependiendo del sistema de administración.
- Contribuir a la toma de decisiones relacionadas con la capacitación, orientación, pago y promoción del personal y otros asuntos.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.
- Identificar a los empleados de la organización que requieren actualización.

2.6.3.2. Formación Profesional

(CASANOVA, 2003), Menciona que cuando se utiliza el término “formación” acompañado del adjetivo “profesional” en una conversación o texto, en general se entiende que se está haciendo referencia a un tipo de formación que tiene por finalidad principal el preparar a las personas para el trabajo. Esta es,

seguramente, la definición más simple y más corrientemente utilizada de formación profesional.

Si deseamos ir un poco más allá, y entender qué significa la formación profesional actualmente para quienes la imparten y para quienes la reciben, para quienes la gestionan y para quienes la ejecutan y, de modo general, para todos aquellos que se interesan por ella, es preciso responder a otras preguntas.

¿Se refiere a una preparación exclusiva en aquellos aspectos o saberes de carácter técnico, necesarios para realizar una tarea o un conjunto de ellas en un puesto de trabajo u oficio? ¿O se trata de algo más amplio que busca lograr una comprensión más completa de los ambientes de trabajo y de otros aspectos que hacen a la vida no sólo laboral de las personas, sino también de cuestiones relativas a su desarrollo personal, cultural y político?

La respuesta a la primera pregunta es que sí, efectivamente, la formación se orienta no sólo a la preparación para el empleo asalariado y bajo contrato, sino también a todas las otras formas de trabajo que es dable encontrar en las sociedades actuales.

Por otro lado (MICHELLE & DOMÍNGUEZ, 2011), Define qué formación profesional “Es un proceso permanente de formación a lo largo de la vida de las personas en conjunción con otras.” Entonces se podría decir que la formación profesional es el desarrollo que se inicia de cada persona por su propia disposición para poder lograr metas y para la aceptación de responsabilidades

Es un fruto de la planeación de la carrera profesional. Comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización.

En esta sección, se pasa revista a las tácticas que los empleados pueden utilizar para obtener sus objetivos profesionales, y posteriormente se considera la función que el departamento de personal puede desempeñar.

2.6.3.3. Competencia Laboral

Según (CENTRO INTERAMERICANO PARA EL DESARROLLO, 2014), Define Competencia Laboral “Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.”

(AGUDELO, 2002), Define múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Pero según el mismo autor un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores.

(GESTIOPOLIS, 2014), En su investigación realizada define competencia laboral como “Una competencia laboral se podría definir como la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica.

(ALLES, 2000), en su obra Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias citando a Spencer y Spencer, afirma que: “Una competencia laboral es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.”

Y explica que:

- Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.
- Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

- Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

Y de esta forma concluye que las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

(GRANDE, 2004), en su obra titulada “Gestión por competencias” Define dos tipos de competencias las técnicas y competencia clave:

2.6.3.4. Tipos de competencias

Competencias técnicas. Son los conocimientos profesionales y aptitudes necesarias para llevar a cabo las aportaciones técnicas y de gestión definidas para su profesión.

Normalmente están ligadas a un proceso y describen la aportación y el nivel de responsabilidad del profesional que ejerce la profesión.

Por su forma de redacción estarían más cercanas a las funciones, pero la diferencia es que la competencia está centrada en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador necesarios.

Al estar asociadas a un proceso una vez desarrolladas el nivel de aportación es más estable en el tiempo. Por este motivo las ligamos a retribución fija. En las competencias técnicas haremos especial énfasis en los conocimientos de carácter funcional necesarios para su ejecución.

Competencias clave. Son las capacidades mentales y sociales y las actitudes que ayudan al profesional a mejorar la calidad de sus aportaciones a los procesos de la empresa y en la relación con colaboradores, clientes o proveedores, reflejan los factores de éxito diferenciales, es decir aquellos que marcan la diferencia entre un gran profesional de esa profesión y otro normal.

También las hemos llamado competencias de conducta porque está fundamentalmente asociada a habilidades y actitudes que determinan las conductas observables asociadas a la ejecución de la competencia.

Según se piense que las competencias clave están más relacionadas con actitudes o con rasgos de personalidad, será más o menos lógico que estén vinculadas a retribución fija o variable por su carácter de permanencia en el tiempo. Si las asociamos a actitudes, podrían ser más volubles y por tanto asociarse a retribución variable. Si las asociamos a rasgos de personalidad, son estables.

2.6.3.5. Factores que intervienen en el Desempeño Laboral

(MAGRES, 2002), Afirma que el desempeño laboral es un proceso complejo en el cual intervienen varios factores que, bajo determinadas circunstancias de trabajo, cobran más relevancia unos que otros. Estos 'factores pueden variar aún en una misma jornada, dándole un matiz diferente al desempeño humano. Este aspecto es más comprensible desde el punto de vista de los determinantes del desempeño.

Según (WORKMETER, 2012), en su investigación que se titula Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores menciona seis factores que influyen e intervienen en este desempeño laboral.

- **La motivación:** la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.

- **Adecuación / ambiente de trabajo:** es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.
- **Establecimiento de objetivos:** el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.
- **Reconocimiento del trabajo:** el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.
- **La formación y desarrollo profesional:** los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

2.6. Hipótesis

El reclutamiento y selección de personal incide en desempeño laboral de los trabajadores de la Organización Bioalimentar Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua

2.7. Señalamiento de Variables

2.7.1 Variable Independiente

Reclutamiento y Selección de Personal

2.7.2. Variable Dependiente

Desempeño Laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE

La presente investigación muestra un enfoque cuantitativo y cualitativo. Cuantitativo ya que va a mostrar resultados con respecto a un nivel de candidatos reclutados y contratados utilizando una metodología íntegra de gestión.

Este estudio orienta hacia la identificación aplicación y evaluación de un modelo de gestión, el cual es el objeto de estudio, también orientara a la comprobación de la hipótesis.

3.1.1. Enfoque Cualitativo

Porque la información obtenida a través de la observación y el manejo de información es de apoyo en la valoración del marco teórico enfocándose El reclutamiento y selección de personal incide en desempeño laboral de los trabajadores de la Organización Bioalimentar Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua.

3.1.2. Enfoque Cuantitativo

Porque los datos obtenidos se someterán a un análisis estadístico aportando en el establecimiento de conclusiones y recomendaciones que darán realce al trabajo relacionado con reclutamiento y selección de personal de los trabajadores de la Organización Bioalimentar Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua

3.2. Modalidad de la investigación

Para la realización del presente trabajo se empleara la modalidad de campo, ya que se realizara un estudio sistemático y metodológico de los hechos en el lugar que se producen los acontecimientos y donde se ejecutas las actividades de Gestión de Talento Humano, es decir se acude a la empresa a obtener la mayor concentración de información.

También se utiliza la investigación bibliográfica, para conocer y comparar los diferentes enfoques y teorías de diversos autores, sobre reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores de Bioalimentar Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato ubicada en la parroquia Atahualpa sector Parque Industrial Ambato.

3.2. Modalidad básica de la investigación

3.2.1. Modalidad de Campo

La investigación se realizó en el sitio donde se produce el fenómeno en el Bioalimentar Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato ubicada en la parroquia Atahualpa sector Parque Industrial Ambato cuarta Etapa., para tomar contacto directo con la realidad, de los efectos que presentan los riesgos psicosociales en el desempeño del trabajador.

3.2.2. Modalidad Bibliográfica y Documental

Para reforzar los resultados del análisis con el marco teórico, se obtuvieron datos de libros, manuales, revistas, e internet que constituyeron documentos de información primaria.

3.3. Niveles o tipos de investigación

3.3.1. Nivel Exploratorio

Permite en la empresa examinar el problema que se presenta como es conocer e implementar metodologías estructuradas y funcionales de reclutamiento y selección de personal, así como identificando los niveles de desempeño de los colaboradores

3.3.2. Nivel Descriptivo

El estudio descriptivo busca especificar las propiedades importantes del personal y el por qué su indecisión en tomar la vacante por parte del recurso humano, incide en el desarrollo organizacional y el rendimiento global de la empresa. Para la presente investigación se utilizara la herramienta de la encuesta para obtener datos e información de los niveles de desempeño, y se aplicara formatos estructurados para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

3.3.3. Nivel Correlacional

Por cuanto busca relacionar las variables, es decir relacionar las causas y los efectos que se pueden producir dentro del fenómeno o problema planteado. (Relacionar las dos variables describir porque la variable independiente incide en la variable dependiente, es decir porque el proceso de reclutamiento y selección de personal incide en el desempeño laboral.

3.3.4. Nivel Explicativo

Con respecto a la comprobación de la hipótesis podemos definir que la variable independiente (Reclutamiento y Selección de Personal) tiene gran trascendencia e impacto en la variable dependiente (desempeño laboral), ya que es identificable su incidencia.

3.4. Población y muestra

3.4.1 Población

La población de Bioalimentar Cía. Ltda. Es de 330 colaboradores en diferentes áreas ya que actualmente la organización se divide en cinco áreas específicas.

- Administración
- Operaciones
- Comercial
- Financiero
- Nutrición y Control de Calidad.

Tabla N° 1: Población

Personal	Frecuencia	Porcentaje
Colaboradores de La empresa Bioalimentar Cía. Ltda.	330	100%
Total	330	100%

Fuente: Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

3.4.2 Muestreo

Para la presente investigación se puede notar que será casi imposible entrevistar a todos los miembros de la población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzo. Al seleccionar una muestra lo que se hace es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población.

El objetivo de seleccionar una muestra es obtener una información exacta y necesaria.

Formula obtenida del libro de Interaprendizaje de Estadística Básica

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Descripción

n = Muestra

M = Tamaño de la Población

σ = Desviación estándar de la población

Z = Valor obtenido del nivel de confianza

e = Limite aceptable del error muestral

Combinado con valores obtenemos el siguiente valor cuando:

n=?

N= 330

σ = 0,5

Z= 0,05

e= 0,08

Teniendo como valor de la muestra: 81

Tabla N° 1: Muestra

Personal	Frecuencia	Porcentaje
Colaboradores de La empresa Bioalimentar Cía. Ltda.	81	100%
Total	81	100%

Fuente: Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

3.4.3. Operacionalización del variables

Variable Independiente: Reclutamiento y Selección de Personal

Tabla N° 2: Operacionalización de la Variable Independiente

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p><u>Reclutamiento y selección de personal</u></p> <p>El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y requisitos que requiere el puesto de trabajo</p>	<p>Proceso</p> <p>Captar</p> <p>Requisitos</p> <p>Puesto de Trabajo</p>	<p>Proceso Técnico</p> <p>Medios escritos Portal de Empleo</p> <p>Descriptivo de Funciones</p> <p>Organigrama</p>	<p>¿En la actualidad la empresa utiliza un Proceso Metodológico para el Reclutamiento y Selección de personal?</p> <p>¿Qué medios de reclutamiento utiliza la empresa para atraer aspirantes?</p> <p>¿La organización tiene definido o actualizado los descriptivos de funciones?</p> <p>¿Conoce usted el organigrama de la empresa?</p>	<p>Encuesta dirigida al personal. Cuestionario</p>

Fuente: Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Tabla N° 3: Operacionalización de la Variable Dependiente

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p><u>Desempeño Laboral</u></p> <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 lo cual permite demostrar su idoneidad. Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales</p>	<p>Rendimiento Laboral</p> <p>Funciones</p> <p>Ideoneidad</p> <p>Competencias laborales</p>	<p>Evaluación de Desempeño</p> <p>Descriptivo de Funciones</p> <p>Requisitos del perfil del cargo</p> <p>Diccionario de Competencias</p>	<p>¿La organización realiza evaluaciones de desempeño a los nuevos colaboradores?</p> <p>¿La organización tiene definido o actualizado los descriptivos de funciones?</p> <p>¿Los nuevos colaboradores con los requisitos del perfil del cargo?</p> <p>¿La organización tiene definido un diccionario de competencias?</p>	<p>Encuesta dirigida al personal</p> <p>Cuestionario</p>

Fuente: Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

3.5. Técnicas e instrumentos

3.5.1. Técnica. Encuesta

La encuesta con el instrumento cuestionario estructurado, fue utilizada como técnica de recolección de información respondiendo los informantes por escrito a preguntas cerradas enfocándose en hechos o aspectos relacionados con el reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral aplicándose a colaboradores de la Empresa Bioalimentar Cía. Ltda..

3.5.2. Instrumentos Cuestionario

Los cuestionarios son documentos específicos que permitieron a la investigadora recoger la información y las opiniones que manifiestan las personas involucradas en el trabajo, respondiendo por intermedio de preguntas estructuradas para verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

3.5.3. Validez y confiabilidad

La validez y confiabilidad de los instrumentos que se aplicaron se lo realizó con la técnica juicio de expertos.

Los instrumentos fueron analizados por expertos en investigación y en el área de Talento Humano que emitieron juicios de valor sobre la validación para su respectiva corrección y aplicación.

3.6. Recolección de la información

Cuadro N. 4: Recolección de información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
2. ¿De qué personas u objetos?	Colaboradores de la Organización Bioalimentar Cía. Ltda.
3. ¿Sobre qué aspectos?	Reclutamiento y Selección de Personal y Desempeño laboral
4. ¿Quién? ¿Quiénes?	El Investigador: Carlos Patricio Palate Guachambala
5. ¿Cuándo?	Fecha: 2015
6. ¿Dónde?	Bioalimentar Cía. Ltda.
7. ¿Cuántas veces?	Una
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta.
9. ¿Con qué?	Cuestionario.
10. ¿En qué situación?	En las plantas físicas de Bioalimentar Cía. Ltda.

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Encuesta aplicada a colaboradores de La empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Pregunta N° 1: ¿En la actualidad la empresa utiliza un proceso metodológico para el reclutamiento y selección de personal?

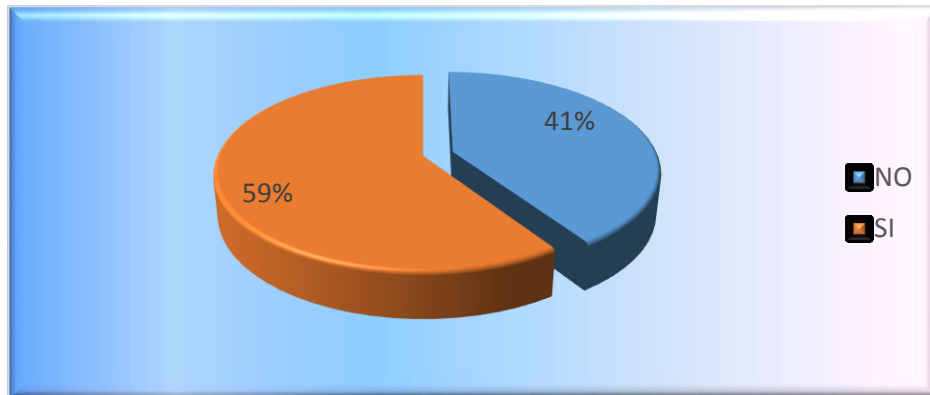
Tabla N° 4: Pregunta N° 1.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	48	59%
NO	33	41%
TOTAL	81	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Carlos Palate

Gráfico N° 5: Porcentaje pregunta N° 1



Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Análisis

En la primera pregunta se observa que el 59% de personas encuestada saben que si existe un proceso de reclutamiento y selección de personal y lo practican al momento de incorporar una personal; mientras que el 41% de personal encuestado desconoce de la existencia de un proceso de reclutamiento y selección de personal.

Interpretación:

Un porcentaje considerable de personal no conoce del procedimiento de reclutamiento y selección de personal mismo que evidencia que no han sido contratados bajo la aplicación del procedimiento de selección de personal o no han sido parte de un estudio de perfil ya definido por la organización o llevado por parte de un especialista en el tema de selección de personal.

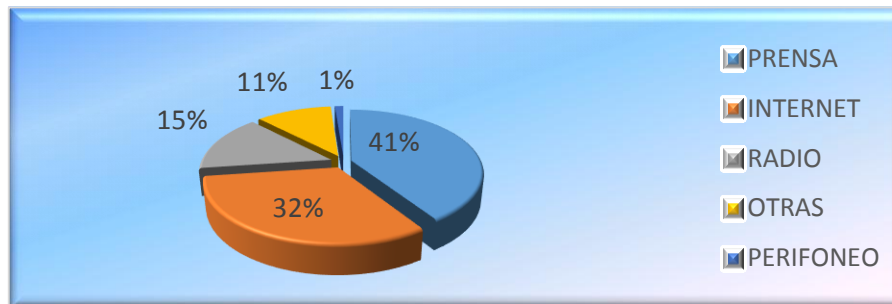
Pregunta N° 2: ¿Qué medios de reclutamiento utiliza la empresa para atraer aspirantes?

Tabla N° 5: Pregunta N° 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Prensa	33	41%
Internet	26	32%
Radio	12	15%
Otras	9	11%
Perifoneo	1	1%
TOTAL	81	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.
Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Gráfico N° 6: Porcentaje pregunta N° 2



Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.
Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Análisis:

El 41% afirman que la empresa realiza el reclutamiento de personal por medio de la prensa escrita, 32% afirman que se utiliza el internet, un 15% consideran que la empresa hace anuncios por radio y una minoría exponen que se emplea personal referido o recomendado.

Interpretación:

El personal de Bioalimentar Cía. Ltda. No conoce a ciencia cierta los diferentes medios de reclutamiento de personal, hoy en día se observa más la utilización de herramientas en línea como los portales de empleo y redes sociales. Este indicador muestra que no se socializa a nivel organizacional los medios de comunicación.

Pregunta N° 3: ¿Considera Ud. que los nuevos colaboradores cumplen con el Perfil del Cargo?

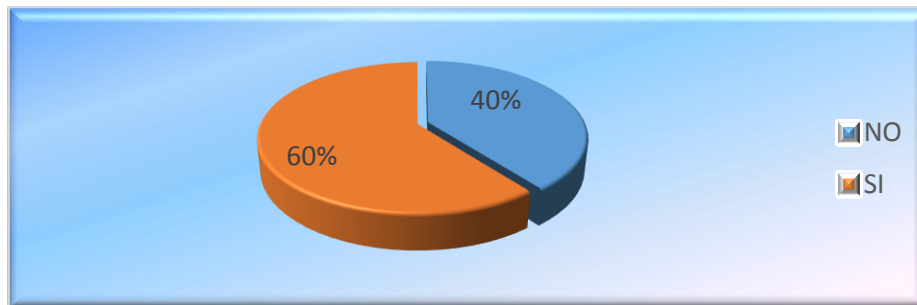
Tabla N° 6: Pregunta N° 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	49	60%
NO	32	40%
TOTAL	81	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Gráfico N° 7: Porcentaje pregunta N° 3



Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Análisis

Las personas encuestadas en un porcentaje de 60% dicen que los nuevos colaboradores que ingresan a la organización si cumplen con el perfil para el puesto solicitado, pero un porcentaje menor, el 40% consideran que no cumplen con el perfil determinado por la organización.

Interpretación:

Se puede decir que la empresa en buen porcentaje selecciona al nuevo personal que cumplen con el perfil para el cargo, reuniendo los requisitos para ejercer las funciones del cargo solicitado, aunque hay parte del personal nuevo que puede no cumplir el perfil para los puestos que necesita la empresa.

Pregunta N° 4: ¿Considera que la organización tiene definido y/o actualizado los descriptivos de funciones?

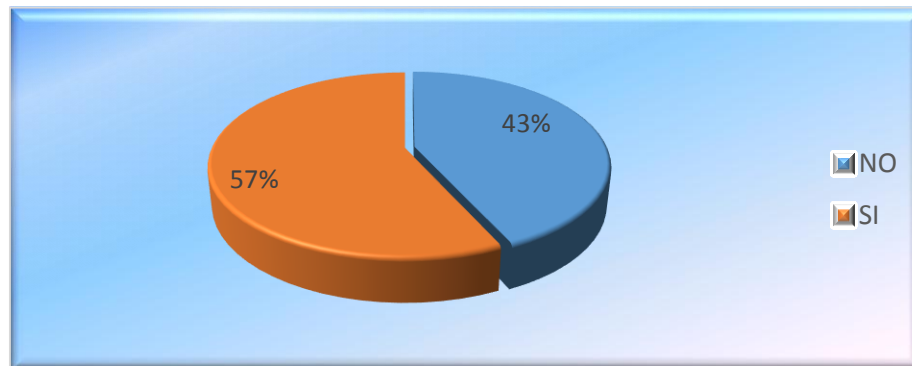
Tabla N° 7: Pregunta N° 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	46	57%
NO	35	43%
TOTAL	81	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Gráfico N° 8: Porcentaje pregunta N° 4



Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Análisis:

La mayor parte de los encuestados en un 57%, afirman que la empresa tiene definidos el descriptivo de funciones, aunque hay un porcentaje menor de un 43% que dice que la empresa no tiene definido o socializado el descriptivo de funciones de los puestos de trabajo.

Interpretación:

La empresa tiene definido los descriptivos de funciones de los diferentes puesto de trabajo de la organización, aunque éste puede no ser tan claro para todos ya que un porcentaje considerable de personal puede no tener muy en claro las actividades y funciones del cargo dentro de la empresa

Pregunta N° 5: ¿Conoce Ud. el organigrama de la empresa?

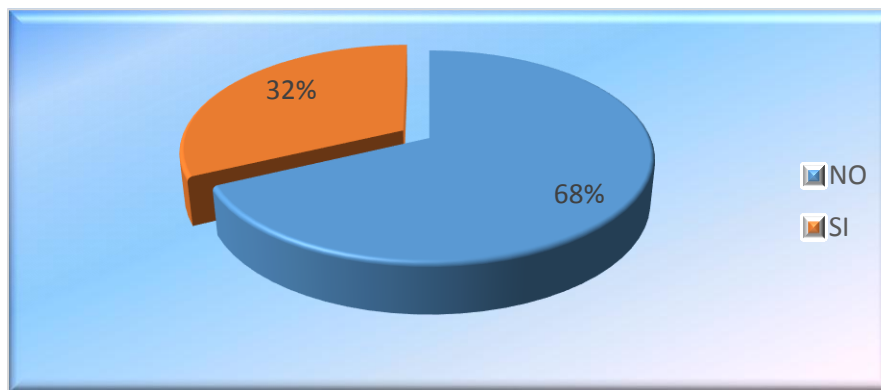
Tabla N° 8: Pregunta N° 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	26	32%
NO	55	68%
TOTAL	81	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Gráfico N° 9: Porcentaje pregunta N° 5



Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Análisis:

Un pequeño porcentaje de encuestados que conforman el 32% determina que si conoce la estructura organizacional de la empresa; el otro porcentaje 68% afirma no tener conocimiento del organigrama de la empresa.

Interpretación:

En este punto se determina con claridad que la mayoría del personal no conoce la estructura de la empresa, ocasionado por falta de información hacia el personal o falta de interés del mismo, esto determina que puede existir algunos inconvenientes en la empresa ya que al no conocer la estructura organizacional de la empresa, no conocen quien los supervisa y con qué departamentos diferentes deben trabajar conjuntamente.

Pregunta N° 6: ¿Conoce Ud. quien es su Línea de Supervisión dentro de su departamento?

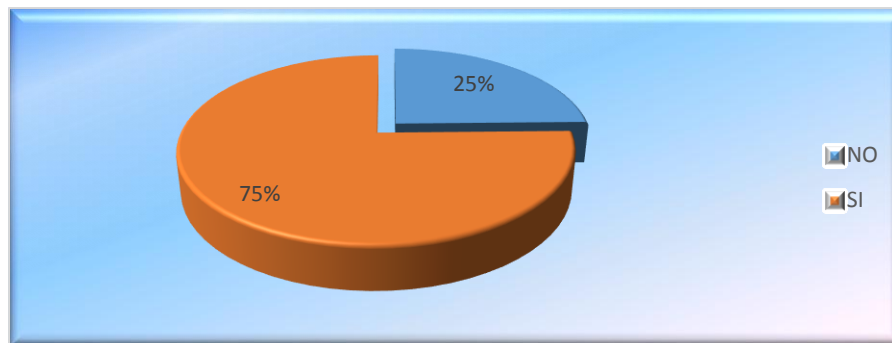
Tabla N° 9: Pregunta N° 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	26	32,1%
NO	55	67,9%
TOTAL	81	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Gráfico N° 10: Porcentaje pregunta N° 6



Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Análisis:

El 75% de personal encuestado afirma saber quién es su línea de supervisión o líder dentro del equipo en el cual trabajan, y el 25% de personal encuestado considera no estar seguro o no conocer quién es su inmediato superior o líder del equipo.

Interpretación:

En este punto se considera que la mayor parte de trabajadores de la empresa conoce quien lidera las actividades de trabajo por lo tanto saben hacia quien dirigirse y solicitar ayuda cuando lo requieran. Esto también muestra que los trabajadores de nuevo ingreso encuentran una persona que les facilite la información y apoyo necesario para desempeñar las funciones.

Pregunta N° 7: ¿Recibió Ud. el programa o cronograma de Inducción General a la Organización?

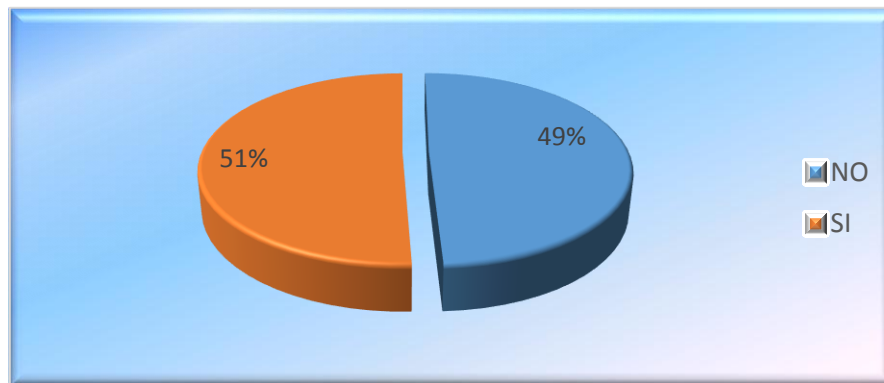
Tabla N° 10: Pregunta N° 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	41	32,1%
NO	40	67,9%
TOTAL	81	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Gráfico N° 11: Porcentaje pregunta N° 7



Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Análisis:

En un porcentaje del 51%, afirman que tuvieron la inducción general a la organización y en un menor porcentaje del 49% dice que no tuvo este proceso de inducción o está confundido de haber recibido este tipo de información general.

Interpretación:

La empresa al momento de otorgar el cargo al personal seccionado, existe capacitación de información básica de la misma y también información con respecto a la estructura de la organización aunque no ha todo el personal se ha realizado ésta inducción o no ha puesto interés en entender y observar el organigrama de la empresa.

Pregunta N° 8: ¿Considera que la capacitación que le dieron en el puesto de trabajo fue óptima para cumplir con las funciones encomendadas?

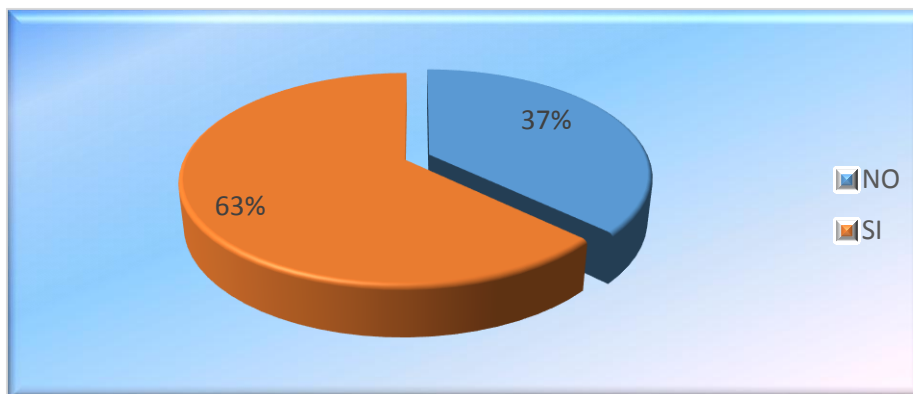
Tabla N° 11: Tabla N° 9: Pregunta N° 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	51	63%
NO	30	37%
TOTAL	81	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Gráfico N° 12: Porcentaje pregunta N° 8



Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Análisis:

Se observa que el 63% afirma que la capacitación que les otorga a los empleados es suficiente para que ellos puedan cumplir con sus actividades y funciones encomendadas por el cargo, pero un porcentaje menor en un 37% afirma que la capacitación no garantiza que ayuden a cumplir sus actividades dentro de la empresa.

Interpretación:

La empresa se preocupa en otorgar a sus empleados las capacitaciones e inducciones necesarias al momento de incorporar personal a diferentes puestos de trabajo, aunque éste puede no ser suficiente para que el personal realizase sus actividades en su cargo, por lo que es necesario analizar éste punto que debe mejorar.

Pregunta N° 9: ¿Se siente satisfecho por cumplir las actividades laborales actuales?

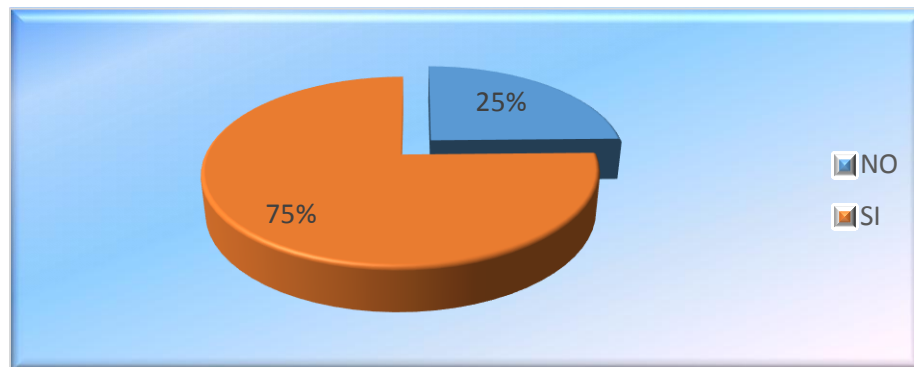
Tabla N° 12: Pregunta N° 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	61	75%
NO	20	25%
TOTAL	81	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Gráfico N° 13: Porcentaje pregunta N° 9



Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Análisis:

Los encuestados en un 75% afirman que se sienten satisfechos de poder cumplir sus actividades dentro de la empresa y están gustosos de pertenecer a la empresa, pero en una pequeña cantidad de empleados en un 25% afirma que no se sienten satisfechos por diversas situaciones del cargo.

Interpretación:

Se observa que en la empresa los empleados se sienten bien al realizar sus actividades en sus puestos de trabajo, dando a conocer que cumplen a cabalidad su trabajo, aunque hay una pequeña parte que no se siente satisfecho en sus actividades, presentando un punto a revisar por la empresa y determinar el porqué de ésta situación.

Pregunta N° 10: ¿Siente que las funciones que desempeña en la organización son importantes?

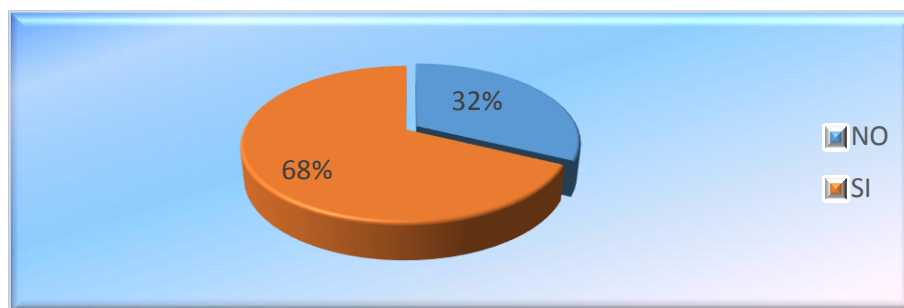
Tabla N° 13: Pregunta N° 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	55	68%
NO	26	32%
TOTAL	81	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Gráfico N° 14: Porcentaje pregunta N° 10



Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores de La empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Análisis:

El 68% de personal encuestado considera que está conforme con las actividades desempeñada dentro de su puesto de trabajo y siente que su trabajo en la empresa es de importancia para la misma, sin embargo el 32% de personal encuestado considera que su trabajo llega a ser poco importante dentro de la empresa.

Interpretación:

Este punto demuestra que la mayoría de colaboradores de la empresa siente que su trabajo es importante dentro del giro de negocio y que existe personal que no conoce la cadena de procesos y no entiende cual es la importancia de su desempeño dentro de la organización.

Pregunta N° 11: ¿Considera Ud. que puede ascender dentro de la Organización?

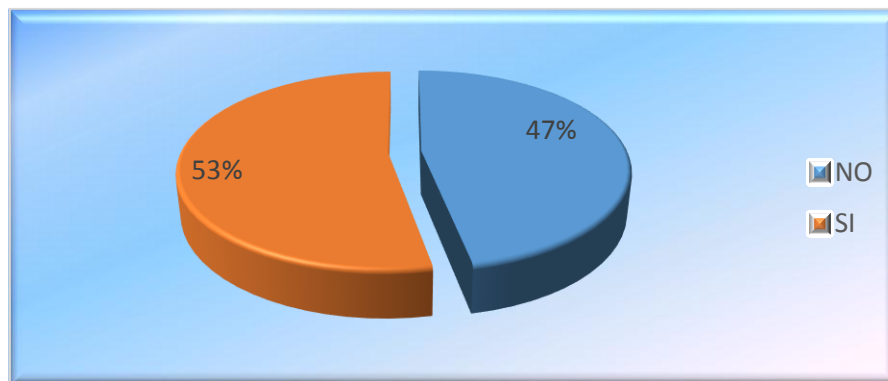
Tabla N° 14: Pregunta N° 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	43	53%
NO	38	47%
TOTAL	81	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Gráfico N° 15: Porcentaje pregunta N° 11



Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Análisis:

Del personal encuestado se puede observar que el 53% considera que puede ascender dentro de la Organización, mientras un menor porcentaje expone que no.

Interpretación:

Este punto es determinante ya que se analiza los planes de desarrollo que facilita la organización y es evidente que casi la mitad de colaboradores de la empresa no encuentran posibilidad de ascensos y de desarrollo, este tema podría ser extenso de análisis por las actividades inherentes del cargo y por la rotación de personal.

Pregunta N° 12: ¿Es feliz en su trabajo?

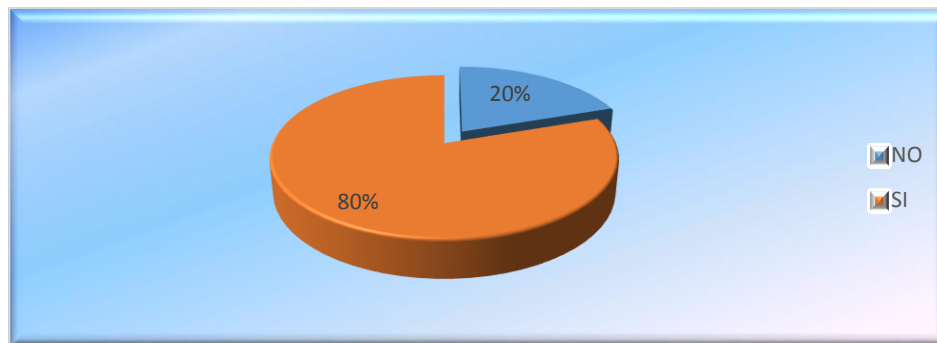
Tabla N° 15: Pregunta N° 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	65	20%
NO	16	80%
TOTAL	81	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Gráfico N° 16: Porcentaje pregunta N° 12



Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Análisis:

La mayoría de personal encuestado de Bioalimentar Cía. Ltda. 80% Demuestra o manifiesta que se encuentran felices por ser parte de la empresa, de la misma manera existe una minoría del 20% de personal encuestado en el cual manifiesta no estar conforme o no ser feliz desempeñando las actividades encomendadas dentro de la organización

Interpretación:

Con ello se puede deducir que la gran mayoría de personas que laboran en la institución realizan gustosos y satisfechos sus actividades laborales, ven de manera positiva los objetivos, planes y proyectos trazados por la organización y se sienten felices y orgullosos de pertenecer a la empresa.

Pregunta N° 13: ¿Le han aplicado alguna Evaluación de Desempeño?

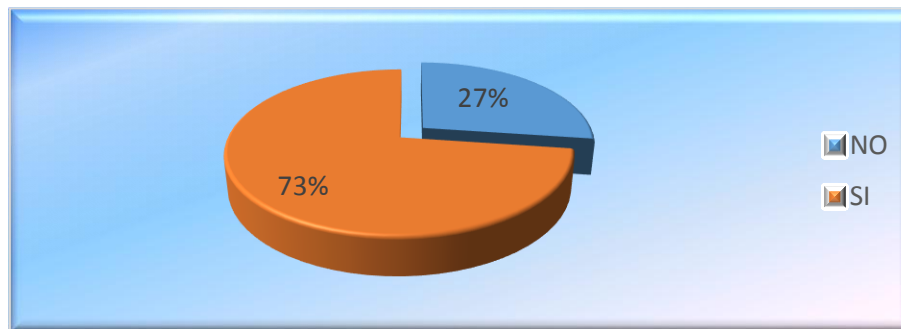
Tabla N° 16: Pregunta N° 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	59	27%
NO	22	73%
TOTAL	81	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Gráfico N° 17: Porcentaje pregunta N° 13



Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores de La empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Análisis:

Del total de las personas a las que se les aplicó las encuestas, el 73% expresa que si se les ha aplicado evaluaciones de desempeño de su puesto de trabajo en los tiempos establecidos, mientras que el 27% manifiesta que se no han objeto de evaluaciones de desempeño.

Interpretación:

Con estos resultados se puede interpretar que la empresa tiene el buen habito de aplicar evaluaciones de desempeño a la mayoría de colaboradores que se encuentran distribuidos en diferentes puestos de trabajo para saber el grado de cumplimiento y desempeño que tiene cada uno de sus empleados, estas evaluaciones de desempeño se aplican en tiempos establecidos por cuestiones legales y de sistemas de gestión.

Pregunta N° 14: ¿Conoce Ud. cuál fue su resultado de la Evaluación de Desempeño en caso de que si haya sido evaluado?

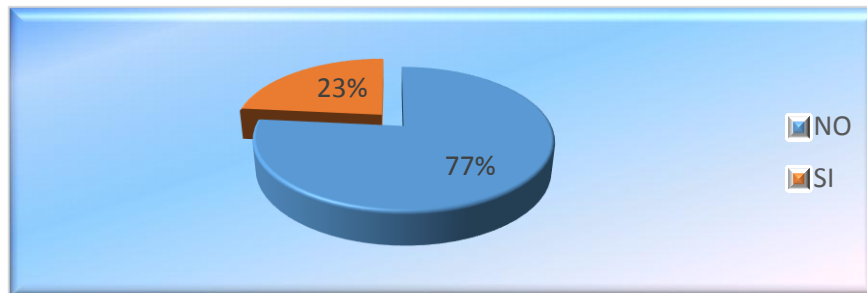
Tabla N° 17: Pregunta N° 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	19	77%
NO	62	23%
TOTAL	81	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Gráfico N° 18: Porcentaje pregunta N° 14



Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Análisis:

De la totalidad de personas encuestadas el 77% confirma que no ha recibido o conoce el resultado final de la evaluación de desempeño que les han aplicado y un 23% de encuestados da a conocer que si ha sido notificado con los resultados de la evaluación de desempeño.

Interpretación:

Con estos resultados se puede denotar que existe poca comunicación con respecto a los resultados de las evaluaciones de desempeño entre líneas de supervisión y subordinados, esto también denota que no existe un procedimiento estandarizado para la socialización de los mismos resultados y desarrollo de personal y de equipo sobre los resultados obtenidos.

Pregunta N° 15: ¿Considera que es importantes sus conocimientos, formación académica, experiencia laboral y competencias para la ejecución de sus funciones de trabajo?

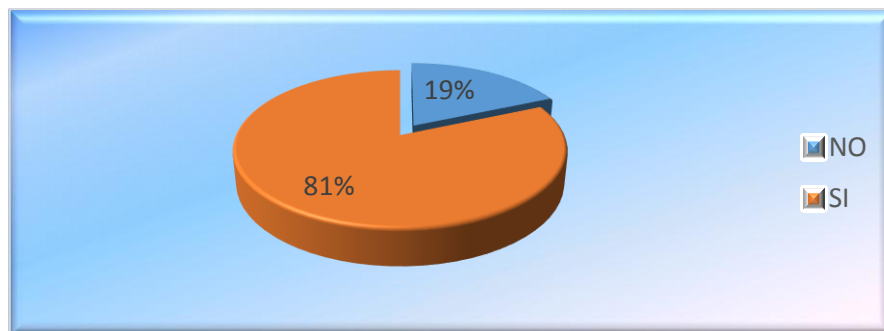
Tabla N° 18: Pregunta N° 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	66	81%
NO	15	19%
TOTAL	81	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Gráfico N° 19: Porcentaje pregunta N° 15



Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Análisis:

Las encuestas aplicadas reflejan que del 100% de las personas, el 81% considera que sus compañeros de área realizan su trabajo correctamente por su formación académica, experiencia laboral y competencias, mientras que el 19% indica que no llega a ser tan determinante ni importante los puntos tratados como formación académica, experiencia laboral y competencias

Interpretación

Por lo que se puede interpretar se considera que si existe desconocimiento acerca de las características importantes y relevantes dentro de un perfil del cargo. En otras palabras podemos determinar que no conocen si son o no aptos para determinadas funciones o cumplen con buen desempeño las funciones.

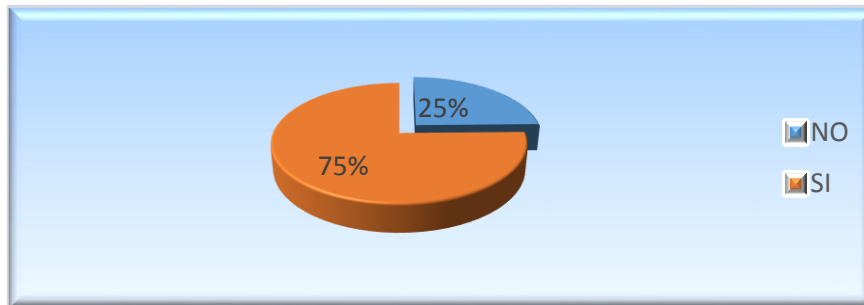
Pregunta N° 16: ¿Cree que sus compañeros del área hacen bien su trabajo?

Tabla N° 19: Pregunta N° 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	61	75%
NO	20	25%
TOTAL	81	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.
Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Gráfico N° 20: Porcentaje pregunta N° 16



Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.
Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Análisis:

El 75% de personas encuestadas consideran que sus compañeros de trabajo realizan un buen desempeño de las actividades encomendadas dentro de la organización, mientras que la cuarta parte de personas encuestadas informan que sus compañeros no realizan un trabajo dentro de su cargo.

Interpretación:

Por lo que se puede interpretar que si existe conformidad y un buen reflejo de hacer bien en el trabajo dentro de la organización sin embargo hay que mejorara para tener un criterio compartido de un buen desempeño de los colaboradores de la organización.

Pregunta N° 17: ¿Sabe que son Competencia Laborales?

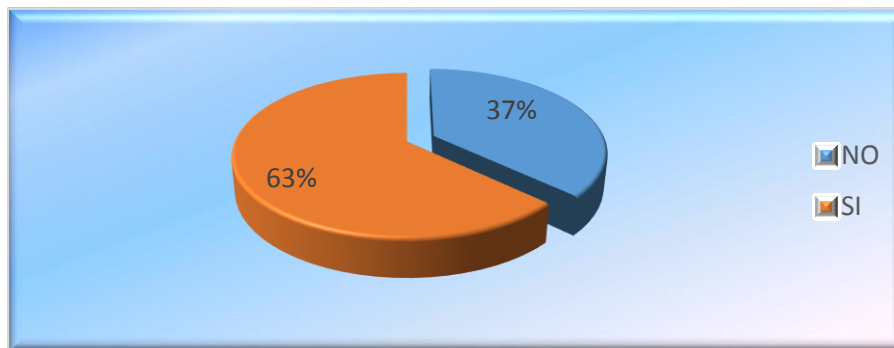
Tabla N° 20: Pregunta N° 17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	51	63%
NO	30	37%
TOTAL	81	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Gráfico N° 21: Porcentaje pregunta N° 17



Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Análisis:

Una vez aplicada la encuesta se obtiene que del 100% de las personas que colaboraron en esta actividad, el 63% manifiesta que conoce sobre las competencias laborales, mientras que el 37% indica que desconoce acerca de ese tema.

Interpretación

La mayoría de los trabajadores sabe acerca de las competencias laborales, resaltando que son aquellas que involucran habilidades, conocimiento, responsabilidades entre otros parámetros que ayudan al mejor desenvolvimiento del empleado dentro de la institución.

4.1. Verificación de la Hipótesis

4.2. Modelo Lógico

Hipótesis nula:

H₀: El reclutamiento y selección de personal no incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la organización Bioalimentar Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua

Hipótesis alternativa:

H₁: El reclutamiento y selección de personal incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la organización Bioalimentar Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua

4.3. Modelo Matemático

$$H_0: O = E$$

$$H_a: O \neq E$$

Dónde:

$$X^2_c = \text{Chi cuadrado}$$

$$\Sigma = \text{Sumatoria}$$

$$O = \text{Frecuencia observada}$$

$$E = \text{Frecuencia esperada}$$

4.4. Modelo Estadístico

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

4.4.1. Nivel de Significación, grados de libertad, resta de decisión

$$\alpha = 0.05$$

95% de Confiabilidad

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

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

$$gl = 1 * 3 = 3$$

$$gl = 3$$

Distribución Chi Cuadrado Calculado

Cuadro N. 25. Distribución Chi Cuadrado Calculado

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,457	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446

Fuente: www.famaf.unc.edu.ar/~ames/proba2011/tablachicuadrado.pdf

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Para un nivel de significación $\alpha = 0.05$, trabajando con dos filas (si y no) y cuatro columnas (dos preguntas de la variable independiente y dos de la variable dependiente), aplicando la fórmula $gl = (f-1)(c-1)$; se obtiene 3, observándose en la tabla de distribución el chi cuadrado 7,81.

4.4.2. Recolección de datos y cálculos estadísticos

4.4.2.1. Frecuencias Observadas

Cuadro N. 26. Frecuencias Observadas

N°	Pregunta	Si	No	Total
1	¿En la actualidad la empresa utiliza un proceso metodológico para el Reclutamiento y Selección de personal?	48	33	81
4	¿Considera que la organización tiene definido y/o actualizado los descriptivos de funciones?	46	35	81
13	¿Le han aplicado alguna Evaluación de Desempeño?	59	22	81
17	¿Sabe que son Competencia Laborales?	51	30	81
	Total	204	120	324

Fuente: Encuesta y Ficha de Observación

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

4.4.2.2. Frecuencias Esperadas

Cuadro N. 27. Frecuencias Esperadas

N°	Pregunta	Si	No	Total
1	¿En la actualidad la empresa utiliza un proceso metodológico para el Reclutamiento y Selección de personal?	51	30	81
4	¿Considera que la organización tiene definido y/o actualizado los descriptivos de funciones?	51	30	81
13	¿Le han aplicado alguna Evaluación de Desempeño?	51	30	81
17	¿Sabe que son Competencia Laborales?	51	30	81
	Total	204	120	324

Fuente: Encuesta y Ficha de Observación

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

4.4.3. Cálculo de Chi Cuadrado

Cuadro N. 28. Cálculo de Chi Cuadrado

O	E	O - E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
48	51	-3	9	0,18
43	30	13	169	5,63
46	51	-5	25	0,49
35	30	5	25	0,83
59	51	8	64	1,25
22	30	-8	64	2,13
51	51	0	0	0,00
39	30	9	81	2,70
			Total	13,22

Fuente: Encuesta Aplicada a colaboradores Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborado por: Palate Guachambala Carlos Patricio

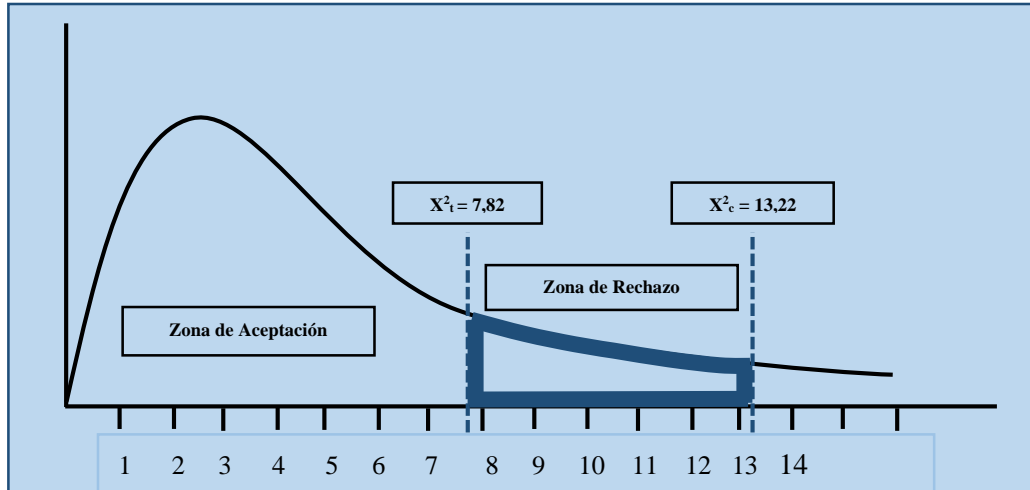
El valor del Chi cuadrado calculado es: 13,22

$$X^2_c = 13,22$$

$$X^2_t = 7,82$$

Entonces: $X^2_c > X^2_t$

Gráfico N.: 25. Zona de aceptación de la Hipótesis



Mediante el cálculo estadístico del Chi cuadrado calculado es 13,22 y éste 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 al implementar un modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias SI mejorará el desempeño laboral de sus nuevos trabajadores de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- En la empresa no se define el procedimiento de reclutamiento y selección de personal afectando en las áreas de supervisión, perjudicando en el desempeño de funciones, repercutiendo en la calidad de trabajo, generando conflictos interpersonales.
- En el Departamento de Gestión del Talento Humano, el procedimiento de selección de personal es empírica, tradicional y no especializada, ocasionado seleccionar personal que no cumpla con el perfil determinado; condicionando el desempeño laboral.
- El proceso inadecuado de reclutamiento y selección de personal genera limitaciones en la motivación, comportamientos, conductas y valores, condicionando el mejoramiento de competencias laborales repercutiendo en el desempeño de los colaboradores dentro de un puesto de trabajo.
- En la empresa no se ha definido un proceso o flujograma que pueda guiarse para realizar la selección de personal en base a competencias, afectando en la comunicación, limitando el pensamiento crítico, condicionando el ambiente laboral.

5.2. Recomendaciones

- Definir en la empresa el procedimiento de reclutamiento y selección de personal favoreciendo en las áreas de supervisión, beneficiando en el desempeño de funciones, valorizando en la calidad de trabajo, fomentando el cumplimiento de metas y objetivos empresariales.
- Fortalecer en el Departamento de Gestión del Talento Humano, el procedimiento de selección de personal especializada, seleccionando personal que cumpla con el perfil determinado; mejorando el desempeño laboral.
- Apoyar en el proceso inadecuado de reclutamiento y selección de personal favoreciendo en la motivación, comportamientos, conductas y valores, mejorando las competencias laborales repercutiendo en el desempeño de los colaboradores dentro de un puesto de trabajo.
- Definir un proceso o flujograma que pueda guiarse para realizar la selección de personal en base a competencias, beneficiando en la comunicación, apoyando el pensamiento crítico, favoreciendo el ambiente laboral.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Tema

Diseño de un procedimiento de reclutamiento y selección para mejorar las competencias de los trabajadores de la organización Bioalimentar Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua.

6.1.1. Unidad Ejecutora

Bioalimentar Cía. Ltda.

6.1.2. Beneficiarios

6.1.2.1. Beneficiarios Directos

Clientes internos de Bioalimentar Cía. Ltda.

6.1.2.2. Beneficiarios Indirectos

Clientes externos

Proveedores de servicios y Materia Prima

6.1.3. Ubicación

País:	Ecuador.
Región:	Sierra.
Provincia:	Tungurahua.
Cantón:	Ambato.

Parroquia: Atahualpa
Sector: Parque Industrial Ambato, cuarta etapa.
Tipo de empresa: Privada
Dirección: Avenida 1 y Calle D

6.1.4. Equipo técnico responsable

Investigador: Carlos Patricio Palate G.

Tutor: Ing. Ricardo Morales

Director (E) de Gestión del Talento Humano de Bioalimentar Cía. Ltda.

6.2. Antecedentes de la Propuesta

En la actualidad y en el mundo moderno lleno de tecnología, normas y procedimientos da pasos agigantados en el mundo empresarial, industrial y comercial, cada vez se vuelve más complejo cada proceso de manejo del capital humano, por ello cada vez las tendencias de gestión humana se van adaptando a diferentes metodologías modernas.

Desde los años 80's se ha observado grandes e importantes cambios que han afectado drásticamente la forma de vida laboral de diferentes empresas a nivel mundial, los adelantos tecnológicos y de comunicación se van presentado a diario vivir, esto incrementa la globalización por ende se ve afectado la economía de los países y en especial a nuestro país, pues es oportuno e importante cambiar los procedimientos, normas y políticas de trabajo para la supervivencia de las empresas para su adaptación y tener la capacidad de competir en este mercado mundialmente abierto.

Bioalimentar Cía. Ltda. Es una empresa que ha marcado en su historia el importante crecimiento de sus procedimientos, activos y estrategias comerciales, exigiendo cada

vez la eficiencia, eficacia de los colaboradores para ser una empresa altamente competitiva tanto en su calidad de productos, cultura organizacional, innovación, responsabilidad social y su capital humano para poder enfrentar los desafíos comerciales y empresariales que presenta el mundo.

Para ser altamente efectivos Bioalimentar Cía. Ltda. Debe confiar en su equipo de Gestión de Talento Humano para el manejo, control, desarrollo y evaluación de su capital humano sin antes descuidarse de su procedimiento de reclutamiento y selección de personal que proveerá a la empresa el personal calificado para el desempeño de las funciones encomendadas por la empresa.

6.3. Justificación

Luego de haber analizado y realizado la investigación se considera importante y necesario realizar la propuesta con el objetivo de disponer de talento humano calificado y competente que permita el mejoramiento del desempeño laboral.

Bioalimentar Cía. Ltda. Está en la obligación de contar con un procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias establecido dentro de sus políticas y normas de trabajo el cual permita integrar totalmente los planes de desarrollo tanto de la organización como de los colaboradores.

De tal manera es necesario y preciso diseñar un procedimiento tecnificado y especializado que provea de talento humano tanto en su reclutamiento, selección, desarrollo y evaluación de personal.

Este procedimiento ayudara a Bioalimentar Cía. Ltda. A cumplir diariamente su misión empresarial en el cual obtendrá personal que transforme con pasión su trabajo en alimentos sanos y seguros para sus clientes, y de la mano con el cumplimiento de su

misión alcanzará su visión en el cual detalla que en el 2020 será la empresa agroalimentaria más eficiente y rentable del Ecuador con presencia en el mercado internacional.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Elaborar un procedimiento de reclutamiento y selección para mejorar las competencias de los trabajadores de la organización Bioalimentar Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua.

6.4.2. Objetivos Específicos

Socializar el diseño de procedimientos de reclutamiento y selección para mejorar las competencias de los trabajadores de la organización Bioalimentar Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua.

Planificar el diseño de procedimientos de reclutamiento y selección para mejorar las competencias de los trabajadores de la organización Bioalimentar Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua.

Ejecutar el diseño de procedimientos de reclutamiento y selección para mejorar las competencias de los trabajadores de la organización Bioalimentar Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua.

Evaluar los logros del diseño de procedimientos de reclutamiento y selección para mejorar las competencias de los trabajadores de la organización Bioalimentar Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua.

6.5. Análisis de Factibilidad

6.5.1. Factibilidad Política

La propuesta es totalmente factible porque en inicio del plan estratégico de la organización dentro de la visión indica que Bioalimentar será la empresa agroalimentaria más eficiente y rentable, se rige por principios establecidos en la producción, razón por la cual la selección de actividades contribuye al desarrollo de las competencias básicas, cobrando especial relevancia aspectos como el desarrollo del capital humano.

6.5.2. Factibilidad Técnica

Las políticas y procedimientos de selección brindan la oportunidad para reforzar el desarrollo de las capacidades de indagación, de exploración y la búsqueda de soluciones a problemas relacionados con la experiencia cotidiana o la adquisición de actitudes y valores para un desarrollo personal equilibrado, apoyando en el desempeño laboral

6.5.3. Factibilidad Tecnológica

La propuesta es factible por la disponibilidad y apoyo de los equipos y herramientas tecnológicas que permitirá la eficacia de la propuesta, señalando que en la actualidad, la innovación en tecnología brinda plataformas que permitan realizar una mejor selección de personal con datos exactos y ponderaciones de los candidatos idóneas para cada una de las áreas que requiera la organización.

6.5.4. Factibilidad Organizacional

Es significativa la utilización de procedimientos y políticas, favoreciendo a un mejor desempeño laboral y la disminución de la rotación del personal favoreciendo un clima laboral idóneo para cada una de las partes actoras dentro de la organización, mejorando el ambiente laboral.

6.5.5. Factibilidad de Equidad de Género

La presente propuesta es factible por la equidad de género, porque no se está haciendo ningún tipo de discriminación, y actualmente trabajan en la organización hombres y mujeres en diferentes áreas y jerarquías

6.5.6. Factibilidad Legal

Constitución De La República Del Ecuador

Título II Derechos. Capítulo V.- Derechos de participación. Art. 61.- Las ecuatorianas y ecuatorianos 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 democrático, que garantice su participación, con criterios de equidad y paridad de género, igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad y participación intergeneracional.

LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO

Capítulo V. Del Subsistema De Reclutamiento Y Selección De Personal. Artículo 176.- Del subsistema de selección de personal.

El subsistema de reclutamiento y selección de personal es el proceso técnico mediante el cual se define y selecciona a la o el aspirante idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto en el servicio público a través del concurso de méritos y oposición correspondiente.

6.6. Fundamento Científico Técnico

Reclutamiento y Selección de Personal por competencias

El reclutamiento y selección de personal son actividades netamente propias del departamento de Gestión del Talento Humano o más conocido en el ámbito empresarial R.R.H.H. en el cual en la actividad debe participar diferentes áreas o departamentos de la empresa.

El objetivo es elegir al candidato más idóneo y competente para un cargo específico teniendo en cuenta el potencial y la capacidad de adaptación dentro del clima y cultura organizacional.

La selección de personal por competencias se diferencia del proceso de selección tradicional y empírico por los nuevos métodos y técnicas que se emplean paso a paso. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assesment Center.

Las entrevistas de personal por competencias o entrevistas por incidentes críticos procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado o de experiencias de la persona que hayan sido exitosos y que sirvan de evidencia del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

Otra técnica de selección que se ve beneficiada por la gestión por competencias es la visita domiciliaria, sin embargo sobre esta herramienta o metodología no hay mucha evidencia necesaria para la aplicación de la misma.

Los especialistas o psicólogos industriales que en la actualidad trabajan sobre la selección de personal por competencias son escasa entre ellas figuran Martha Alicia Alles de Argentina, Jaime Grados de México, Nelson Rodríguez Trujillo de Venezuela y consultores como Hay Group.

La selección de personal por competencias es una técnica y metodología muy reciente que están siendo aplicadas en las empresas latinoamericanas que quieren contratar y contar con un personal altamente calificado y competente.

Entrevista de Incidentes Críticos

Las entrevistas de incidentes críticos se trata en realizar una serie de preguntas abiertas y claras que esperan que los candidatos que participan dentro de un proceso de selección describan y detalladamente han tenido como experiencia exitosa, pensó, sintió e hizo en determinadas situaciones. Dentro de ellas se conocerá los protocolos BEI y las entrevistas BEI, lo que actualmente es más conocido de esta técnica de incidentes críticos.

Las preguntas pueden ser: ¿Qué sucedió? ¿Qué hizo para que se llegue a ese incidente? ¿Qué pensó en tal situación? ¿Quiénes estuvieron en ella? ¿Cuál era su rol principal? ¿Qué hizo Ud.? ¿Qué resultados se dieron?

Esta técnica permite conocer mucho más las competencias, habilidades, experiencia y otros aspectos interesantes de la persona que participan en el proceso de selección, teniendo en cuenta hechos pasados y su respuesta ante estos hechos, y no preguntas

cerradas o sesgadas que inducen a una respuesta que en muchos casos acaba siendo la que la persona entrevistada espera.

Assesment Center

Es una técnica de evaluación normalizada del comportamiento de los candidatos, que es utilizada por las empresas que están en vanguardia y en la búsqueda de candidatos que requieren determinadas habilidades y competencias para cubrir un puesto de trabajo se puede detectarlas a través de las distintas actividades llevadas a cabo y evaluadas por los moderadores.

Por lo general, se lleva a cabo con varios observadores, moderadores o evaluadores, que son los que evaluarán y registrarán los comportamientos de los participantes, y cómo interactúan entre sí.

El Assessment Center está constituido por varios elementos, los cuales no siempre son todos utilizados en el mismo momento. Las diversas técnicas pueden variar de acuerdo a las habilidades o aptitudes a evaluar.

La evaluación con:

- pruebas situacionales son aquellas en las que se pone al postulante una situación determinada y relacionada al puesto de trabajo;
- Las pruebas con intervención de líneas de supervisión, son aquellas en las que están presentes los jefes inmediatos de las áreas involucradas para participar del análisis de los candidatos

- Las pruebas basadas en habilidades específicas, hacen hincapié en las competencias conductuales que se consideran críticas para el puesto
- Las de referencia a conductas criterio son aquellas en las que las pautas de las conductas evaluadas serán acordadas previamente
- Las referentes a la evaluación de conductas concretas, son las que toman en cuanta conductas específicas y no supuestos teóricos.

Diccionario de Competencias

Para poder dar determinar que es un diccionario de competencias, debemos tener en cuenta que la palabra diccionario, hace referencia a un “Libro en el que se recogen y explican de forma ordenada voces de una o más lenguas, de una ciencia o de una materia determinada.” (RAE, 2001) y la palabra competencia, según Spencer y Spencer es definida como “una característica subyacente e intrínseca de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado y diferenciador como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación” es decir, es un componente de la personalidad, o una aptitud de un individuo que le permite desempeñarse más hábilmente en un contexto o asunto determinado.

Lo anterior puede suponer que un diccionario de competencias es un libro en el que se recogen y explican de forma ordenada las aptitudes y comportamientos de un individuo para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

6.7. Administración de la propuesta (Plan Operativo)

Tabla N° 25: Plan Operativo

FASES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	EVALUACIONES	RESULTADOS
CONCIENTIZACIÓN	Poner bajo conocimiento y conciencia al personal sobre la importancia de la aplicación de la propuesta	Socialización de la propuesta del proceso de selección de personal por competencias.	Proyector, Diapositivas.	HUMANOS - Investigador	Registro de asistencia a la socialización.	Líneas de supervisión (Jefaturas) entendidas de la propuesta.
PLANIFICACIÓN	Planificar que la propuesta sea entendida y aceptada por las Líneas de supervisión (Jefaturas)	Reuniones de trabajo con el Director Encargado de Gestión del Talento Humano	Computador Proyector	HUMANOS - Investigador - Director (E) G.T.H.	Encuesta	Proyecto de implementación claro y definido. Empoderamiento del departamento de G.T.H
EJECUCIÓN	Definición del procesos de Reclutamiento y Selección de Personal por competencias	Diseño de los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal	Computador Proyector	HUMANOS - Investigador Director (E) G.T.H.	Conocer sobre los lineamientos del proceso de selección de personal por competencias	Flujo de proceso de Reclutamiento y Selección de personal por competencias
EVALUACIÓN	Evaluar el diseño del procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal y aceptación del procedimiento.	Determinar características de mejora dentro del subsistema de Gestión del Talento Humano.	Computador Proyector Diapositivas	HUMANOS - Investigador Director (E) G.T.H.	Determinación de Pros y Contras del proceso de reclutamiento y selección de personal propuesto.	La posibilidad de implementación en el subsistema de Gestión del Talento Humano.

Elaborador por: Palate Guachambala Carlos Patricio

6.9. Previsión de la revisión

Tabla N° 26: Previsión de la Revisión

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACIÓN
¿Qué evaluar?	El diseño del procedimiento de reclutamiento y selección de personal en Bioalimantar Cía. Ltda. La asimilación y entendimiento de la propuesta del diseño del procedimiento de reclutamiento y selección de personal en Bioalimantar Cía. Ltda. El conocimiento de las competencias laborales.
¿Por qué evaluar?	Para alcanzar los objetivos establecidos en la propuesta
¿Para qué evaluar?	Para mejorar el procedimiento y la efectividad en la selección de personal
¿Con que criterios?	Pertinencia, coherencia y efectividad
Indicadores	Cuantitativos y cualitativos
¿Quién evalúa?	Carlos Patricio Palate Guachambala
¿Cuándo evaluar?	Tiempo determinado de aplicación de la propuesta
¿Cómo evaluar?	Con una Encuesta
¿Fuentes de información?	Gestión del Talento Humano y colaboradores
¿Con qué evaluar?	Con un cuestionario estructurado

Elaborador por: Palate Guachambala Carlos Patricio



PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIA



AUTOR: CARLOS PATRICIO PALATE G

capacidades de los solicitantes a fin de decidir sobre bases objetivas quienes tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como para la propia institución

Contratación: Es el acuerdo entre el empleador y el empleado en el que se detallan las condiciones en las que un empleado se compromete a realizar un determinado trabajo por cuenta del empleador y bajo su dirección, a cambio de una retribución o salario.

Inducción: Proceso de conocimiento y sensibilización del cargo, de las funciones y de la entidad de que es objeto la persona en el momento de su ingreso como trabajador. Es el proceso mediante el cual el empleado se siente orientado hacia la empresa (conociendo objetivos, valores, etc.), hacia sus compañeros y hacia su puesto de trabajo (conociendo actividades, responsabilidades, etc.)

4. NORMAS

4.1 Los candidatos externos se sujetarán a un proceso de reclutamiento y selección de personal.

4.2 Para considerar a un candidato competente para el puesto de trabajo deberá alcanzar un nivel mínimo de 70% de un total de 100%

4.3 El método de cálculo del porcentaje de **AJUSTE AL PUESTO DE TRABAJO** dependerá del análisis y la ponderación del puesto de trabajo previamente considerado con la Línea de Supervisión o es directamente definida por el responsable de Selección de personal.

4.4 Todos los candidatos participantes deberán recibir el mismo trato dentro del marco de la ética, justicia e igualdad social.

4.5 Para iniciar con un proceso de selección de personal externo se considera lo siguiente:

4.5.1 Aprobación por parte de la Gerencia general

4.5.2 Revisión del Puesto de trabajo en el Organigrama de la Organización

4.5.3 Actualizar Descriptivo de funciones (Cuando aplique)

4.5.4 Actualizar Perfil del cargo (Cuando Aplique)

4.5.5 Actualizar y analizar el Paquete de Compensación Económica

4.6 Todo aspirante a un cargo operario deberá realizarse un control de salud

4.7 Todo aspirante a un cargo operario deberá realizar una **Evaluación de Destrezas**

4.8 Para la incorporación de personal serán requisitos necesarios los establecidos en este procedimiento:

4.8.1 Examen Pre ocupacional

4.8.2 Charla de Seguridad y Salud Ocupacional (SSO) inherente al puesto de trabajo

4.8.3 Charla de Buenas Prácticas de Manufactura

4.8.4 Difusión del descriptivo de funciones y Paquete de compensación Económica.

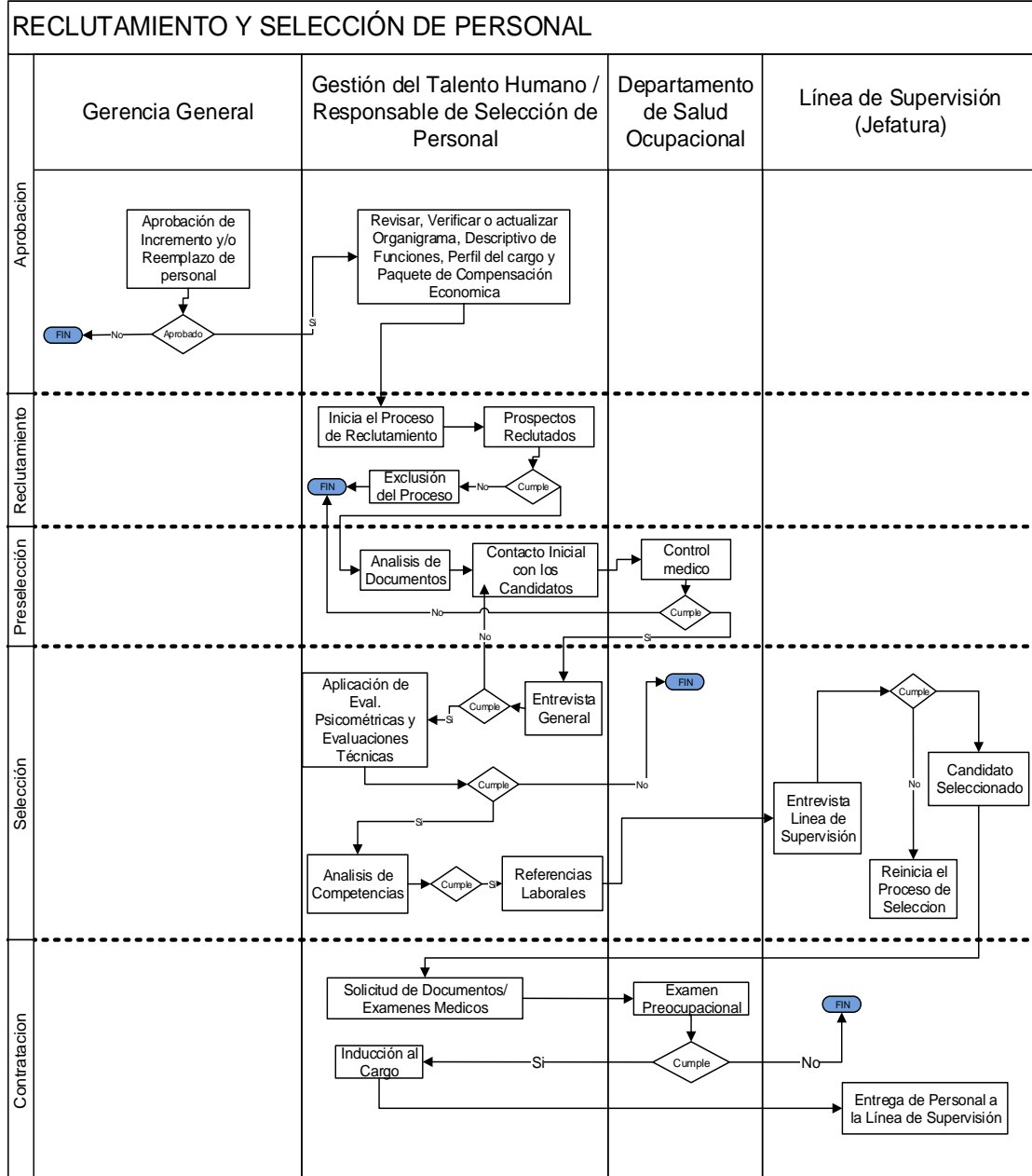
4.8.5 Documentación necesaria para el ingreso de personal.

5. RESPONSABLES

- Responsable de selección de personal
- Director de gestión del talento humano
- Medico ocupacional
- Línea de Supervisión Jefatura

6. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

Tabla N° 27: Flujoograma de Reclutamiento y Selección de Personal

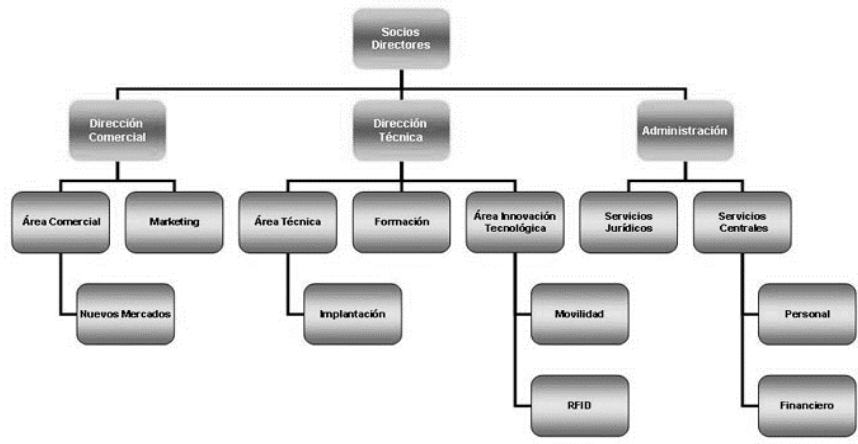


Elaborador por: Palate Guachambala Carlos Patricio

MODELO DE DESCRIPTIVO DE FUNCIONES

Tabla N° 28: Modelo de Descriptivo de Funciones

DESCRIPTIVO DE FUNCIONES		
Nombre del Cargo:	ASISTENTE DE SELECCIÓN DE PERSONAL	
Departamento	Gestión del Talento Humano	
Línea de Supervisión:	DIRECTOR DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO		
Realizar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal cumpliendo con las normas y políticas establecidas.		
FUNCIONES PRINCIPALES		RESULTADOS
1.-	Realizar la planificación del procesos de reclutamiento y selección de personal	Actividades organizadas y cumplimiento de tiempos
2.-	Utilizar diferentes medios de comunicación para la publicación de vacantes	Mayor cantidad de aspirantes para la vacante
3.-	Recolectar las diferentes carpetas de los aspirantes.	Obtener una base de datos de aspirantes
4.-	Verificar información de los aspirantes	Información verídica de los candidatos
5.-	Realizar entrevista generales	Conocer a profundidad a los candidatos
6.-	Aplicar test psicológicos	Conocer perfil psicológico de los candidatos
7.-	Aplicar pruebas de conocimientos	Conocer niveles de conocimientos
8.-	Realizar entrevistas por competencias	Conocer las competencias del candidato
9.-	Obtener referencias laborales	Conocer información laboral de los candidatos
10.-	Apoyar en las entrevista finales de selección de personal	Apoyo a las líneas de supervisión.
ORGANIGRAMA		



NOMBRE DEL COLABORADOR	NOMBRE DE LA LINEA DE SUPERVISIÓN
FIRMA DEL COLABORADOR	FIRMA DE LA LINEA DE SUPERVISIÓN

Elaborador por: Carlos Palate

MODELO DE PERFIL DEL CARGO POR COMPETENCIAS

Tabla N° 29: Modelo de Perfil del Cargo por Competencias

DEPARTAMENTO	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			
CARGO	ASISTENTE DE SELECCIÓN DE PERSONAL			
NIVEL DE FORMACIÓN ACADEMICA	Primaria	Secundaria	3er Nivel	4to Nivel
			X	
ESPECIALIDAD	PSICOLOGIA INDUSTRIAL U ORGANIZACIONAL			
AÑOS DE EXPERIENCIA	1 AÑO DE ESPERIENCOA			
EXPERIENCIA EN	EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL			
CONOCIMIENTOS	NIVEL REQUERIDO		CONOC. CLAVE	
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	4		X	
SELECCIÓN DE PERSONAL	3		X	
TEST PSICOMETRICO	3			
TECNICAS DE ENTREVISTA	4		X	
GESTIÓN DE COMPETENCIAS	3		X	
COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO		COMP. CLAVE	
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	3		X	
TRABAJO EN EQUIPO	3			
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y CALIDAD	3		X	
FLEXIBILIBAD	2		X	

Elaborador por: Palate Guachambala Carlos Patricio

MODELO DE PAQUETE SALARIAL

Tabla N° 30: Modelo de Paquete Salarial

DEPARTAMENTO	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
CARGO	ASISTENTE DE SELECCIÓN DE PERSONAL
INGRESOS	
SUELDO	\$ 500
FONDOS DE RESERVA	\$ 500
DECIMO TERCERO	\$ 500
DECIMO CUARTO	\$ 354
BONOS	VARIABLE
UTILIDADES	VARIABLE
TOTAL ANUAL	\$ 7354
EGRESOS	
APORTE PERSONAL AL IESS	\$ 47,25
TOTAL DE DESCUENTO ANUAL	\$ 567
TOTAL DE INGRESOS ANUALES	\$ 6787

Elaborador por: Palate Guachambala Carlos Patricio

FORMATO DE ENTREVISTA DE TRABAJO

Tabla N° 31: Formato de entrevista de trabajo

ENTREVISTA DE TRABAJO			
Nombre del Candidato:			
Nombre del entrevistador:			
INFORMACIÓN PERSONAL DEL CANDIDATO			
Edad:			
Estado civil			
Cargas familiares			
Dirección:			
INFORMACIÓN DE FORMACIÓN ACADÉMICA			
Primaria			
Secundaria		Título Bachiller	
Universitaria		Título	
Por qué estudio esta carrera?			
Como fue la frecuencia de sus estudios?			
Que materias o módulos de gusto de su carrera?			
INFORMACIÓN DE EXPERIENCIA LABORAL			
Cuál fue su último trabajo?			
Que actividades desempeñaba en su puesto de trabajo?			
Porque salió de su trabajo?			
Que le apporto profesionalmente su puesto de trabajo?			
Cuáles fueron los logros que alcanzo en su trabajo?			
Como fue su relación laboral con su anterior jefe?			

Cómo evalúa Ud. su desempeño en su anterior puesto de trabajo?	
INFORMACIÓN DE CONOCIMIENTOS DEL CARGO	
(Preguntar el dominio de los conocimientos que demanda el perfil)	
(Preguntar el dominio de los conocimientos que demanda el perfil)	
Con qué conocimiento tiene más afinidad de ejecución?	
Que le hace falta para dominar tal conocimiento?	
Porque considera importante este conocimiento para el cargo?	
ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIA 1	(Realizar preguntas estructuradas sobre la competencia)
COMPETENCIA 2	(Realizar preguntas estructuradas sobre la competencia)
COMPETENCIA 3	(Realizar preguntas estructuradas sobre la competencia)
CRITERIOS DEL RESPONSABLE DE SELECCIÓN DE PERSONAL	

Elaborador por: Palate Guachambala Carlos Patricio

DICCIONARIO DE COMPETENCIA

Introducción

Este es el diccionario de Competencias Hay/McBer actualizado en 1998: el documento de su clase más concienzudamente elaborado del mundo. Hay/McBer lo ha desarrollado en base a sus investigaciones sobre competencias a lo largo de más de 20 años y lo ha validado a través de numerosos modelos de competencias, en los que se han examinado desempeños medios y excelentes de numerosas empresas de todo el mundo.

Las escalas se han revisado para conseguir mayor claridad, fiabilidad y validez; todas han sido contrastadas bajo los más estrictos estándares empresariales y de investigación. Cada competencia principal ha servido para caracterizar con fiabilidad el desempeño superior en una amplia muestra de organizaciones.

1. Competencias principales genéricas.

Hay 18 competencias genéricas que son utilizadas por todos los codificadores certificados de Hay/McBer a la hora de definir un modelo de competencias. Todas las Entrevistas de Incidentes Críticos se codifican según estas 18. Normalmente un perfil de competencias elaborado a partir de la investigación realizada en una empresa incluirá un grupo de estas 18 competencias (quizás modificadas).

2. Competencias genéricas suplementarias

Estas competencias son válidas y fiables, pero aparecen con menos frecuencia en nuestra base de datos de modelos de competencias, y normalmente en puestos de contribuidores individuales y niveles bajos de la jerarquía. A efectos de codificación deberán incluirse dentro del grupo de las principales cuando sea necesario.

Competencias genéricas

Gestión personal

1. Flexibilidad (FLE)
2. Autoconfianza (ANZ)
3. Integridad (DAD)
4. Identificación con la Organización (IDE)

Pensamiento

5. Pensamiento Analítico (ANA)
6. Pensamiento Conceptual (CON)
7. Búsqueda de Información (BUS)

Logro

8. Orientación al Logro (LOG)
9. Iniciativa (INI)

Influencia

10. Orientación al Cliente (CLI)
11. Comprensión Interpersonal (COM)
12. Comprensión de la Organización (ORG)
13. Impacto e Influencia (IMP)
14. Desarrollo de Interrelaciones (INT)

Gestión del Equipo

15. Desarrollo de Personas (DES)
16. Dirección de Personas (DIR)
17. Liderazgo (LID)
18. Trabajo en Equipo (TRA)

Competencias suplementarias

- Preocupación por el Orden y la Calidad (ORD)
Autocontrol (AUT)

1. FLEXIBILIDAD (FLX)

Pregunta clave: ¿Puede la persona cambiar el "chip" o dejar una tarea cuando las circunstancias así lo requieren?

Flexibilidad es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista diferentes, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o bien cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.

Esta persona:

Nivel	Descripción
1	Acepta la necesidad de ser flexible. Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás.
2	Aplica las normas con flexibilidad. Dependiendo de cada situación es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la organización o de su área.
3	Adapta su comportamiento a la situación. Decide qué hacer basándose en la situación. Actúa para adaptarse a la situación o a la persona. <i>(Evaluar con el nivel 2 si no queda claro que la persona realiza cambios significativos basados en la situación).</i>
4	Adapta su estrategia a la situación. Adecua su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios pequeños o temporales en la organización para adaptarse a las necesidades de una situación específica.

2. AUTOCONFIANZA (ANZ)

Pregunta clave: ¿Aborda la persona empeños arriesgados o retadores y se encuentra segura de sí misma?

Positivo: Actúa con iniciativa y se enfrenta con firmeza en asuntos importantes.

Negativo: Si no actúa con buen criterio o en el momento adecuado, puede parecer arrogante o provocar que la gente se desconecte. No codificar si supone un juicio equivocado.

Autoconfianza es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones (por ejemplo, ante nuevas dificultades).

Esta persona:

Nivel	Descripción
1	Se muestra seguro de sí mismo. Trabaja sin supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.
2	Actúa con independencia. Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar aun cuando no estén sus superiores o en situaciones en las cuales no puede acceder a la autoridad formal.
3	Expresa seguridad en sus capacidades. Se define como un experto, alguien que saca las cosas adelante. Valora sus capacidades favorablemente en comparación con otros. Explícitamente manifiesta su confianza en su propio juicio.
4	Busca retos o desafíos. Disfruta con los cometidos desafiantes. Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa su desacuerdo de forma educada.

3. INTEGRIDAD (DAD)

Pregunta clave: ¿Actúa la persona rectamente aun en situaciones adversas?

Integridad es actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

Esta persona:

Nivel	Descripción
1	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios). "No sabía cómo enfocar el problema". Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.
2	Actúa rectamente. Está orgulloso de ser honrado: "sabían que yo no permitiría eso". Es honesto en las relaciones profesionales. Trata confidencialmente la información relacionada con la empresa o con el cliente. Da a todos un trato equitativo.
3	Actúa rectamente, aunque no sea fácil. Dice las cosas aunque puedan molestar a un viejo amigo: "Dije la verdad, aunque fue duro porque siempre habíamos sido compañeros, pero la sucursal necesitaba esos cambios" o actúa "como debe hacerlo"
4	Rechaza ofertas poco éticas. Trabaja íntegramente, aunque no sea fácil. Menciona haber rechazado ofertas poco éticas o contrarias a sus valores: "no me dejé sobornar". Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Insta a otros en posiciones de poder a que actúen de forma íntegra.

4. IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN (IDE)

Pregunta clave: ¿Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, los estándares, las necesidades y los objetivos de la organización?

Identificación con la Organización es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la organización. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al poner la misión de la empresa por delante de las preferencias individuales.

Esta persona:

Nivel	Descripción
1	Intenta encajar en el trabajo. Se esfuerza por adaptarse bien en la organización. Se viste adecuadamente, respeta la forma en que se hacen las cosas en la organización y hace lo que se espera.
2	Es leal con la Org. Muestra disponibilidad a ayudar a sus compañeros. Puede expresar lazos afectivos con la organización o preocupación acerca de la imagen de éste.
3	Apoya a la Organización. Actúa en favor de la misión y los objetivos de la Organización. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización. Actúa públicamente para adaptarse a la misión y estrategia de la empresa.
4	Hace concesiones profesionales o personales en favor de la Org. Pone las necesidades de la empresa por delante de las suyas, apoya las decisiones que benefician a toda la Entidad aunque vayan en contra de su unidad a corto plazo o puedan resultar impopulares.

5. PENSAMIENTO ANALÍTICO (ANA)

Pregunta clave: ¿Entiende la persona las relaciones causa-efecto? ¿Desglosa los problemas en partes?

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

También incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

Esta persona:

Nivel	Descripción
1	Desglosa los problemas. Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden determinado.
2	Identifica relaciones básicas. Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones.
3	Identifica relaciones múltiples. Desglosa un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B causa C causa D).
4	Realiza planes o análisis complejos. Utiliza diversas técnicas para desglosar los problemas complejos. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas.

6. PENSAMIENTO CONCEPTUAL (CON)

Preguntas clave: ¿Encuentra la persona pautas, relaciones o modelos?

¿Consigue hacer un todo de las distintas partes?

¿Encuentra nuevas formas de ver las cosas?

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

Esta persona:

Nivel	Descripción
1	Utiliza reglas básicas. Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. Reconoce cuando una situación presente es igual a una situación pasada.
2	Reconoce modelos o pautas. Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
3	Utiliza conceptos complejos. Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos, por ejemplo, el control de procesos estadísticos, los análisis demográficos, el análisis de riesgos empresarial,
4	Clarifica datos o situaciones complejas. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos de forma clara y útil. Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes.

7. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN (BUS)

Pregunta clave: ¿Va la persona más allá de lo obvio y busca información activamente?

Búsqueda de Información es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto. Puede implicar el “escarbar” o pedir una información concreta, el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro.

Esta persona:

Nivel	Descripción
1	Pregunta. Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación. Utiliza la información que esté a mano o consulta las fuentes de información disponibles.
2	Indaga personalmente. Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema aunque no estén presentes y les hace preguntas.
3	Profundiza en el tema. Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc.
4	Investiga. Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información a través de periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.

8. ORIENTACIÓN AL RESULTADO (LOG)

Preguntas clave: ¿Se esfuerza la persona por alcanzar O superar unos objetivos?
¿Se fija objetivos para obtener un beneficio concreto?

Orientación al Logro es la preocupación por realizar bien el trabajo o superar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado, una medida objetivo, superar a otros, metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes.

Esta persona:

Nivel	Descripción
1	Quiere hacer bien el trabajo. Intenta realizar el trabajo bien o correctamente. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere hacerlo mejor) aunque no realice mejoras concretas.
2	Crea sus propios estándares en el trabajo. Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares (no impuestos por la Empresa). Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa.
3	Mejora el rendimiento, es proactivo. Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica (por ejemplo: encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, la satisfacción del cliente.
4	Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos. Ambiciosos significa que hay un 50% de posibilidades de alcanzar el objetivo, lo cual es difícil pero no imposible. O bien realiza comparaciones de su rendimiento actual con otros pasados

9. INICIATIVA (INI)

Pregunta clave: ¿Se anticipa la persona a las necesidades y oportunidades futuras y actúa en consecuencia?

Iniciativa se refiere a: 1) Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y 2) llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, puede verse la Iniciativa como la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. El marco temporal de esta escala va desde terminar proyectos pasados o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades. (No está incluido la elaboración de planes o presupuestos anuales).

Esta persona:

Nivel	Descripción
1	Aborda oportunidades o problemas presentes. Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes, actuando en el plazo de 1 a 2 días.
2	Es decisivo en situaciones imprevistas. Actúa rápida y decididamente en una crisis problema o situación imprevista, cuando la norma sería esperar, “estudiar la situación” o ver si se resuelve por sí sola, (por ejemplo: ante un cliente molesto encuentra una rápida solución).
3	Se anticipa a corto plazo. Se adelanta detectando oportunidades y/o problemas inminentes y actúa en consecuencia en un plazo menor a 1 mes.
4	Se anticipa a medio plazo. Actúa proactivamente creando oportunidades y/o minimizando problemas potenciales que no son evidentes para otros, en un plazo inferior al año.

10. ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE (CLI)

Pregunta clave: ¿Actúa la persona en beneficio del cliente interno o externo?

Orientación al Cliente implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.

Esta persona:

Nivel	Descripción
1	Lleva un seguimiento. Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea y le mantiene informado sobre el avance de sus proyectos, Desea servir al cliente.
2	Mantiene una comunicación fluida. Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información útil
3	Se compromete personalmente. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente de subsanar. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas.
4	Se preocupa por el cliente y aborda las necesidades de fondo. Hace más de lo que normalmente el cliente espera. Conoce el negocio o las necesidades del cliente y/o busca información sobre sus verdaderas necesidades yendo más allá de las inicialmente expresadas. Trata de adaptar el proyecto o producto a las necesidades del cliente

11. COMPRENSIÓN INTERPERSONAL (COM)

Pregunta clave: ¿Es consciente esta persona de lo que los demás sienten y piensan aunque no lo digan?

Comprensión Interpersonal implica querer entender a los demás. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás; puede también incluir la sensibilidad intercultural.

Esta persona:

Nivel	Descripción
1	Entiende los sentimientos o su razón. Capta los sentimientos de una persona en un momento dado o su razón explícita, pero no ambas cosas
2	Entiende los sentimientos y su razón. Entiende a la vez los sentimientos de los demás y su razón explícita.
3	Entiende los porqués. Entiende el sentido o por qué los demás actúan en ese momento de una determinada manera, aunque estos no lo expliquen o lo hagan de una forma incompleta o imprecisa.
4	Comprende las razones de fondo. Entiende los problemas de fondo de los demás. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de otras personas. O bien da una visión completa de los puntos fuertes y débiles de los demás.

12. COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (ORG)

Pregunta clave: ¿Es la persona sensible a la realidad de las tramas informales y la estructura formal de la organización?

Conocimiento Organizativo es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.). Ello implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización.

Esta persona:

Nivel	Descripción
1	Comprende la estructura formal. Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la "cadena de mando", las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc.
2	Comprende la estructura informal. Comprende (o utiliza) las estructuras informales. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debiera.
3	Comprende el clima y la cultura. Identifica (o utiliza) las limitaciones organizativas no explícitas -lo que se puede o no hacer según la posición de cada uno y el momento. Identifica y utiliza las pautas culturales y el lenguaje de la compañía que obtendrá la mejor respuesta.
4	Entiende las relaciones de influencia dentro de la empresa. Comprende, describe, o utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización (alianzas, rivalidades) con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.

13. IMPACTO E INFLUENCIA (IMP)

Pregunta clave: ¿Utiliza la persona estrategias o tácticas de influencia para convencer a otros?

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

Esta persona:

Nivel	Descripción
1	Demuestra la intención aunque no actúe. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás; muestra preocupación por la reputación, el status, la apariencia, etc., pero no lleva a cabo ninguna acción concreta.
2	Utiliza una única acción para persuadir. Utiliza directamente la persuasión en una discusión o presentación sin llegar a adaptar los argumentos al nivel o a los intereses de su interlocutor.
3	Utiliza acciones múltiples para persuadir. Elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión, aún sin tomar en consideración el nivel o los intereses de su interlocutor.
4	Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta la presentación o discusión para atraer el interés de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él.

14. DESARROLLO DE INTERRELACIONES (INT)

Pregunta clave: ¿Se esfuerza la persona por entablar y mantener relaciones personales?

Desarrollo de Interrelaciones consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

Esta persona:

Nivel	Descripción
1	Mantiene contactos informales. Mantiene contactos informales con los demás además de los contactos requeridos por razones de trabajo. Incluye charlas amistosas sobre el trabajo, los hijos, deportes, noticias, etc.
2	Entabla frecuentemente relaciones informales. Entabla relaciones con unos amplios círculos de amigos y conocidos. Puede establecer relaciones amistosas con asociados, clientes u otras personas en clubes, restaurantes, espectáculos, deportes, etc.
3	Fomenta contactos sociales útiles. Toma la iniciativa para mejorar y fortalecer sus relaciones personales con colegas o clientes fuera del ámbito de la organización, con una finalidad profesional. Reconoce que un amigo le proporcionó información o un contacto y que le sirvió para alcanzar un objetivo de negocio.
4	Hace sólidas amistades. Establece sólidas amistades como se demuestra por el hecho de que un amigo testifica en su favor, le apoya o le ayuda a alcanzar un objetivo de negocio determinado.

15. DESARROLLO DE PERSONAS (DES)

Preguntas clave: ¿Trabaja la persona para desarrollar las destrezas y capacidades (no sólo las habilidades) a largo plazo de los demás?

Desarrollo de Personas implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización.

Esta persona:

Nivel	Descripción
1	Expresa expectativas positivas. Hace comentarios positivos sobre el desarrollo de los demás. Se refiere a las habilidades actuales y futuras y/o el potencial para aprender, incluso en casos difíciles.
2	Da instrucciones detalladas. Dedicar tiempo para explicar a los demás cómo realizar los trabajos y/o hacer demostraciones prácticas. Da instrucciones detalladas y les ofrece sugerencias para ayudarles.
3	Da explicaciones/ofrece ayuda. Da instrucciones o demostraciones, junto con las razones subyacentes, como estrategia de aprendizaje. Ofrece a los colaboradores ayuda práctica o instrumentos que les faciliten el trabajo (por ejemplo: recursos adicionales, herramientas, información, consejo de expertos...). Hace preguntas, pruebas o tests o utiliza medios para asegurarse de que los demás han comprendido bien sus explicaciones o instrucciones.
4	Da "feed-back". Da "feedback" positivo o mixto como estrategia de desarrollo. Anima y motiva a los demás después de un contratiempo o revés. Da feedback negativo en términos de comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente, y expresa su confianza en que se mejorará en el futuro, o bien ofrece sugerencias específicas para mejorar.

16. DIRECCIÓN DE PERSONAS (DIR)

Pregunta clave: ¿Establece la persona firmes estándares de comportamiento y se los exige a los demás?

Dirección de Personas implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el "decir a los demás lo que tienen que hacer".

Esta persona:

Nivel	Descripción
1	Da instrucciones. Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicarle tiempo a asuntos de mayor consideración.
2	Establece límites. Puede manejar situaciones para limitar las opciones de los demás o forzarles a que proporcionen los recursos deseados. Delimita el ámbito de responsabilidad de sus colaboradores estableciendo límites a su comportamiento o denegando peticiones no razonables.
3	Exige alto rendimiento. Establece unilateralmente estándares y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos. Insiste en que se cumplan sus demandas.
4	Lleva un seguimiento del rendimiento exigido. Establece unilateralmente estándares, haciendo un seguimiento de los mismos y contrastando con cada persona individualmente la consecución de esos estándares.

17. LIDERAZGO (LID)

Pregunta clave: ¿Dirige la persona a un grupo de gente de forma que trabajen juntos eficientemente?

Liderazgo supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal.

Esta persona:

Nivel	Descripción
1	Lidera bien las reuniones. Establece el orden del día y los objetivos de las reuniones, controla el tiempo, asigna los turnos de palabra, etc.
2	Mantiene a las personas informadas. En un papel de líder, mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión aunque no sea necesario dar la información. Se asegura que el grupo dispone de toda la información necesaria. Puede explicar las razones que han llevado a tomar una decisión.
3	Cuida del grupo. Protege al grupo y defiende su reputación. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas (obtiene los recursos, el personal o la Información, que el grupo necesite).
4	Promueve la eficacia del equipo. Utiliza estrategias complejas para que el equipo trabaje eficientemente, para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad (delega responsabilidades, asignación de trabajos al equipo, formación, etc.)

18. TRABAJO EN EQUIPO (TRA)

Pregunta clave: ¿Actúa la persona para facilitar el funcionamiento del grupo del que es parte?

Trabajo en Equipo implica la intención de colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina.

Puede considerarse siempre que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione como un equipo. “Equipo”, como en el caso de “Liderazgo”, se define de forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos, en el mismo departamento o entre departamentos.

Esta persona:

Nivel	Descripción
1	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones del mismo, es un “buen jugador del equipo”.
2	Expresa expectativas positivas del equipo. Habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportaciones, etc.
3	Anima la cooperación entre distintas áreas o departamentos. Coopera habitualmente y de buen grado con personas de otros departamentos o áreas de la Organización que lo solicita.
4	Desarrolla el espíritu de equipo animando y motivando a los demás. Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo con buen clima y espíritu de cooperación Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

19. PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD (ORD)

Pregunta clave: ¿Presta la persona atención a los pequeños detalles y los organiza?
¿Es cuidadoso en su trabajo?

Preocupación por el Orden y la Calidad se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.

Esta persona:

Nivel	Descripción
1	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Se esfuerza en conseguir claridad. Quiere que el espacio de trabajo, los roles, las expectativas, las tareas y los datos estén claros, correctos (y a menudo por escrito).
2	Comprueba su propio trabajo. Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.
3	Realiza un seguimiento del trabajo de los demás. Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. O bien lleva un registro detallado de las actividades propias o de los demás.
4	Realiza un seguimiento de datos o proyectos. Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas o errores, y busca información para mantener el orden.

20. AUTOCONTROL (AUT)

Pregunta clave: ¿Tiene la persona sentimientos fuertes y evita manifestarlos?

Autocontrol es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia en condiciones constantes de estrés.

Esta persona:

Nivel	Descripción
1	No se deja llevar por impulsos emocionales. Siente un impulso de hacer algo inapropiado y resiste la tentación. No cae en la tentación de actuar sin pensar, pero no llega a actuar positivamente, o bien siente emociones fuertes (tales como ira, alta frustración o fuerte estrés) y consigue controlarlas.
2	Responde manteniendo la calma. Aunque sienta emociones fuertes tales como enfado, frustración extrema o estrés elevado, las controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que pretenden provocar su enfado y continúa su actividad o conversación.
3	Controla el estrés sostenido con efectividad. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.

INFORME FINAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Tabla N° 32: Informe de Selección de Personal

DATOS PERSONALES			
Nombre	CANDIDATO 1	CANDIDATO 2	CANDIDATO 3
Edad	26	24	25
Estado Civil	CASADA	SOLTERO	SOLTERO
Cargas Familiares	0	0	0
Dirección Domiciliaria	SECTOR LA FLORESTA APARICIO RIVADENEIRA Y ABEL CASTILLO	LATACUNGA BARRIO EL CALVARIO	AMBATO FICOA LAS PALMAS
Teléfono	0995916317	0995578074 - 0932811473	0987032725 - 0998365725
FORMACIÓN ACADÉMICA (15%)	(15%)	(15%)	(15%)
Primaria	ESCUELA LA PROVIDENCIA	ESCUELA ISIDRO AYORA	CENTRO EDUCATIVO LA INMACULADA (PILLARO)
Secundaria	COLEGIO SANTO DOMINGO DE GUZMAN/ BACHILLER CIENCIAS	COLEGIO VICENTE LEON / CIENCIAS SOCIALES	COLEGIO PIO X / BACHILLER FISICO MATEMATICO
Universitaria	PUCESA/ PISCOLOGIA ORGANIZACIONAL	UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO / PSICOLOGIA INDUSTRIAL	PUCESA / PSICOLOGO ORGANIZACIONAL
EXPERIENCIA LABORAL (15%)	(15%)	(15%)	
Empresa/Cargo desempeñado	U. E. CEBI / ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	GAD MUNICIPAL LATACUNGA / AUXILIAR DE COMPRAS PUBLICAS	CONSEJO DE LA JUDICATURA / ANALISTA DE TALENTO HUMANO
	ALVARADO ORTIZ CONST. / ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	N/A	PLASTICAUCHO INDUSTRIAL / ANALISTA DE TALENTO HUMANO
	SRI / ASISTENTE ADMINISTRATIVO	N/A	MEGAPROFER / ASISTENTE DE GTH

Motivo de Salida		U. E. CEBI / MEJORA LABORAL	GAD MUNICIPAL LATACUNGA / ESTUDIOS	CONSEJO DE LA JUDICATURA / RENUNCIA VOLUNTARIA
		ALVARADO ORTIZ CONST. / REAJUSTE DE PERSONAL	N/A	PLASTICAUCHO INDUSTRIAL / MEJOR OFERTA LABORAL
		SRI / CULMINACIÓN DE CONTRATO	N/A	MEGAPROFER / RENUNCIA VOLUNTARIA
CONOCIMIENTOS (30%)	Nivel	(30%)	(23%)	(30%)
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	2	2	1	2
BATERIAS PSICOLOGICAS	2	2	1	2
OFFICE	2	2	2	2
LEGISLACION LABORAL	2	2	1	2
COMPETENCIAS (40%)	Nivel	(30%)	(27%)	(33%)
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	1	1	1	1
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	1	1	1	1
ORIENTACIÓN AL LOGRO	2	1	1	2
ASPIRACIÓN SALARIAL		\$ 500- \$ 550	\$ 450- \$ 500	\$ 500 \$ 1000
AJUSTE AL PUESTO DE TRABAJO		90%	70%	93%

Elaborador por: Palate Guachambala Carlos Patricio

Bibliografía

- Abambari, P. (2011). *Reclutamiento y Selección de Personal como medio para optimizar el Rendimiento Laboral en la empresa Creaciones Rose de la Ciudad de Quito*. Ecuador .
- Agudelo, S. (2002). *Certificación de competencias laborales*. Uruguay.
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Grupo Editorial Norma.
- Alles, M. (2007). *Gestión por competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Amorós, E. (Octubre de 2007). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. Obtenido de www.eumed.net/: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/109.htm>
- Andino, M. (2001). *Correspondencia y Documentación Comercial*. Honduras: Editorial Guaymuras.
- Andrada, V. (2014). *LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UN MODELO PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES SANITARIAS*. Obtenido de revistas.um.es: <http://revistas.um.es/eglobal/article/view/558>
- Arcos, M. (2004). *La motivación y su influencia en la prevención de accidentes laborales en la empresa Agrosanalfonso S.A*. Quito: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.
- AVENDAÑO, M. (2008). *DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE COMPETENCIAS PROFESIONALES PARA EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS QUE DESEMPEÑA EL CARGO DE GERENTE DE OFICINA EN GRANDES BANCOS DE BOGOTÁ*. Colombia.
- Buitrón, D. (2011). *La evaluación al desempeño por factores contribuye a mejorar el rendimiento del personal de la Coordinación Zonal de Desarrollo de la Administración Zona Centro del Distrito Metropolitano de Quito*. Ecuador.

- Casanova, F. (2003). *FORMACIÓN PROFESIONAL*. Uruguay: Editorial Organización Internacional del Trabajo.
- Centro Interamericano para el Desarrollo. (2014). *¿Qué es competencia laboral?*
Obtenido de www.oitcinterfor.org:
<http://www.oitcinterfor.org/p%25C3%25A1gina-libro/definiciones-algunos-expertos>
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Díaz, V. (2011). *Administración de personal y liquidación de nómina* . Colombia: Edirorial de Universidad del Norte.
- Faira, F. (2004). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Mexico: Editorial Limusa.
- Flores, G. (Mayo de 2012). *Perfil Ocupacional de Cuba y Venezuela*. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos93/perfil-ocupacional-cuba-y-venezuela/perfil-ocupacional-cuba-y-venezuela.shtml>
- Galindo, M., & Martínez, G. (30 de Mayo de 2009). *DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES*. Obtenido de elymedelsalinas.blogspot.com/:
<http://elymedelsalinas.blogspot.com/2009/05/descripcion-de-funciones.html>
- Gambino, L. (2012). *Selección de Personal: la importancia de saber elegir*. Ecuador.
- García, D. d., Fernández, I., & Fernández, N. G. (2006). *Administración de empresas en ingeniería*. Ediciones de la Universidad de Oviedo.
- Gavilanes, A. (2011). *El levantamiento e implementación de perfiles de cargos por competencias, a fin de mejorar el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Bopp del Ecuador S.A.* Ecuador: Universidad Central del Ecuador .

- GestioPolis. (24 de Enero de 2014). *¿Qué es una competencia laboral?* Obtenido de www.gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/que-es-una-competencia-laboral/>
- González, Á. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Colombia: Universidad del Norte.
- Grande, L. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. España: ESIC Editorial.
- Hurtado, J. C. (2013). *Contaduría y Administración*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Jackson, & Schuler. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. España: McGrawHill.
- Jordán, N. (2003). *El subsistema de reclutamiento y selección en la contratación del personal en el Municipio de Pelileo*. Ecuador.
- Lopez, M. (2012). *Diseño de un proceso de reclutamiento y selección del talento humano para mejorar el desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza Cía. Ltda*. Ecuador.
- López-Fe, C., & Figueroa. (2002). *Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación*. España: TEA Ediciones.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Canada: IDRC.
- MAGRES. (2002). *Diseño de un sistema de evaluación de desempeño*. IICA Ediciones: El Salvador.
- Martinez, M. d. (2004). *Orientación a mercado. Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional*. Mexico : UAA.
- Michelle, K., & Domínguez, C. (16 de Mato de 2011). *Formacion profesional de las Mipymes*. Obtenido de [monografias.com](http://www.monografias.com): <http://www.monografias.com/trabajos86/formacion-profesional-mipymes/formacion-profesional-mipymes2.shtml>

- Montes, M. J., & González, P. (2010). *Selección de Personal*. España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Morell, A. (2000). *El reclutamiento de personal en la nueva sociedad*. España.
- Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Palací, F. (2005). *Psicología de la organización*. España: Pearson Prentice Hall.
- Revista Familia. (7 de Diciembre de 2010). *Bioalimentar*. Obtenido de agronegocioecuador.com:
http://agronegocioecuador.ning.com/notes/Bioalimentar_diversifica_su_producto%20C3%B3n
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.: Edición. México: Prentice Hall.
- Romero, A. (Enero de 2015). *Organización de una Empresa*. Obtenido de Organización de Empresas:
<http://organizaciiondeunaempresa.blogspot.com/2015/01/organizacion-de-una-empresa.html>
- Saba, Y. (3 de diciembre de 2006). *Efectividad de la selección por competencias*. Obtenido de gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/efectividad-de-la-seleccion-por-competencias/>
- Telefónica Colombia. (2006). *ESTADOS FINANCIEROS TELEFÓNICA MÓVILES COLOMBIA S.A.* Colombia.
- Vértice, E. (2007). *Selección de personal*. España: Publicaciones Vertice SL.
- WorkMeter. (Septiembre de 26 de 2012). *Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores*. Obtenido de El blog de WorkMeter:
<http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe-o-laboral-de-los-trabajadores>
- Zayas, P. (Octubre de 2010). *BREVE ESBOZO HISTÓRICO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL*. Obtenido de www.eumed.net:
<http://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta dirigida al personal de Bioalimentar Cía. Ltda.

Encuesta dirigida al personal de Bioalimentar Cía. Ltda.

ENCUESTA AL PERSONAL DE BIOALIMENTAR CIA. LTDA.

Nombre:.....

.....

Cargo:.....

.....

Objetivo:

Obtener información necesaria que permita consolidar criterios técnicos sobre el reclutamiento y selección de personal y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Instrucciones:

Lea cuidadosamente y ponga X en una de las respuestas que considere correcta.

1 ¿En la actualidad la empresa utiliza un proceso metodológico para el

Reclutamiento y Selección de personal?

1.1. SI

1.2. NO

2 ¿Qué medios de reclutamiento utiliza la empresa para atraer aspirantes?

2.1. PRENSA

2.2. RADIO

2.3. INTERNET

2.4. PERIFONEO

2.5. OTRAS.....

3 ¿Considera Ud. que los nuevos colaboradores cumplen con el Perfil del Cargo?

3.1. SI

3.2. NO

4 ¿Considera que la organización tiene definido y/o actualizado los descriptivos de funciones?

4.1. SI

4.2. NO

5 ¿Conoce Ud. el organigrama de la empresa?

5.1. SI

5.2. NO

6 ¿Conoce Ud. quien es su Línea de Supervisión dentro de su departamento?

6.1. SI

6.2. NO

7 ¿Recibió Ud. el programa o cronograma de Inducción General a la Organización?

7.1. SI

7.2. NO

8 ¿Considera que la capacitación que le dieron en el puesto de trabajo fue óptima para cumplir con las funciones encomendadas?

8.1. SI

8.2. NO

9 ¿Se siente satisfecho por cumplir las actividades laborales actuales?

9.1. SI

9.2. NO

10 ¿Siente que las funciones que desempeña en la organización son importantes?

10.1.SI

10.2.NO

11 Considera Ud. que puede ascender dentro de la Organización.

11.1.SI

11.2.NO

12 ¿Es feliz en su trabajo?

12.1.SI

12.2.NO

13 ¿Le han aplicado alguna Evaluación de Desempeño?

13.1.SI

13.2.NO

14 ¿Conoce Ud. cuál fue su resultado de la Evaluación de Desempeño en caso de que si haya sido evaluado?

14.1.SI

14.2.NO

15 ¿Considera que es importantes sus conocimientos, formación académica, experiencia laboral y competencias para la ejecución de sus funciones de trabajo?

15.1.SI

15.2.NO

16 ¿Cree que sus compañeros del área hacen bien su trabajo?

16.1.SI

16.2.NO

17 ¿Sabe que son Competencia Laborales?

17.1.SI

17.2.NO

Si respondió (SI) detalle que son Competencias Laborales.

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

Fecha de Aplicación.....

Gracias por su colaboración.

Anexo 2. Mapa de Bioalimentar Cía. Ltda.



Anexo 3. Organigrama

BIOALIMENTAR Cía. Ltda.

Organigrama Departamental

