



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD PRESENCIAL

**Proyecto de Investigación Previo a la Obtención del Título de Psicóloga
Industrial**

TEMA:

**“EL DISEÑO DE CARGOS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA
FISCALÍA DE TUNGURAHUA”**

Autor: Adriana Beatriz Vasco Rodríguez

Tutor: Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero. Mg

AMBATO ECUADOR

2017

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

CERTIFICA:

Yo, Diego Andrés Carrillo Rosero con CI. 1803584232, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“EL DISEÑO DE CARGOS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA FISCALÍA DE TUNGURAHUA”** desarrollado por la Srta. Vasco Rodríguez Adriana Beatriz, considero que su Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios necesarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.



Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.
CI. 1803584232
TUTOR

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

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



Adriana Beatriz Vasco Rodríguez

CL. 1804116653

AUTORA

CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR

Cedo los derechos en líneas patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema **“EL DISEÑO DE CARGOS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA FISCALÍA DE TUNGURAHUA”**. Autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



Adriana Beatriz Vasco Rodríguez

CI. 1804116653

AUTORA

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

La Comisión de estudio y calificación de Informe Final del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema **“EL DISEÑO DE CARGOS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA FISCALÍA DE TUNGURAHUA”**, presentado por la Srta. Adriana Beatriz Vasco Rodríguez, estudiante de la carrera de Psicología Industrial, cumple con los principios básicos técnicos y científicos de la investigación emitidos por la Universidad Técnica de Ambato a través de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.

Por lo expuesto, se autoriza su presentación ante los organismos pertinentes.



Lcda. Gabriela Romero Mg.
CC. 180369113-6
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Psic. Ind. Freddy Jarrín Mg.
CC. 180361471-6
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

A la persona que siempre creyó en mí, mi padre, por ser mi ejemplo y mi inspiración, y a quien llevo siempre en mi corazón; a pesar de no estar físicamente conmigo para poder ver cumplida esta meta, es muy gratificante poder cumplir un sueño que construimos juntos, a él, el esfuerzo y dedicación plasmado en la realización de este proyecto.

Adriana Beatriz Vasco Rodríguez

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Jehová Dios nuestro creador, por ser mi guía, por las múltiples bendiciones que a diario ha derramado sobre mí y por permitirme estar con vida y alcanzar cada meta propuesta.

A mi madre y hermanos Raúl, Patricia, Julio César, Elizabeth y Jaime que son un pilar fundamental en mi vida, por el apoyo constante, su amor y consejos que han hecho de mí una mejor persona.

De manera especial a Norma Paredes, quien considero mi segunda madre, y a quien le guardo mucha gratitud por estar pendiente de mí, por brindarme su cariño y apoyo siempre que lo necesité.

A la prestigiosa institución donde lleve a cabo mi proyecto de investigación, Fiscalía de Tungurahua, por la apertura brindada; en especial a la Ing. Ma. de los Ángeles Pazmiño por el apoyo y disposición para el desarrollo de la misma.

A la Universidad Técnica de Ambato por abrirme las puertas para construir un futuro mejor, y a mi tutor Ing. Diego Carrillo Mg. por el valioso conocimiento transmitido y tiempo impartido para la ejecución del presente proyecto de investigación.

Adriana Beatriz Vasco Rodríguez

ÍNDICE

CAPÍTULO I	5
1 EL PROBLEMA.....	5
1.1 Tema.....	5
1.2 Planteamiento del Problema	5
1.2.1 Contextualización	5
1.2.2 Análisis crítico.....	8
1.2.3 Prognosis	8
1.2.4 Formulación del problema.....	9
1.2.5 Interrogantes	9
1.2.6 Delimitación del Objeto de investigación	9
1.3 Justificación.....	10
1.4 Objetivos.....	10
1.4.1 General.....	10
1.4.2 Específicos.....	11
CAPÍTULO II.....	12
2 MARCO TEÓRICO	12
2.1 Antecedentes investigativos	12
2.2 Fundamentación filosófica	13
2.3 Fundamentación legal.....	13
2.4 Categorías Fundamentales.....	15
2.5 Constelación de Ideas.	16
2.5.1 Variable independiente: Diseño de cargos	18
2.5.2 Variable dependiente: Selección de personal	33
CAPÍTULO III	56
3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	56
3.1 Enfoque investigativo.....	56
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	56
3.2.1 Investigación bibliográfica – documental.....	56
3.2.2 De campo.....	57
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	57
3.3.1 Investigación Exploratoria.....	57
3.3.2 Investigación Descriptiva	57
3.3.3 Investigación Correlacional.....	57
3.4 Población y muestra.....	57
3.5 Operacionalización de variables.....	59
3.5.1 Variable independiente: Diseño de cargos.	59
3.5.2 Variable dependiente: Selección de personal.	60

3.6	Plan de recolección de información.....	61
3.7	Plan de procesamiento de la información.....	61
CAPÍTULO IV		62
4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	62
4.1	Análisis de los resultados	62
4.2	Verificación de la hipótesis	77
4.2.1	Nivel de significancia	77
4.2.2	Descripción de la población	77
4.2.3	Especificaciones estadísticas	77
4.2.4	Grados de libertad.....	78
4.2.5	Recolección de datos y cálculos estadísticos.....	79
4.2.6	Calculo del Chi cuadrado (X ²)	80
4.2.7	Decisión y aceptación de la hipótesis	81
CAPÍTULO V.....		82
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
5.1	Conclusiones.....	82
5.2	Recomendaciones	83
CAPITULO VI.....		84
6	ARTÍCULO ACADÉMICO.....	84
	RESUMEN EJECUTIVO.....	84
	INTRODUCCIÓN.....	86
	METODOLOGÍA.....	88
	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	89
	CONCLUSIONES.....	93
	BIBLIOGRAFÍA	95
	FUENTES DIGITALES.....	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 3.1 Población de trabajadores de la Fiscalía de Tungurahua	58
Tabla N° 4.1 Especificación de los requerimientos del cargo.	62
Tabla N° 4.2 Misión y objetivos del cargo.	63
Tabla N° 4.3 Competencias acordes al cargo.	64
Tabla N° 4.4 Definición de competencias para identificación de personas idóneas.	65
Tabla N° 4.5 Información supervisor y supervisados.	66
Tabla N° 4.6 Relaciones interpersonales adecuadas.	67
Tabla N° 4.7 Dificultades en el ejercicio del cargo.	68
Tabla N° 4.8 Aplicación de pruebas de conocimientos.	69
Tabla N° 4.9 Selección conforme al cargo.	70
Tabla N° 4.10 Aspectos actitudinales en la selección de personal.	71
Tabla N° 4.11 Inconvenientes por conductas de compañeros.	72
Tabla N° 4.12 Selección conforme a competencias.	73
Tabla N° 4.13 Proceso de inducción.	74
Tabla N° 4.14 Necesidad de parámetros pre-establecidos para el reclutamiento y selección de personal.	75
Tabla N° 4.15 Conformidad con el proceso de selección de personal.	76
Tabla N° 4.16 Tabla de distribución del Chi cuadrado (X^2).	78
Tabla N° 4.17 Frecuencia observada.	79
Tabla N° 4.18 Frecuencia esperada	80
Tabla N° 4.19 Cálculo del Chi cuadrado (X^2).	81

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 2.1 Relación del diseño de cargos con otros procesos.	22
Cuadro N° 2.2 Técnicas del diseño de cargos.	24
Cuadro N° 2.3 Ventajas y desventajas del modelo clásico.	26
Cuadro N° 2.4 Comparación modelo clásico y humanista.	26
Cuadro N° 2.5 Matriz de diseño de cargos.....	28
Cuadro N° 2.6 Subsistemas de gestión del talento humano.....	32
Cuadro N° 2.7 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno.	38
Cuadro N° 2.8 Clasificación de las pruebas de conocimientos.....	44
Cuadro N° 2.9 Tipos de entrevistas.....	47
Cuadro N° 2.10 Clasificación de la entrevista	47
Cuadro N° 2.11 Clasificación de los contratos.	53
Cuadro N° 3.1 Operacionalización de variable independiente.	59
Cuadro N° 3.2 Operacionalización variable dependiente.	60
Cuadro N° 3.3 Plan de recolección de información.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1.1 Árbol de problemas.....	7
Gráfico N° 2.1 Categorías fundamentales	15
Gráfico N° 2.2 Constelación de ideas: Variable independiente	16
Gráfico N° 2.3: Constelación de ideas: Variable dependiente.	17
Gráfico N° 2.4 Dimensiones del diseño de cargos.	23
Gráfico N° 2.5 Procesos de administración de recursos humanos.	31
Gráfico N° 2.6 Indicadores de eficiencia organizacional.	34
Gráfico N° 2.7 Esquemas para el proceso de incorporación de personas.	35
Gráfico N° 2.8 Técnicas de reclutamiento.....	39
Gráfico N° 2.9 Selección como proceso de comparación.	40
Gráfico N° 2.10 Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección de personal.	42
Gráfico N° 4.1 Documento que agilite el proceso de selección de personal.	62
Gráfico N° 4.2 Misión y objetivos del cargo.	63
Gráfico N° 4.3 Competencias acordes al cargo.	64
Gráfico N° 4.4 Definición de competencias para identificación de personas idóneas.	65
Gráfico N° 4.5 Información supervisor y supervisados.....	66
Gráfico N° 4.6 Relaciones interpersonales adecuadas.	67
Gráfico N° 4.7 Dificultades en el ejercicio del cargo.....	68
Gráfico N° 4.8 Aplicación de pruebas de conocimientos.....	69
Gráfico N° 4.9 Selección conforme al cargo.	70
Gráfico N° 4.10 Aspectos actitudinales en la selección de personal.	71
Gráfico N° 4.11 Inconvenientes por conductas de compañeros.	72
Gráfico N° 4.12 Selección conforme a competencias.	73

Gráfico N° 4.13 Proceso de inducción.	74
Gráfico N° 4.14 Necesidad de parámetros pre-establecidos para el reclutamiento y selección de personal.....	75
Gráfico N° 4.15 Conformidad con el proceso de selección.....	76
Gráfico N° 4.16 Campana de Gauss.....	81

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

Tema: El diseño de cargos en la selección de personal de Fiscalía de Tungurahua.

Autora: Adriana Beatriz Vasco Rodríguez

Tutor: Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.

RESUMEN EJECUTIVO

En este mundo cambiante las empresas e instituciones se ven en la necesidad de ser más competitivas y reconocidas no solo por la calidad tangible del producto o servicio que ofrecen, sino también por la calidad intangible del talento humano con la que están compuestas. El presente proyecto de investigación pretende indagar la incidencia entre el diseño de cargos y la selección de personal de la Fiscalía de Tungurahua, partiendo de una fundamentación teórica donde destacan criterios de autores relevantes como: Idalberto Chiavenato, Martha Alles, Luis Puchol, José torres, Olga Jaramillo entre otros; identificándose como modelo más pertinente para la investigación la Gestión por Competencias, a partir de la cual se formuló un cuestionario de 15 interrogantes, que mediante la técnica de la encuesta fue aplicada a un universo total de 84 personas, posteriormente, los datos recopilados fueron sometidos a una sistematización y tabulación para la comprobación de la hipótesis planteada, mediante la aplicación estadística de Chi cuadrado, determinando así la influencia del diseño de cargos en la selección de personal y, concluyéndose que, el definir claramente las tareas, funciones, requerimientos así como las competencias de un cargo, es esencial para ejercer un proceso de selección apropiado y acorde a las necesidades planteadas en la empresa.

Palabras clave: Diseño de cargos, selección de personal, funciones, requisitos, competencias, pruebas psicológicas, entrevista, ejercicios de simulación, contratación, gestión por competencias.

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

TOPIC: The design of positions in the selection of personnel of “Fiscalía de Tungurahua”.

AUTHOR: Adriana Beatriz Vasco Rodríguez

TUTOR: Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.

ABSTRACT

In this changing world companies and institutions are in need of being more competitive and recognized not only for the tangible quality of the product or service it offers but also for the intangible quality of the human talent with which they are composed. This research project aims to investigate the incidence between cargo design and personnel selection in the Tungurahua Public Prosecutor 's Office, starting from a theoretical foundation where the criteria of relevant authors stand out: Idalberto Chiavenato, Martha Alles, Luis Puchol, José Torres, Olga Jaramillo among others; Identifying as a more relevant model for the investigation of the Management by Competencies, from which a questionnaire of 15 questions was formulated, which through the survey technique was applied to a total universe of 84 people, later, the data collected were A systematization and a tabulation for the verification of the hypothesis, by means of the statistical application of Chi square, determining the influence of the design of the loads in the selection of personnel and, concluding that, The competencies of a position, is essential for The assayer an appropriate selection process and according to the needs raised in the company.

Key words: Design of positions, selection of personnel, functions, requirements, competences, psychological tests, interview, simulation exercises, contracting, competence management.

INTRODUCCIÓN

La gestión de talento humano es un proceso indispensable dentro de las organizaciones, es responsable de la admisión y selección de personas así como su retención y desarrollo; para que este sea llevada a cabo de manera exitosa se precisa partir de un adecuado diseño de cargos que facilite dicha gestión de manera efectiva.

La presente investigación se la lleva a cabo en la Fiscalía de Tungurahua destacándose aspectos sobre diseño de cargos en la selección del personal, puesto que dicho proceso se ha tornado empírico y adhocrático; abarcando los siguientes capítulos:

Capítulo I. El problema.- En esta capítulo se formula el tema de investigación, se realiza en planteamiento del problema, desarrollándose un árbol de problemas donde se esclarecen las causas y efectos del mismo, posteriormente se describe la contextualización, análisis crítico, prognosis delimitación del problema; finalmente se plantean los objetivos tanto general como específicos.

Capítulo II. Marco Teórico.- Se desarrolla la metodología fundamental de la investigación, tomando como referencia antecedentes teóricos instituidos además de estudios previos que sustentan las variables del diseño de cargo y la selección de personal, finalmente, se delimita la hipótesis de la investigación.

Capítulo III. Metodología de la investigación.- En este capítulo se establecen los enfoques cualitativo y cuantitativos además, las modalidades de estudio como lo son bibliográfica, documental y de campo; y determinándose la población de estudio a la cual mediante una operacionalización de variables se instituye los instrumentos para la recolección de información que posteriormente se sometió a su procesamiento y análisis

Capítulo IV. Análisis e interpretación de resultados.- Este capítulo está constituido por el análisis e interpretación de los resultados adquiridos mediante aplicación de la encuesta aplicada, permitiéndose analizar la información recopilada, misma que mediante el método estadístico de Chi cuadrado, permite comprobar la hipótesis planteada en la investigación.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.- Se determinan las conclusiones y recomendaciones pertinentes conforme el análisis de los datos de investigación.

Capítulo VI. Artículo científico.- Este capítulo discute los hallazgos más sobresalientes de la investigación, esta constituidos por un resumen ejecutivo, abstract, introducción, metodología de la investigación, análisis y discusión de resultados, finalmente se detallan las conclusiones del estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

“El diseño de cargos en la selección de personal de la Fiscalía de Tungurahua”

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Contextualización

El diseño de cargos es fundamental para llevar a cabo adecuadamente los procesos de la gestión de talento humano dentro de las organizaciones, así lo demuestra un estudio realizado en la Universidad de la Sabana, Colombia; el mismo que detalla la importancia de mantener un diseño de cargo debidamente desarrollado pues resulta en beneficios para las organizaciones y logra una mayor eficacia. (Angulo, 2012) p. 6

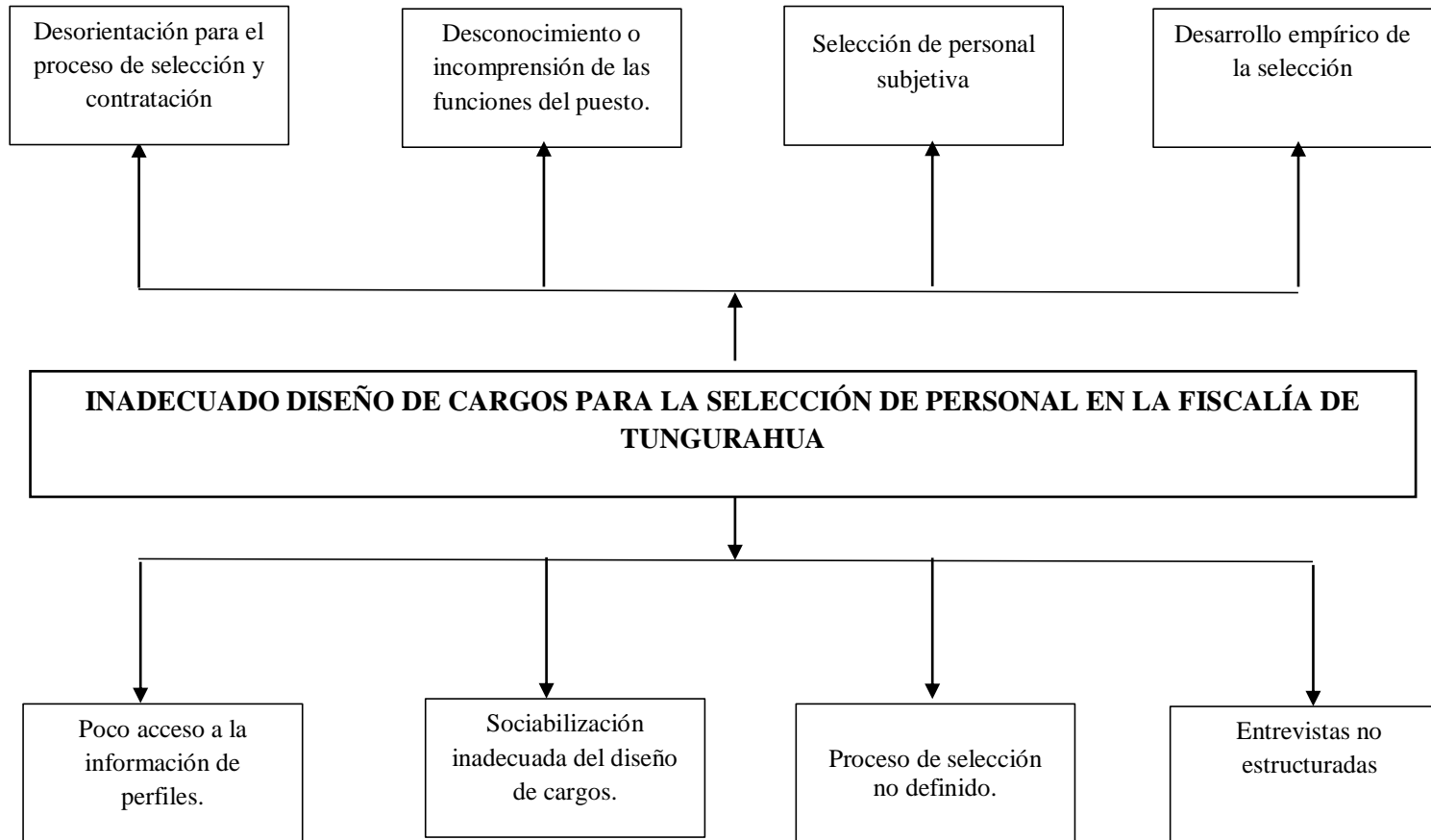
Entre sus beneficios sin duda está implicada la selección de personas, que comprende la integración de la persona más competente para el ejercicio de los cargos, las personas con las que se estructure una organización son el eje fundamental para el desempeño y desarrollo de esta, por tal motivo los trabajadores son considerados hoy en día un capital intangible de las empresas; es por eso que la selección de personal para el 70 % de las organizaciones es considerada de gran importancia; un 25% lo considera de mediana prioridad y tan solo un 4,8% lo señalan como un proceso de baja prioridad; así lo demuestra un estudio realizado en la Comuna de Puerto Montt, Región de los Lagos – Chile por Francisco Ganga y Romina Sánchez. (Francisco Ganga, Romina Sánchez 2008)

Por otro lado, el diseño de cargos es un tema de interés nacional como denota el artículo de la revista científica *Dominio de las ciencias* con el tema “Descripción y análisis de cargos en el Departamento de Administración del Talento Humano de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Ecuador” el cual manifiesta que dentro de la administración de recursos humanos es necesario el desarrollo de ciertas prácticas básicas como el diseño de cargos,

planificación, como guía a procesos mayores como lo son reclutamiento, selección, evaluación o capacitación de personal. (Vinueza, Morán, 2016) p. 280

Dentro de La Fiscalía de Tungurahua el diseño de cargos es un tema de interés debido a la inexistencia de estudios anteriormente realizados y la incidencia que este tiene en la selección del personal, tomando en cuenta que los procesos de selección son el primer filtro para contar con un talento humano competente y debidamente alineado con la filosofía organizacional.

Gráfico N° 1.1 Árbol de problemas



Fuente: Investigación Exploratoria
Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

1.2.2 Análisis crítico

En la Fiscalía de Tungurahua el ilimitado acceso a la información en cuanto a perfiles de cargos y profesiogramas produce una desorientación en cuanto al proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de nuevo personal a la empresa, lo que a su vez puede producir que se seleccione personal poco idóneo por cuanto no se considera los factores técnicos-teóricos como actitudinales al momento de seleccionar personal.

Además, la inadecuada sociabilización del diseño de cargos; funciones y responsabilidades al nuevo personal de la organización tiene como consecuencia el desconocimiento e incompreensión de los componentes y elementos que se requieren para la ejecución de tareas dentro del cargo y, por ende, el estándar de desempeño no está definido, incidiendo negativamente en procesos como evaluación de desempeño y capacitación.

Por otra parte, el no contar con un proceso de selección bien definido produce que la selección de personal sea subjetiva y basada solamente en la contingencia de la situación del entrevistado y el prospecto y que además, el proceso de selección se maneje mediante entrevistas no estructuradas lo cual genera una selección empírica fundamentada solamente en la percepción de quien este manejando el proceso de selección.

1.2.3 Prognosis

De no resolverse en problema en la fiscalía de Tungurahua, el desempeño de los colaboradores se verá afectado debido a que probablemente se seleccione a candidatos que no son idóneos para ocupar los cargos; además, al no contar con un estándar de desempeño esperado estos no están conscientes de lo que la empresa requiere de ellos por lo que eventualmente se van a sentir desmotivados y dejarán la organización; o por el contrario, la organización prescindirá de sus servicios elevando el índice de rotación y por ende

disminuyendo la calidad en el servicio por cuanto la fuga de talentos contribuirá a que cada vez se vaya deteriorando la percepción del servicio en la ciudadanía.

Además, el no contar con un adecuado diseño de cargos, procesos como capacitación y evaluación del desempeño se ven mermados debido a que no se cuenta con un estándar establecido para identificar brechas lo que limita a los empleados en cuanto a su nivel de empoderamiento por cuanto no se sienten totalmente comprometidos con las funciones que realizan probablemente porque en algunos casos existe duplicidad y quienes ejecutan el trabajo no son los idóneos para desempeñar el mismo.

1.2.4 Formulación del problema

¿Qué incidencia tiene el diseño de cargos en la selección de personal de la fiscalía de Tungurahua cantón Ambato provincia de Tungurahua?

1.2.5 Interrogantes

- ¿Cómo se gestiona el proceso del diseño de cargos en la fiscalía de Tungurahua?
- ¿Qué proceso de selección se lleva a cabo actualmente en la Fiscalía de Tungurahua?
- ¿Cuáles son los hallazgos más relevantes respecto a la incidencia del diseño de cargos en la selección de personal con el fin de proponer soluciones al problema identificado?

1.2.6 Delimitación del Objeto de investigación

Campo: Psicología Industrial

Área: Recursos Humanos

Aspecto: Diseño de cargos – Selección de personal

Delimitación espacial: La presente investigación se la llevara a cabo en la Fiscalía de Tungurahua, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

Delimitación Temporal: Octubre 2016 – Marzo 2017

Unidad de observación: Talento Humano de la Fiscalía de Tungurahua.

1.3 Justificación

La presente investigación tiene un enfoque novedoso debido a la inexistencia de estudios realizados en la Fiscalía de Tungurahua en cuanto al tema a investigar, pues se desconoce la incidencia que el diseño de cargos tiene sobre la variable la selección de personal.

La investigación es trascendente debido a que los resultados servirán de apoyo para el análisis y la correcta toma de decisiones, favoreciendo y potencializando la ejecución eficaz de la selección de personal lo que repercutirá en mayores beneficios para la organización pues poseerá el personal idóneo para cumplir con los objetivos propuestos.

Es importante recalcar que los hallazgos la investigación serán de apoyo a la institución para mejorar aspectos dentro del proceso de selección de personal, evitándose que los procesos de integración se lleven a cabo empíricamente, lo que a su vez permitirá que la selección se maneje de manera transparente equitativa y justa.

Finalmente, la investigación es factible debido a que se cuenta con el apoyo de directivos, así como demás miembros que facilitarán la información necesaria para llevar a cabo el estudio, por otro lado se dispone tanto de los recursos técnicos, materiales y económicos para su realización y cumplimiento de objetivos.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Investigar la incidencia del diseño de cargos en la selección del personal de la Fiscalía de Tungurahua.

1.4.2 Específicos

- Diagnosticar cómo se gestiona actualmente los procesos de diseño de cargos en la Fiscalía de Tungurahua.
- Identificar cual es el proceso de selección que actualmente se lleva a cabo para contratar nuevo personal en la fiscalía de Tungurahua.
- Desarrollar un artículo académico que identifique los principales hallazgos de la investigación de tal manera que se pueda sugerir recomendaciones para poder mejorar los procesos de diseño de cargos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Seleccionar personal es importante para las organizaciones pues estas se han dado cuenta que es preferible invertir en un adecuado proceso de diseño de cargos con el fin de seleccionar adecuadamente a los colaboradores en lugar de seleccionar a las personas de manera empírica, algunos estudios referentes a estas variables se citan a continuación.

El tema “La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas” de la autora Blanca Yenny Hernández Sánchez, artículo publicado por Semestre Económico. (2012, vol.15, n.31, pp.173-186); concluye que, la selección de personal es un proceso indispensable para identificar competencias en los candidatos que así lo requiera el cargo, logrando que las prácticas hoy en día utilizadas contribuyan de una manera más efectiva evitándose con esto que la falta de ética, respeto y consideración hacia un aspirante se vea afectada. (Hernández, 2012)

De igual manera un estudio publicado por Ingeniería. Industrial. (2015, vol.36, n.3, pp. 253-262). Autoría de María Piedad Ormaza Murillo, Miryam Félix López, Grether Lucía Real Pérez y Cecilia Parra Ferié con el tema “Procedimiento para el diagnóstico del diseño físico de los puestos de trabajo” concluye que un adecuado diseño de cargos contribuye a la calidad de vida laboral, así como la importancia de un buen diseño para evitar un inadecuado funcionamiento de los cargos. (Ormaza, Félix, Real, Parra, 2015)

Por otro lado el artículo con el tema “El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia)” por Rodrigo Naranjo Arango publicado por Pensamiento & Gestión (2012, n.32, pp.83-114). Concluye que es necesario que el proceso de selección de personal se lo realice bajo un soporte técnico como el mencionado por Chiavenato (2000), bajo serie de fases iniciales que permitan realizar el

proceso de una forma puntualizada reflejándose en un proceso de selección de personal transparente. (Naranjo, 2012)

2.2 Fundamentación filosófica

La investigación se basará en el paradigma crítico-propositivo:

Crítico porque va a definir cuál es la percepción y factores que los involucrados consideran importantes para diseñar un cargo; y **propositivo** porque con esos hallazgos se va a generar recomendaciones que permitan que la selección de personal identifique a los mejores talentos en consistencia con la filosofía organizacional.

Además se procurará que la investigación se desarrolle bajo valores de respeto, tolerancia, ética, sigilo de información y discrecionalidad hacia las opiniones divergentes.

2.3 Fundamentación legal

La investigación por tratarse de una institución pública observa los lineamientos expuestos en la ley orgánica del servicio público LOSEP, que en su título v de la administración técnica del talento humano capítulo 3 del subsistema de clasificación de puestos del servicio público artículo 61 y 62 describen:

“Art. 61.- **Del Subsistema de clasificación de puestos.**- El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley.

Se fundamentará principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos.

La clasificación señalará el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos.”

“Art. 62.- **Obligatoriedad del subsistema de clasificación.**- El Ministerio de Relaciones Laborales, diseñará el subsistema de clasificación de puestos del servicio público, sus reformas y vigilará su cumplimiento. Será de uso

obligatorio en todo nombramiento, contrato ocasional, ascenso, promoción, traslado, rol de pago y demás movimientos de personal. La elaboración de los presupuestos de gastos de personal se sujetará al sistema de clasificación vigente, en coordinación con la unidad de administración de talento humano de la entidad.

Los cambios en las denominaciones no invalidarán las actuaciones administrativas legalmente realizadas.

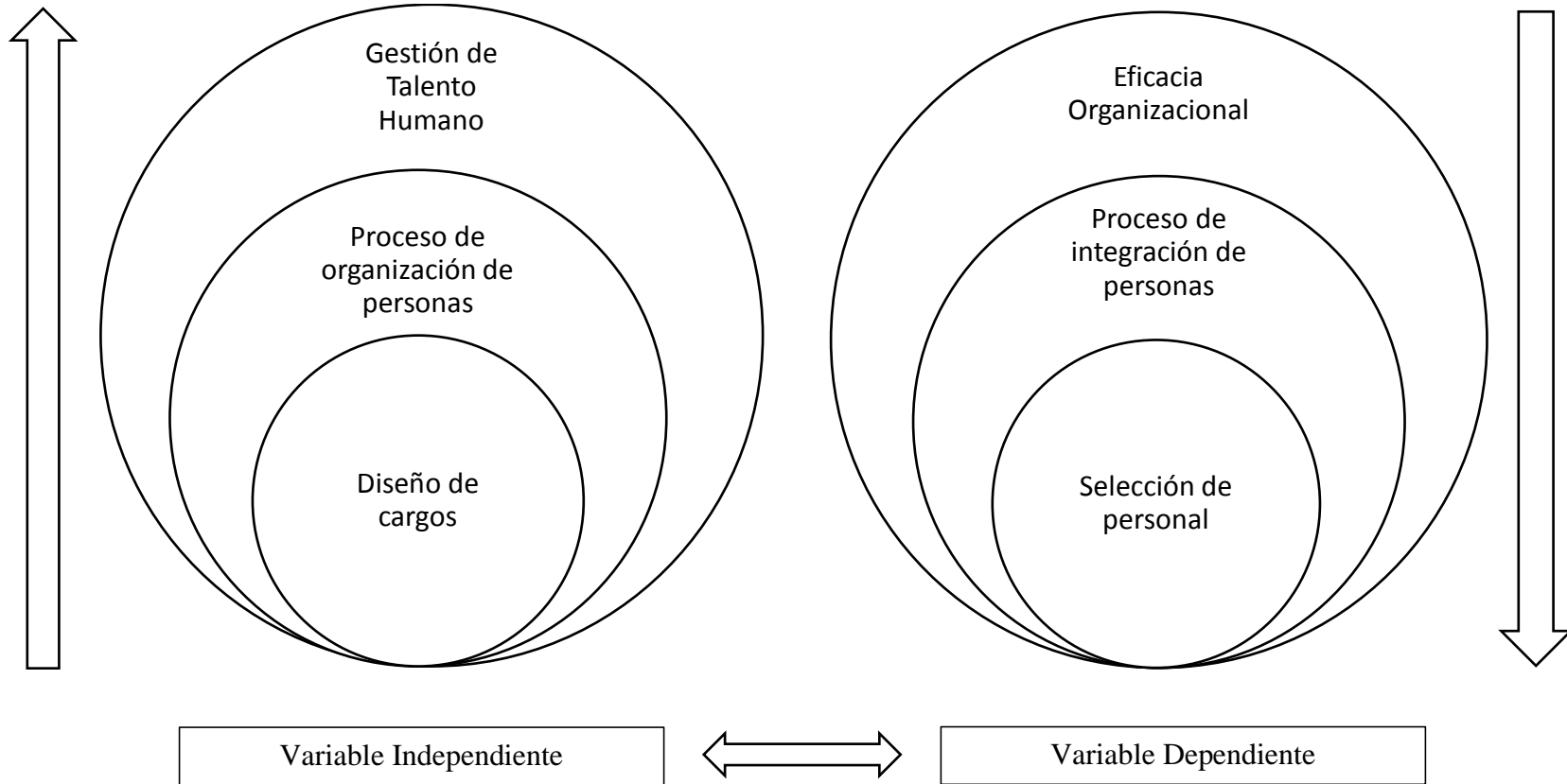
En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos.”

Por otro lado el capítulo 4 del subsistema de selección de personal artículo 63 menciona:

“Art. 63.- **Del subsistema de selección de personal.**- Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.

2.4 Categorías Fundamentales

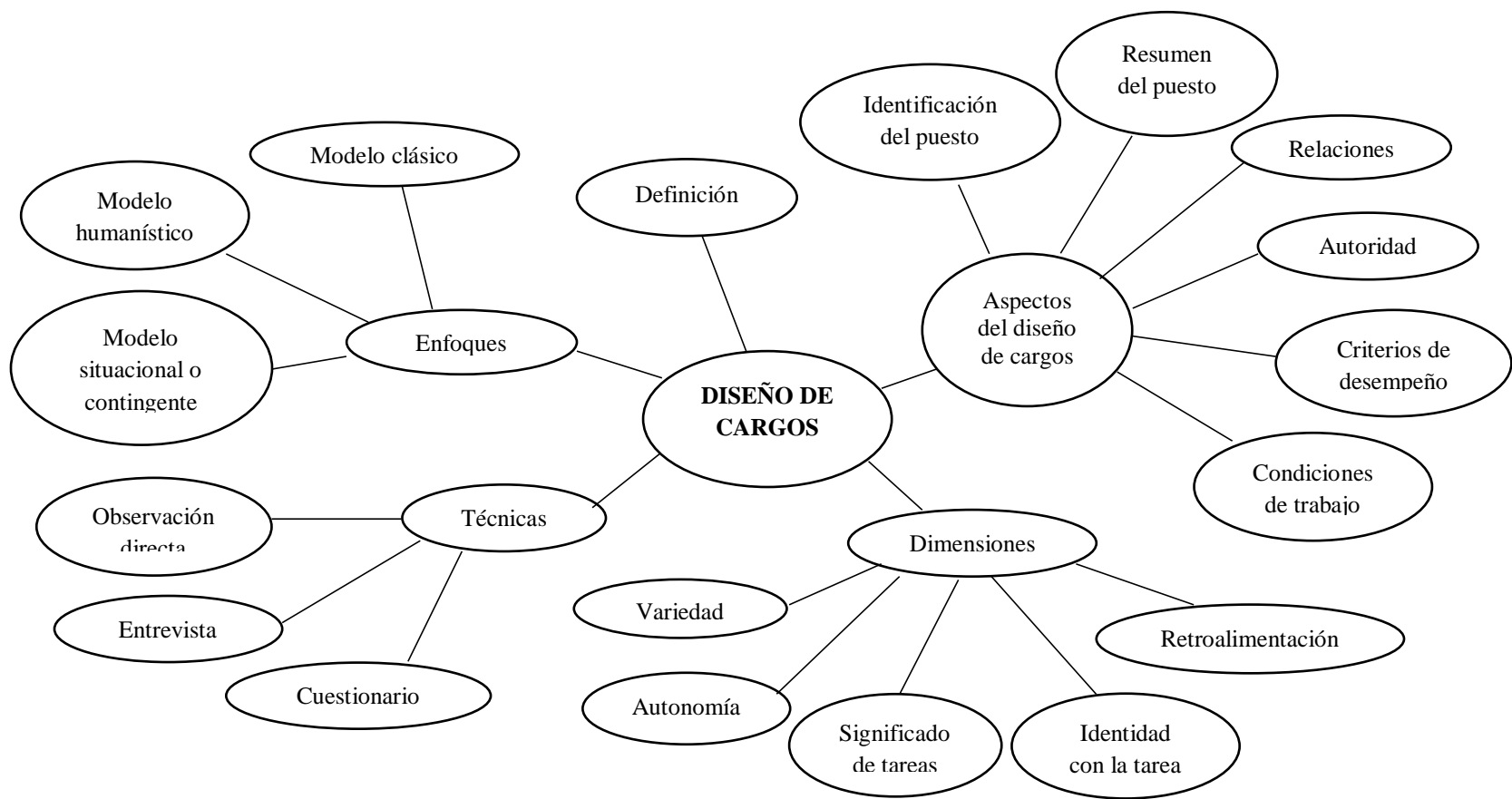
Gráfico N° 2.1 Categorías fundamentales



Fuente: Investigación Exploratoria
Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

2.5 Constelación de Ideas.

Gráfico N° 2.2 Constelación de ideas: Variable independiente



Fuente: Investigación Exploratoria
Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

Gráfico N° 2.3: Constelación de ideas: Variable dependiente.



Fuente: Investigación Exploratoria
Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

2.5.1 Variable independiente: Diseño de cargos

“El *diseño del puesto* es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.” (Chiavenato 2007 p.204)

De acuerdo con lo expuesto, un diseño de cargos es la especificación de contenidos, métodos de trabajo y relaciones que se establecen dentro de un cargo con el fin de satisfacer las necesidades de la organización así como las personales del ocupante del cargo, indispensable para la conformación de unidades y departamentos dentro de las organizaciones.

Por otro lado Mariño (2011) menciona:

“Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa, es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (¿qué hace el ocupante?), la periodicidad de la ejecución (¿cuándo lo hace?), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (¿cómo lo hace?) y los objetivos del cargo (¿por qué lo hace?). Básicamente, hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprenden todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituye el cargo total.” (Mariño, J 2011 pp. 54-55)

El diseño de cargos debido a la detallada información que ofrece en cuanto a las tareas o atribuciones de un cargo, métodos de aplicación, objetivos así como responsabilidades, es una fuente de información básica que contribuye y facilita la planeación de recursos humanos.

León, M y Díaz, E (2013) “Consiste en determinar que tareas y obligaciones corresponden a cada puesto y establecer que cualificaciones y competencias son necesarias para conseguir los objetivos del puesto y, consecuentemente, de la empresa, con éxito.” p.27

La enumeración de tareas por la que está compuesta un cargo hace posible su diferenciación en relación con los demás cargos de la organización, además que permite determinar cuáles son las competencias necesarias para ejercerlo, alcanzando así los objetivos propuestos.

Para Iborra, M, Dasí, A, Dolz, C, Ferrer, C (2014). “El diseño de un puesto de trabajo implica la identificación de las tareas a desempeñar, las competencias, los métodos técnicos, máquinas, herramientas y materiales a aplicar, así como las personas con las que se relacionará el ocupante del cargo.” p.270

Según lo expuesto el diseño de cargos es una identificación detallada de las actividades, características así como las relaciones existentes en el cargo durante su ejecución.

Examinadas las conceptualizaciones por los diferentes autores se concluye que el diseño de cargos es un proceso de organización de trabajo que detalla cómo son las tareas, responsabilidades, métodos de ejecución de tareas, relaciones con los demás o condiciones laborales hace posible su diferenciación con los demás cargos en una organización.

Importancia

Mariño, J (2011) expone “El diseño de puesto es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesario para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.” (p.54)

Debido a la amplia información que el diseño de cargos posee, facilita y hace posible que los procesos dentro de talento humano se los lleve a cabo con mayor rapidez. Tal es la importancia del diseño de cargos que Angulo, J (2012) menciona que dicho proceso “debería considerarse un método básico dentro de cualquier organización”

Por otro lado Cebrián, V (2013) expone: “El diseño de puestos tiene una gran importancia sobre la satisfacción del colaborador, su motivación y productividad” (Cebrián, V 2013)

La satisfacción de un trabajador va a depender en gran medida de cuan cubiertas están sus necesidades, se ve influenciada por las actividades que este desempeña, condiciones laborales, relaciones con otros, mismas características que se ven expuestas en el diseño de cargos, por tal motivo este es importante para las organizaciones pues, de estar correctamente

elaborado y sociabilizado, un colaborador estará motivado y efectivamente su productividad se verá evidenciada.

Se concluye que el diseño de cargos genera múltiples beneficios tanto para las personas que ocupan un cargo así como para la organización pues esta incrementa la efectividad en sus procesos lo que tiene como consecuencia que esta sea más competitiva.

ASPECTOS

Parafraseando a Arnoletto, E (S.F) en la actualidad no hay un formato normalizado sobre el diseño de cargos pero por lo general abarca aspectos como:

- La identificación del puesto
- Resumen del puesto
- Relaciones responsabilidades y deberes
- Autoridad
- Criterios de desempeño
- Condiciones de trabajo y de ambiente

La identificación del puesto: Son los datos básicos del cargo, incluye nombre del puesto, jerarquía, código, ubicación en el organigrama, supervisor inmediato y supervisado así como la remuneración.

Resumen del puesto: Comprende la descripción de las funciones y actividades del puesto de trabajo, es decir, es el extracto del cargo y la finalidad con la cual existe.

Relaciones responsabilidades y deberes: hace mención a las relaciones con los demás así como las responsabilidades y deberes que este requiere de su ocupante para su correcto ejercicio.

Autoridad: Establece los límites en cuestión de toma de decisiones, por lo tanto la autoridad es la condición en la que se encuentra el trabajador por la cual ejerce un sentido de potestad en ciertas facetas de sus labores debido al derecho que este posee en cuanto respecta a su posición en la jerarquía organizacional.

Criterios de desempeño: Puntualiza los aspectos y criterios con los que se llevara a cabo la evaluación del desempeño.

Condiciones de trabajo: Son un conjunto de factores que influye sobre el bienestar físico y mental de los trabajadores.

Por otro lado Chiavenato, I (2000) expresa:

“Cuando se diseña un cargo, se establecen cuatro condiciones fundamentales:
a. Contenido del cargo: conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe cumplir
b. Métodos y procesos de trabajo: cómo cumplir esas atribuciones y tareas
c. Responsabilidad: a quién reporta el ocupante del cargo (relación con su jefe)
d. Autoridad: A quién supervisa o dirige (relación con sus subordinados)”
p. 293,294

Considerado que cada puesto de trabajo requiere de conocimientos, habilidades, competencias propias para el ejercicio de sus funciones, es necesario que para diseñar dichos cargos se tome en cuenta variables como las mencionadas por los autores anteriormente citados, de manera que esto contribuya significativamente a la planeación efectiva de recursos humanos en las organizaciones.

RELACIÓN DEL DISEÑO DE CARGOS CON OTROS PROCESOS DE GESTION DE TALENTO HUMANO.

Como ya se mencionó, “El diseño de puesto es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos” (Mariño, J 2011 p. 54)

Cuando se habla de diseño de cargos se debe considerar las aportaciones que este brinda a la organización, lo que se traduce en beneficios y apoyo a actividades que se llevan a cabo en departamento de Talento humano, un diseño de cargos debidamente estructurado facilita los procesos dentro de las organizaciones, es un proceso vital y punto de partida para la correcta gestión de los demás procesos de talento humano, el cuadro No. 2.1 expresa la relación existente entre este proceso y los demás procesos a cargo del departamento de personal.

Cuadro N° 2.1 Relación del diseño de cargos con otros procesos.

PROCESO	DEFINICIÓN	RELACIÓN CON EL DISEÑO DE CARGOS
RECLUTAMIENTO	“Proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización” (Rivera (2012) mencionando a (Chiavenato 2007) p.	El diseño de cargos brinda una descripción detallada del cargo, permite establecer el perfil requerido para el puesto a cubrirse en la empresa, constituyéndose la base para la elección de las personas a reclutarse debido a que permite conocer las características de los posibles candidatos.
SELECCIÓN	“La selección de trabajadores supone un conjunto de actividades técnicas encaminadas a captar a los mejores profesionales para la empresa en función de las necesidades de la misma” (Lacalle, G 2012) p.	Puesto que el diseño de cargos determina las competencias requeridas por parte de los candidatos, es una técnica que hace posible la elección del candidato idóneo y competente debido a que brinda una base más técnica y definida para su ejecución.
VALORACIÓN DE PUESTOS	“La valoración de puestos es la forma en la que actualmente disponemos para dotar de objetividad el proceso de establecer el valor que aporta cada puesto al conjunto de la organización” (Gan, F y Triginé, J 2012) p.3	El diseño de cargos facilita la información requerida para dar el valor referente a cada puesto de trabajo, basándose en las actividades desempeñadas.
FORMACIÓN Y DESARROLLO	“La formación y el desarrollo profesional tienen como finalidad el perfeccionamiento y el desarrollo de potencialidades, capacidades, aptitudes y características, facilitando el acceso a mayores y mejores habilidades, diversificando y actualizando conocimientos.” (Ventura, B 2012) p.27	Mediante el diseño de cargos se hace posible dirigir la formación y desarrollo del personal conforme a las necesidades que requieren los cargos.
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	“Es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), pretende integrar en mayor grado los objetos organizacionales con los individuales.” (Puchol, L 2012)p. 301	Permite establecer estándares de desempeño, mismos que serán evaluados conforme se describe en el diseño de los cargos.
SEGURIDAD Y PRECAUCIÓN	“Un conjunto de actividades orientadas a crear condiciones, capacidades y culturas para que los trabajadores y su organización puedan desarrollar la actividad laboral eficientemente” Yáñez, S (2013) citando a Sieguel (2006)	Debido a que el diseño de cargos detalla la manera en la que se lleva a cabo el trabajo, condiciones tanto físicas como ambientales, ponen de manifiesto aspectos que pudiesen afectar la integridad de los trabajadores y tomar las medidas correspondientes para prevenir accidentes laborales.

PROCESO	DEFINICIÓN	RELACIÓN CON EL DISEÑO DE CARGOS
SALUD LABORAL	“Estado de bienestar físico, mental y social del trabajador que puede resultar afectado por las diferentes variables o factores de riesgo existentes en el ambiente laboral”(Cortés, J 2012) p30	El diseño de cargos facilita la coordinación de las tareas, permite fijar responsabilidades y establecer planes de carrera procesos que permiten mantener un estado tanto físico como mental y emocional de los trabajadores.

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

DIMENSIONES

El principal objetivo de un diseño de cargos es proporcionar un mejoramiento continuo en cuanto a la calidad de vida de los trabajadores, niveles de satisfacción, así como prevención de riesgos presentados en el desempeño de funciones, es por eso que, un diseño de cargos se debe definir características que permitan relacionar la motivación y desempeño de los trabajadores.

Contreras, C, Hernández, E, Arroyo, I (S.F) hacen mención al modelo de las características del puesto propuesto por Hackman y Oldman (1974, 1975, 1976) quienes expresan que las características o dimensiones centrales del puesto son: variedad de habilidades, competencias o destrezas, la identificación o identidad de la tarea, el significado o importancia de la tarea, la autonomía y la retroinformación.

Variedad en las tareas

Para Torres, J y Jaramillo, O (2014) “Cuando el cargo registra una diversidad de operaciones, actividades y tareas, se utilizan diferentes equipos, procedimiento y métodos que rompen con la rutina, monotonía y la repetición constante. Suponen el uso de un conjunto de elementos de la persona.” p.16

La falta de dinamismo en la ejecución de tareas puede tener como consecuencia el aburrimiento y apatía frente al trabajo y por ende la desmotivación y un bajo desempeño debido a la ejecución mecánica de las actividades, por otro lado la creatividad e iniciativa se ve limitada, dificultando el logro de metas empresariales y personales.

Significación del puesto

Narder, M, Peña, S, Sánchez, E, (2014) “Es el grado en que el empleado experimenta el trabajo como significativo, valioso y útil.”

Además se hace mención a la interdependencia y contribución que un puesto produce para con el resto de la organización, la relación existente entre los diversos cargos de una organización exponen la importancia del aporte que estos brindan para el logro de los objetivos tanto departamentales y organizacionales, en cuanto a que el buen funcionamiento de la organización, dependerá del apropiado funcionamiento de cada una de las partes que lo conforman.

Identidad

Wayne y Noe (2012) expone que la identidad del puesto “Es el grado en el que un puesto incluye una unidad identificable de trabajo que se lleva a cabo de principio a fin” p.340

Es sustancial que un ocupante de un cargo ejecute una tarea de forma cabal, pues de no ser así, no se estaría identificando con certeza la utilidad que esta brinda a la organización. Tomándose en cuenta que cada puesto aporta con algo significativo al desarrollo de la empresa.

Autonomía

García M y Ibarra, L (S.F.) mencionan a Amorós (2007) quien define la autonomía como: “grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo a cabo.” p.32

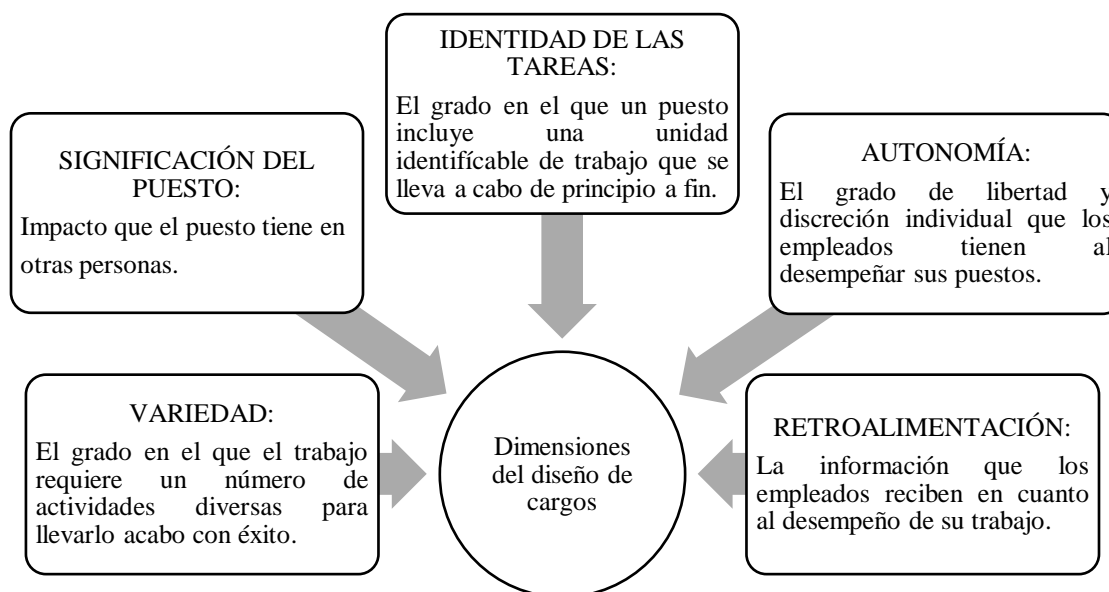
Los cargos que brindan ciertos niveles de autonomía para desempeñar las tareas así como para tomar ciertas decisiones promueven en el trabajador el sentido de compromiso, así lo menciona Martínez, M, Marín, J, Giraldo, M (2016) “la autonomía determina la responsabilidad experimentada”p.1174 por ende la autonomía desplegada en el puesto de trabajo hará posible que el trabajador se sienta motivado e interesado por invertir mayor esfuerzo y dedicación al cumplimiento de sus funciones.

Retroalimentación

Para Wayne y Noé (2012) “Es la información que los empleados reciben en cuanto al desempeño de su trabajo” p.341

Evaluar los resultados del esfuerzo realizado permite a las personas identificar las falencias en el desempeño de su cargo, consiguiéndose la autoevaluación por parte de los trabajadores, potencializando sus puntos fuertes y aumentando su sentido de pertenencia.

Gráfico N° 2.4 Dimensiones del diseño de cargos.



Fuente: Torres, J y Jaramillo, O (2014)

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

TÉCNICAS

Existen varias técnicas para la realización de un diseño de cargos entre ellas:

La observación directa

“La observación implica registrar los patrones de conducta de personas, objetos y sucesos de una forma sistemática para obtener información sobre el fenómeno de interés. El observador no se comunica con las personas que observa ni las interroga. La información se puede registrar conforme ocurren

los sucesos o a partir de registros de eventos pasados.” Noriega, D, Janssens, R, Medina, A, Espinoza, V (2013)

Entrevista

Alcala, M, Gómez D, Santana, N (2013) parafraseado de (Jaramillo, 2005, p.110). “Es el método más utilizado para recolectar información sobre las especificaciones de cada puesto de trabajo. Este involucra deberes y responsabilidades de los ocupantes, entre otros aspectos.”

Cuestionario

Alelú, M, Catín, S. y Rodríguez, M (S.F) “El Cuestionario es una herramienta fundamental para realizar encuestas y obtener conclusiones adecuadas sobre grupos, muestras o poblaciones en el tema que se pretende investigar.” p. 8

Las técnicas del diseño de cargos son una herramienta que permite despejar ciertas dudas sobre los asuntos a investigarse, de ahí la necesidad de llevarlas a cabo con precisión y rigor considerando la edad o nivel cultural de las personas que serán sujetos de aplicación, con la finalidad que estas sean lo más fiables y validas posible.

A continuación se presenta un cuadro donde se evidencia las características así como ventajas y desventajas que estas técnicas presentan:

Cuadro N° 2.2 Técnicas del diseño de cargos.

TIPO	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
OBSERVACION	Se basa en la visualización captada en el momento	Información más precisa debido a que se presencia la realidad de los hechos.	Se pueden malinterpretar los hechos.
	Se la lleva a cabo en el lugar de los hechos	Permite identificar conductas relevantes	Los individuos observados pueden sentirse intimidados
	Permite la obtención directa de la información	No requiere la colaboración de terceros	Algunos factores pueden dificultar la observación.

TIPO	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
ENTREVISTA	Se requiere de procesos fundamentales de comunicación	Puede lograr aclaraciones a ciertas dudas generadas.	Requieren de un tiempo prudencial
	Se mantiene un contacto directo con el entrevistador	Es flexible	Se puede caer en la subjetividad
	Se puede extraer relatos o experiencias útiles.	Se puede observar la conducta del entrevistado	Los entrevistados pueden mentir debido a la ausencia del anonimato
CUESTIONARIO	Consta de un conjunto de preguntas conforme al tema a indagarse	Mayor Recolección de información en menor tiempo	No permite detectar mentiras
	Se preestablece opciones de respuesta	Aplicación a varios individuos al mismo tiempo	Ciertas preguntas pueden no ser contestadas
	Las preguntas se establecen en un orden lógico	Se pueden cuantificar los datos recopilados.	Requieren de tiempo por parte de los colaboradores.

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

ENFOQUES

Modelo clásico

Parafraseando de Chiavenato (2007) p.205 el modelo clásico del diseño de cargos tiene una lógica mecanicista donde se tiene como objetivo lograr la máxima eficiencia.

Este modelo pretendía: fragmentar las tareas con el objetivo que estas sean sencillas, de fácil captación, por medio del estudio de movimientos se eliminaban movimientos innecesarios, ofrecía planes de incentivos salariales y buscaba la mejora del ambiente físico con la finalidad de favorecer el trabajo.

A continuación se estable un cuadro comparativo en cuanto a las ventajas y desventajas que proporcionaba dicho modelo.

Cuadro N° 2.3 Ventajas y desventajas del modelo clásico.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de empleados con calificaciones mínimas. • Estandarización de las actividades. • Facilidad de supervisión y control. • Reducción de costos de capacitación • Aplicación del principio de la línea de ensamble 	<ul style="list-style-type: none"> • Puestos de trabajo monótonos • Debido a las desmotivación los trabajadores se concentran en expectativas de mejores salarios. • El trabajo es individual lo que produce el aislamiento social de sus ocupantes. • El trabajador no puede ejercer dirección ni control sobre sí mismo

Fuente: Chiavenato (2007)

Recuperado por: Adriana Vasco (2017)

Modelo humanista.

Surge con la escuela de las relaciones humanas, este modelo busca un enfoque humanista frente al mecanicista manejado en aquel tiempo, se considera una serie de factores psicológicos entre ellos el comportamiento, recompensas sociales, razón por la cual se pasa de *Homo economicus* a *Homo social*, es decir, en lugar de motivar al hombre por las recompensas salariales se lo motiva por incentivos sociales, lo que dio paso al estudio de aspectos relacionados con las personas como a motivación liderazgo o comunicación.

El modelo humanista no consiguió desarrollar un modelo de diseño de cargos, simplemente se centró en las implicaciones humanas por lo que no interfirió en el cumplimiento de la tarea ni en la secuencia del trabajo. Chiavenato (2007 p.209)

Algunas diferencias entre el modelo clásico y humanista se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2.4 Comparación modelo clásico y humanista.

Modelo clásico	Modelo humanista
Énfasis en la tarea y tecnología Concepto de <i>Homo economicus</i> Recompensas salariales y materiales Mayor eficiencia gracias al método de trabajo Preocupación por el contenido del puesto Supervisión directa Órdenes e imposiciones Obediencia estricta	Énfasis en la persona y en el grupo social Concepto de <i>Homo social</i> Recompensas salariales y simbólicas Mayor eficiencia gracias a la satisfacción de las personas Liderazgo Comunicación e información. Participación en las decisiones.

Fuente: Chiavenato, I (2007)

Recuperado por: Adriana Vasco (2017)

Modelo situacional o contingente

El modelo es situacional debido a que considera dos variables: las diferencias de las personas y las tareas implicadas; este modelo busca hacer del puesto de trabajo una fuente de motivación, se hace mención a que las posibilidades de que el desempeño laboral de los trabajadores mejore se muestra cuando el trabajador presenta estados psicológicos críticos como:

1. Considerar el trabajo como algo valioso.
2. La persona considera que los resultados son su responsabilidad.
3. Cuando la persona conoce de los resultados que obtiene cuando hace su trabajo.

Torres, J y Jaramillo, O (2014) p.16 citan a (Davis y Newstrom, 1991) quien contempla tres elementos a saber: las personas, la tarea y la estructura de la organización.

Al presentarse los aspectos anteriormente mencionados en el individuo, este incrementa su motivación y satisfacción lográndose que las posibilidades por dejar la organización disminuyan; y por el contrario, se sientan comprometidos con esta, además que su desempeño se ve incrementado satisfaciendo las necesidades de la organización

Diseño de cargos por competencias

Reinoso, M (2015) parafraseando a Cruz, rojas, vega, Villegas (2008)

“La gestión por competencias es una herramienta estratégica importante para enfrentar los desafíos que impone el medio. Es impulsar a niveles de excelencia las competencias dependiendo las necesidades de la organización, siempre que garantice el desarrollo y la administración del personal de lo que debe hacer o podría hacer”p.34

A medida que el mundo va cambiando, se requiere que las organizaciones gestionen correctamente sus recursos, especialmente el talento humano, pues cuanto mejor integrado estén los equipos y más provecho se obtenga de las cualidades de cada uno de los integrantes más fuerte y competitiva será la empresa.

Mery Gallego (2012) menciona:

“La teoría de “competencias” se constituye por tanto en una metodología que permite al área de gestión humana y desde ella sus procesos: diseño de cargos, reclutamiento selección, gestión del desempeño capacitación y desarrollo, entre otros, contribuir al logro de los objetivos organizacionales constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización.” p.63

La gestión por competencias busca específicamente el aporte de las mejores capacidades de cada individuo a fin de alcanzar los objetivos propuestos, por ende, al considerarse el recurso humano el más importante para gestionarlo bajo este modelo, se requiere analizar lo que cada cargo exige y lo que los individuos ofrecen para su adecuada ejecución.

Además, considerando que las competencias “se define como un conjunto de elementos heterogéneos combinados en interacción dinámica. Entre los ingredientes podemos distinguir los saberes, el saber hacer, las facultades mentales o cognitivas; podemos admitir las cualidades personales o el talento.” (Guerrero, C, Narváez, G 2013 p.392)

Cuando se ejecuta el diseño de cargos en la organización es indispensable analizar las competencias que requieren el mismo, de modo que, se establezca la pauta de las características que se necesitan cubrir en el cargo para la identificación de la persona a ejecutarlo, asegurarse así su desempeño prominente en la empresa. A continuación se establece una matriz del diseño de cargos por competencias expuesto en el siguiente gráfico:

Cuadro N° 2.5 Matriz de diseño de cargos

NOMBRE DE LA EMPRESA	
1. Identificación	
Denominación del cargo o puesto:	
Código o identificación del cargo :	
Reporta a:	Posición en el organigrama
Supervisa a:	
Remplaza a:	
2. Relaciones	
Relaciones internas:	

Relaciones externas:					
3. Misión del cargo:					
4. Funciones					
<p>Función 1.- ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Con qué lo hace? ¿Para qué lo hace?</p> <p>Función 2.- ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Con qué lo hace? ¿Para qué lo hace?</p> <p>Función 3.- ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Con qué lo hace? ¿Para qué lo hace?</p>					
5. Responsabilidades					
Personas	<input type="text"/>		Clientes	<input type="text"/>	
Equipos	<input type="text"/>		Otros	<input type="text"/>	
Herramientas	<input type="text"/>				
6. Requerimientos					
Educación:					
Ninguna	<input type="text"/>		Universidad	<input type="text"/>	
Primaria	<input type="text"/>		Posgrado	<input type="text"/>	
Secundaria	<input type="text"/>		Otros	<input type="text"/>	
Experiencia					
Tiempo	General		Específico		
0 - 2 años	<input type="text"/>		<input type="text"/>		
2 - 4 años	<input type="text"/>		<input type="text"/>		
4 - 8 años	<input type="text"/>		<input type="text"/>		
7. Competencias					
		GRADOS			
		A	B	C	D
Competencias cardinales					
-		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
-		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Competencias específicas					
-		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
-		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Elaborado por:					
Revisado por:					
Aprobado por:					

Profesiogramas

León, M y Díaz, E (2013) señalan que “El profesiograma es el reflejo estático del puesto, es decir, la forma en la que hay que ejecutar las actividades para su puesta en funcionamiento y la determinación de las provisiones necesarias de establecer.” p.34

Además, Landázuri, S (2015) menciona a Cuesta (2000) quien describe al profesiograma como “documento de conexión técnico- organizativo, que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto y que es el resultado de las actividades claves del perfil del cargo y que brindaría una herramienta para reducir y prevenir riesgos laborales dentro de la organización.” p.67

Los profesiogramas son herramientas de gran utilidad para llevar a cabo procesos de gestión como la selección y la prevención de riesgos laborales, a más de detallar información en cuanto a las funciones de cada cargo y los requisitos para los mismos.

El ministerio de Relaciones Laborales con el objetivo de facilitar una guía para la elaboración de profesiogramas emite un modelo detallándose las características del contenido de un profesiograma mismo que se evidencia en el Anexo (1).

PROCESO DE ORGANIZACIÓN DE PERSONAS

Peganini, M y Arrondo; F (S.F) definen el proceso como “una serie de actividades interrelacionadas que presentan una relación lógica entre sí, para obtener un resultado esperado.”p.3

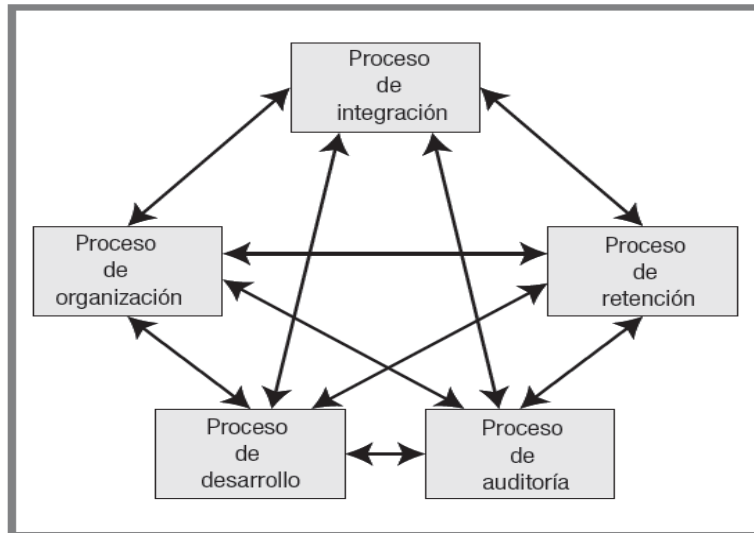
El proceso de organización de personas comprende el diseño de actividades que llevan a cabo las personas en la organización, así pues involucra aspectos como:

- Diseño de puestos
- Análisis y descripción de puestos
- Evaluación del desempeño Chiavenato, I (2007)

De igual forma, hace mención a cinco procesos de administración de recursos humanos: organización integración, desarrollo, y audición de personas, mismos que están relacionados

entre sí, teniendo un enfoque sistémico, considerándose subsistemas de un sistema mayor. Así lo muestra la figura a continuación:

Gráfico N° 2.5 Procesos de administración de recursos humanos.



Fuente: Chiavenato, I (2007)

Recuperado por: Adriana Vasco (2017)

El proceso de organización de personas abarca ciertas políticas entre ellas:

- a) Fijar requisitos para el desarrollo de las actividades en los puestos de trabajo.
- b) Planeación y movimiento de personas con el fin de establecer posibilidades futuras a la organización.
- c) Criterios de evaluación de calidad. Chiavenato (2007)

El éxito de una empresa viene dado por la forma en la que está organizada, así como el acoplamiento existente entre los individuos que conforman la organización y sus respectivos cargos, por tal motivo es indispensable que dicha armonía este correctamente establecida por medio de un correcto diseño de cargos que permita mejorar el desempeño laboral y la calidad de vida de sus colaboradores.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“La Gestión del Talento Humano es considerada como la esencia de la gestión empresarial y es tal la importancia que hoy se le estima como la clave del éxito de una empresa.” Gonzales, M (2013)

En la actualidad es un verdadero reto para las organizaciones mantenerse en auge en cuanto a gestionar talento humano se trata debido a los cambios constantes que se presentan en el sistema, se requiere la adaptación de las mismas a los diversos factores de cambio, considerando que las personas son el capital intelectual intangible de la organización, razón por la cual la gestión de talento humano centra su atención en las personas, buscando su optimización, capacitación, creatividad y mejora continua.

Ortega, N. C. (2013) cita a Chiavenato (2005) quien menciona: “La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos.”

La gestión de talento humano considera seis subsistemas de gestión detallados en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2.6 Subsistemas de gestión del talento humano

SUBSISTEMAS	INCLUYE
Subsistema de integración de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección de personal
Subsistema de organización de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de puestos • Descripción y análisis de puestos • Evaluación del desempeño
Subsistema de retención de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración (administración de sueldos y salarios), • Planes de prestaciones sociales • Calidad de vida en el trabajo • Relaciones con las personas
Subsistema de desarrollo de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y desarrollo del personal • Desarrollo organizacional
Subsistema de auditoria de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información de recursos humanos • Ética y responsabilidad social

Fuente: Chiavenato (2007)

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

El diseño de cargos dentro de la gestión de talento humano proporciona la partida de ejecución a los demás procesos, mismos que al desarrollarse bajo parámetros de las necesidades que requieren tanto las personas como los cargos favorece el desempeño de las

personas como también el de la organización, lo que permitirá que esta sea competitiva puesto que trae múltiples beneficios para la organización tanto a corto como a largo plazo, además facilita la admisión de personas competentes así como el mantenimiento de estas en la misma por medio del conocimiento y detalle minucioso de los cargos y requerimientos para la adecuada ejecución de las tareas.

2.5.2 Variable dependiente: Selección de personal

EFICACIA ORGANIZACIONAL

Torrents, J (2008) cita De val pardo, I (1997) “La eficacia es el grado en que una organización logra o realiza sus objetivos” asimismo añade que dicho logro de objetivos se debe a la realización correcta de las cosas, tomando en consideración las diferentes variables de los departamentos y la organización para alcanzar, productividad, rentabilidad, bienestar a los empleados y satisfacción de los clientes.

Las organizaciones requieren reabastecerse de fuentes de energía para su subsistencia, sean estos humanos o materiales; con la finalidad de devolver la mayor fuente de energía al ambiente, consiste básicamente en un proceso de entrada y salidas que posteriormente serán medidas a través de toneladas, horas, litros y el dinero como medida más común.

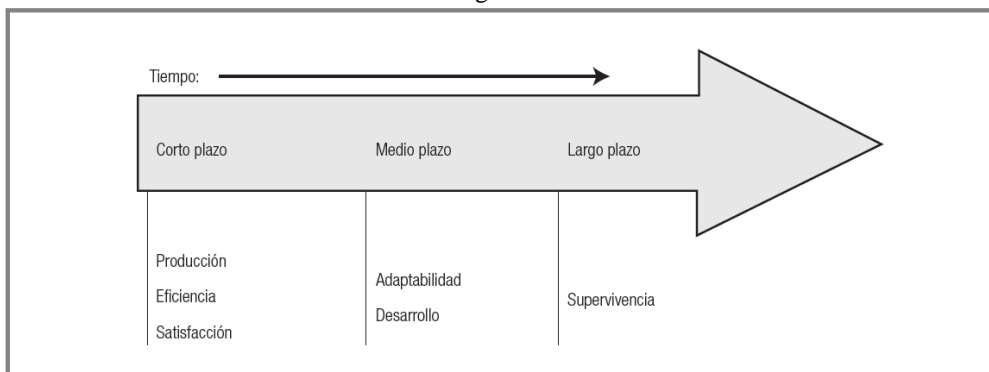
Parafraseando a Chiavenato (2007) los principales indicadores de eficiencia son:

- 1. Producción:** Hace alusión a la capacidad de producir (salidas). Es decir, son los productos de consumo para los clientes de la organización.
- 2. Eficiencia:** Está relacionado con el proceso de inputs y outputs por lo tanto va a medir índices a corto plazo como los de costo, beneficio, tiempo.
- 3. Satisfacción:** La organización busca atender y cubrir las necesidades de todo su grupo de interés, la satisfacción de estos se ve expuesta por actitudes, ausentismo, quejas etc.
- 4. Adaptabilidad:** El ambiente al ser cambiante requiere de la organizaciones adaptabilidad, que expuesto de otra forma es la capacidad de percibir los cambios y

actuar conforme a ellos para tomar medidas concretas a favor de la organización y su supervivencia.

5. **Desarrollo:** Busca el incremento de activos tangibles como intangibles, mediante la capacitación y capacidad de realización, lo que garantiza el incremento en la producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad, y supervivencia.
6. **Supervivencia:** La supervivencia de las organizaciones se verá evidenciada conforme esta cubra los factores ya mencionados.

Gráfico N° 2.6 Indicadores de eficiencia organizacional.



Fuente: Chiavenato (2007) p.36

Recuperado por: Adriana Vasco (2017)

La eficacia organizacional se ve reflejada por indicadores a corto mediano y largo plazo cuando la producción eficiencia y satisfacción se ve manifestada en los grupos de interés gobierno, proveedores, clientes y colaboradores se logra la adaptabilidad y el desarrollo del capital humano, sin embargo la supervivencia de la organización no se logra sin la consecuencia del logro de objetivos de corto plazo.

PROCESO DE INTEGRACIÓN DE PERSONAS

El desarrollo organización depende en gran parte de la calidad de personal con la que esta se maneje, por eso, a partir de un proceso secuencial se pretende integrar a los mejores talentos a las organizaciones este proceso comprende:

- Reclutamiento de personal

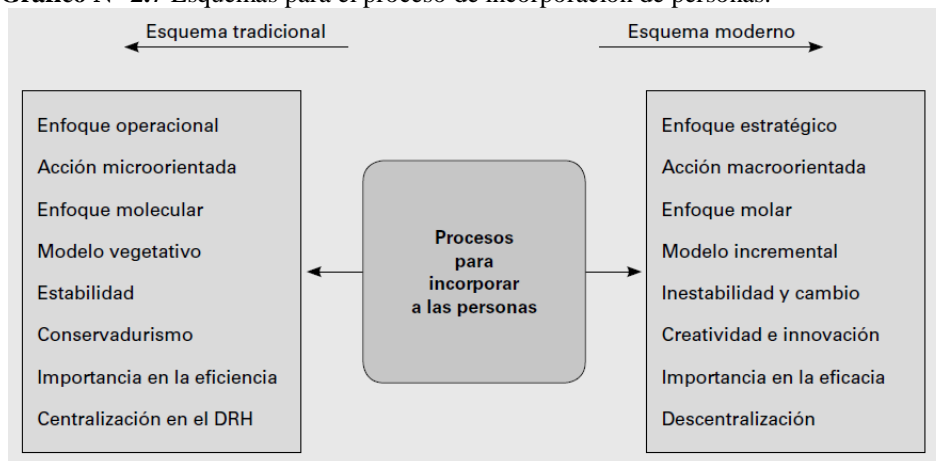
- Selección de personal
- Inducción de personal

Para Chiavenato (2009) el proceso de integración de personas “representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización” p.102 además, menciona dos modelos de incorporación de personas:

Enfoque tradicional: Hace énfasis en la eficacia del proceso mas no en los resultados que este trae, se lo realiza de manera secuencial y burocrática, es un modelo “vegetativo” debido a que lo que busca es mantener el statu quo de la empresa.

Enfoque moderno: Ve el proceso de incorporación como un medio que permitirá la satisfacción de necesidades organizacionales a futuro puesto que busca integrar personas que mediante sus competencias aporten a la organización , es un modelo “incremental” pues busca mejorar el capital humano del que está conformado la organización.

Gráfico N° 2.7 Esquemas para el proceso de incorporación de personas.



Fuente: Chiavenato (2009)

Recuperado por: Adriana Vasco (2017)

Por lo tanto, la integración de personas a la organización juega un papel primordial para el desarrollo de la misma, el capital humano es considerado hoy en día el componente más valioso de las organizaciones, de ahí la importancia de suministrar a la misma con personal competente para el logro de metas mancomunadas.

SELECCIÓN DE PERSONAL

Chiavenato, I (2009) expone:

La selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, I 2009 p.137)

Seleccionar personal comprende la elección de la persona más idónea para ocupar una vacante dentro de la empresa, con el objeto de que este aporte con las competencias necesarias para el cargo de manera que se incremente la eficiencia y el desempeño individual como organizacional.

Para Alles, M (2011) la selección de personal “es el proceso de “selección” o elección de una persona en particular, en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.” p.102

Además Grados, J (2013) expone que: “Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante; estos deberían ser evaluados de modo secuencial, con la finalidad de elegir al que mejor se adecue al puesto”

Según lo expuesto por el autor, una forma de elegir al candidato más competente , es mediante la aplicación ciertas técnicas a los cuales los sujetos deben ser sometidos, entre ellas las evaluaciones llevadas a cabo de manera secuencial, con la finalidad de identificar ciertas características en los individuos que aporten a los requerimientos de puesto.

Por otro lado Lacalle, G (2012) menciona “La selección de trabajadores supone un conjunto de actividades y técnicas encaminadas a captar a los mejores profesionales para la empresa en función de las necesidades de la misma” p.14

Para que la selección de personal tenga éxito, se requiere de que esta se la lleve a cabo conforme a ciertas técnicas que facilitaran la atracción del talento humano más apto para la organización; lo que a su vez genera múltiples beneficios a futuro entre ellos, los costos invertidos para una selección eficiente se verá amortizado conforme la organización no requiera de rotar a su personal, brindar capacitación continua o tener que recurrir a una nueva selección.

En conclusión, la selección de personal es un proceso cuya finalidad es la de elegir de entre varios candidatos al más competente para ocupar un puesto dentro de una organización, mismo que deberá presentar ciertas características conforme las necesidades que requiera el cargo con el propósito que este aporte al desempeño y desarrollo de la empresa.

RECLUTAMIENTO

Con el objeto de encontrar el mejor personal para las organizaciones, es necesario encaminar la búsqueda en varias fuentes de manera que la selección sea acorde a las necesidades requeridas, así el reclutamiento tiene como finalidad buscar a los posibles candidatos que ocuparán las vacantes disponibles dentro de las organizaciones.

Para Alles, M (2011) el reclutamiento “es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo” p.101

A fin de atraer a los posibles candidatos para un puesto determinado se recurre a varias fuentes de reclutamiento entre ellas:

Fuentes internas

También conocido como “promoción interna” es aquel proceso por el cual “la empresa puede optar por seleccionar personal del interior de la empresa para cubrir un determinado puesto de trabajo” (Ventura, B 2012 p.47)

Además parafraseando a Chiavenato (2007 p.158) El reacomodo de los trabajadores de una organización puede darse de tres formas:

- **Movimientos verticales:** corresponden a las promociones de personal.
- **Movimientos horizontales:** corresponden a las transferencias de personal.
- **Movimientos diagonales:** corresponden a las transferencias con promociones del personal.

Puede implicar también programa de desarrollo de personal y planes de carrera o profesionalización del personal, sin embargo el reclutamiento interno puede presentar ciertas ventajas y desventajas que se ven expuestas en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2.7 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Es más rápido • Es más económico • Es más confiable, valido y seguro. • Se logra mayor motivación para los empleados. • Aprovecha las inversiones de la empresa en capacitaciones. • Desarrolla niveles de competencia saludables entre el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere un mayor esfuerzo de los nuevos empleados para que puedan ser promovidos, generando desinterés y apatía hacia la organización. • Puede generar actitudes negativas en aquellos trabajadores que no muestran poseer las capacidades necesarias para las promociones. • Puede generarse el principio de Peter mencionado por Lawrence debido a que la empresa los eleva a un nivel que muestran su máxima incompetencia. • Al realizarse continuamente los empleados pueden perder su iniciativa y creatividad.

Fuente: Chiavenato (2007)

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

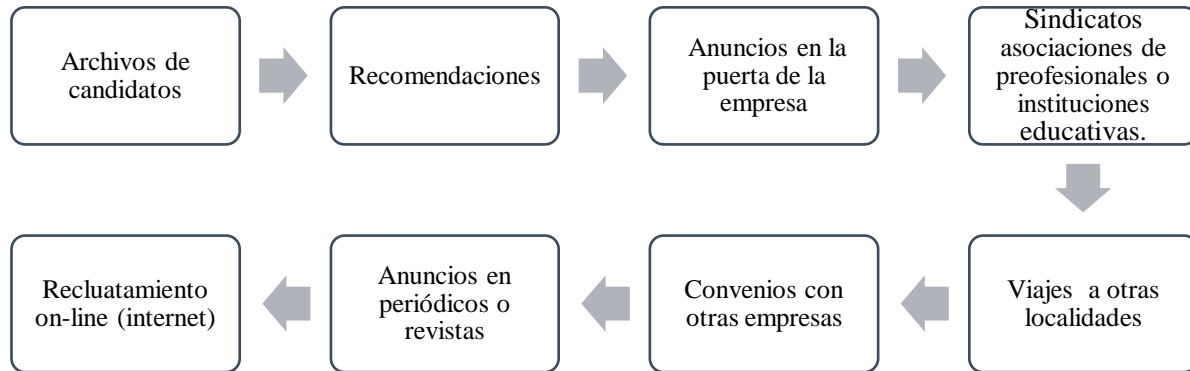
Fuentes externas

Parafraseando a Jiménez, D (2016, p. 107) las fuentes de reclutamiento externo son aquellas procedentes del sistema con la finalidad de incorporar conocimientos, habilidades o competencias a la organización.

El reclutamiento externo abarca a candidatos expuestos en el “mercado de recursos humanos” mismo que “se refiere al contingente de personas que están dispuestas a trabajar o que trabajan pero están dispuestas a buscar otro empleo” (Chiavenato, I 2009 p.112)

El reclutamiento externo considera varias técnicas como las indicadas en siguiente gráfico:

Gráfico N° 2.8 Técnicas de reclutamiento.



Fuente: Chiavenato (2007) p.160

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

LA SELECCIÓN DE PERSONAL COMO PROCESO DE COMPARACIÓN

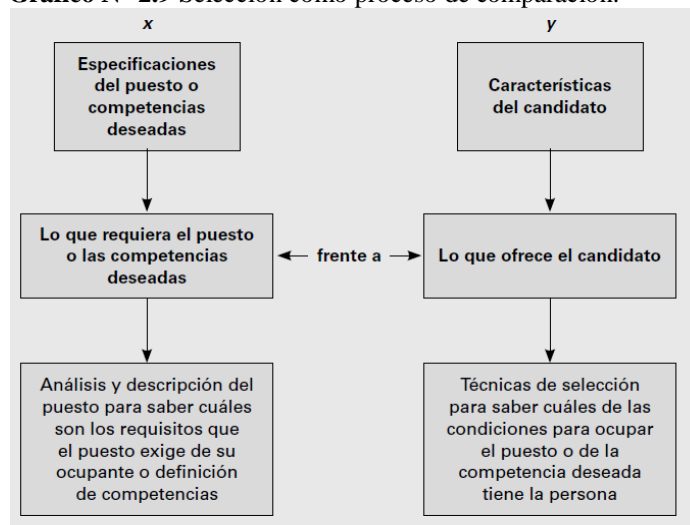
Andrade, G (2015) cita a Pineda, P (2002):

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. pp. 49,50

Además parafraseando a Chiavenato, I (2009, p. 139) las variables consideradas toman el nombre de X y Y , de manera que la comparación permita definir claramente si la variable X es mayor, menor o igual que la variable Y ; y por lo tanto, poder establecer si el individuo no cumple con las características del cargo lo que se genera cuando la variable X es mayor que Y , cuando la variable X y Y son iguales se considera que el candidato es apto o por otro lado

cuando la variable Y es mayor que la variable X el candidato reúne las condiciones y por ende es competente para el cargo. El gráfico No. 2.6 hace referencia a lo expuesto anteriormente.

Gráfico N° 2.9 Selección como proceso de comparación.



Fuente: (Chiavenato 2009) p.139
Recuperado por: Adriana Vasco (2017)

La búsqueda del personal adecuado requiere de ciertos procesos que permitan determinar lo que el puesto requiere del postulante; y lo que el individuo puede ofrecer para cubrir las necesidades del cargo, con la finalidad comparar y establecer la mejor opción de entre los candidatos.

LA SELECCIÓN DE PERSONAL COMO PROCESO DE DECISIÓN

Chiavenato, I (2009) expone:

Después de comparar las características que exige el puesto o las competencias deseadas y las características que ofrecen los candidatos, puede suceder que varios de ellos presenten condiciones equivalentes que los hagan los indicados para ocupar la vacante. El órgano de selección no puede imponer al órgano que solicita trabajadores que acepte a los candidatos aprobados mediante el proceso de comparación. Tan sólo puede prestar un servicio especializado, emplear las técnicas de selección y recomendar a quienes considere más adecuados para el puesto. Sin embargo, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos siempre es responsabilidad del órgano

solicitante. Así, la selección es responsabilidad de los gerentes o jefes de línea y es, tan sólo, una función del *staff* (prestación de servicio por parte del órgano especializado). p. 139

Es responsabilidad de los directivos de la organización el elegir a la persona que cubrirá el cargo conforme a las características y competencias que estos muestren de acuerdo a los requerimientos del puesto que se desea cubrir, el departamento de recursos humanos y línea staff serán un asesor en el proceso, con el objetivo de que la selección sea efectiva y satisfactoria.

De igual manera parafraseando a Chiavenato (2009) este proceso implica cuatro modelos que son:

Modelo de colocación: Cuando existe un solo candidato una vacante, por lo tanto, el mismo no puede ser rechazado.

Modelo de selección: cuando existen varios candidatos y una sola vacante a ocupar, el individuo tiene dos opciones la aprobación o el rechazo conforme cubra las exigencias del cargo.

Modelo de clasificación: en este modelo la persona no es considerado candidato únicamente para un puesto, sino para la organización, por ese motivo de ser rechazado para un cargo se procede a verificar si el mismo es compatible para otro.

Modelo del valor agregado: este modelo “se enfoca en el abastecimiento y provisión de competencias a la organización”. Por lo tanto, la aprobación del individuo dependerá de las competencias que este ofrece a la organización como aporte a su competitividad.

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal comprende fases consecutivas por las cuales los candidatos deben someterse a fin de indagar que las capacidades, actitudes y competencias estén conforme los requerimientos del cargo, de manera que la organización incremente su capital humano.

Según Chiavenato (2007) existen varias alternativas para llevar a cabo el proceso de selección de personal entre ellas:

Selección con un único acto para elegir: aquellas decisiones basadas en una sola técnica.

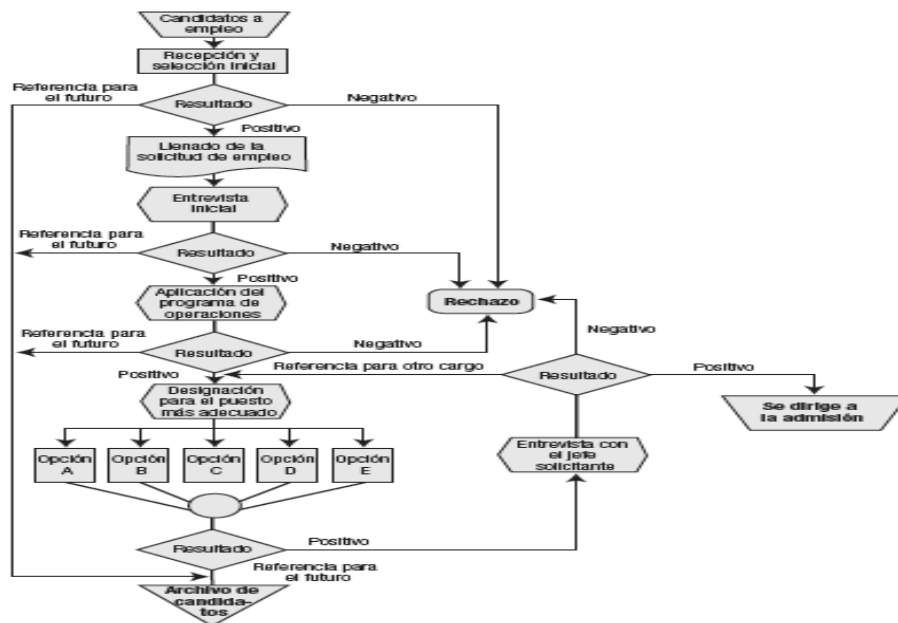
Selección con dos actos de decisión: permite la aplicación de otra técnica de selección previo a la toma de decisión.

Selección con tres actos de decisión: comprende la decisión posterior a la aplicación de tres técnicas de selección

Selección con tres actos de decisión: consiste en recurrir a un mayor número de técnicas a aplicarse con el propósito de que la selección sea mas válida y confiable.

Además establece un diagrama de flujo del proceso, mismo que se refleja en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 2.10 Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección de personal.



Fuente: Chiavenato (2007)

Recuperado por: Adriana Vasco (2016)

El proceso de reclutamiento y selección de personal según el diagrama de flujo expuesto inicia con la lista de candidatos al empleo donde, se realiza su recepción y selección inicial el resultado de ser negativo tiene como consecuencia el rechazo, caso contrario se procede a llenar la solicitud de empleo lo que permitirá llevar a cabo la entrevista inicial, mismo que de tener un resultado negativo conlleva a que sea rechazado, de ser positivo se procede a

aplicar el programa de operaciones, donde el resultado del mismo de ser negativo implica el rechazo, caso contrario se procede con la designación para el puesto más adecuado.

Finalmente, si el candidato aprueba el proceso, se procede a una entrevista con el jefe solicitante, si el resultado es positivo el candidato procede a dirigirse a administración. En el caso de los candidatos rechazados los datos de los mismos proceden a archivarse con la finalidad de poseer referencias para el futuro.

PRESELECCIÓN

Considerando que generalmente existe una variedad de candidatos presentados en el proceso, se pretende determinar quienes son los más aptos para permanecer en el mismo, sin arrebatar la oportunidad de ser consideradas todas las posibilidades; una fuente de ayuda indispensable para llevar a cabo este proceso es el curriculum vitae presentado por los mismos, que permitirá identificar competencias presentes en los candidatos.

Herramientas de selección

Ruano, J (2014) cita a Dolan (2007) las herramientas de selección son un conjunto de instrumentos “disponibles para valorar las competencias, personalidad, valores y otras características relevantes de los solicitantes” p. 22

Las herramientas de selección son un gran aliado para las organizaciones cuando de seleccionar personal se trata, debido al aporte que estos brindan en cuanto a revelar conocimientos actitudes o competencias de los posibles candidatos. Entre estas herramientas tenemos:

- Pruebas de conocimientos
- Pruebas de personalidad
- Entrevista
- Ejercicios de simulación
- Exámenes médicos

Pruebas psicotécnicas

Ruano, J (2014) expone:

Este tipo de pruebas, son una de las herramientas más utilizadas por los reclutadores en los procesos de selección. Se suelen utilizar una batería de test psicológicos, generalmente estandarizados, cuya misión es evaluar al candidato como persona y/o como profesional, tratando de medir capacidades, habilidades y aspectos de la personalidad del candidato que pueden ser relevantes en su rendimiento futuro en la empresa (si entrase a trabajar en ella).

p.25

Estas pruebas sirven como base para la evaluación de conocimientos del individuo, así como aspectos de la personalidad para identificar si el posible candidato es idóneo y competente para incorporarse a la institución.

Pruebas de conocimiento

“Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc”

Chiavenato (2009) p. 154

A fin de verificar los conocimientos que los individuos poseen para el ejercicio de sus funciones se hace necesario recurrir a herramientas que faciliten la evaluación de los mismos, existe una gran variedad de pruebas de conocimientos que el autor las clasifica según lo detalla el cuadro a continuación:

Cuadro N° 2.8 Clasificación de las pruebas de conocimientos.

Forma de aplicación	
Pruebas orales	En forma de entrevista con la finalidad de obtener respuestas específicas
Pruebas escritas	De forma escrita para evaluar los conocimientos como en las instituciones educativas.
Pruebas de realización	Evaluación de conocimientos a partir de la ejecución de una tarea.
Según su envergadura	
Pruebas generales	Se evalúa aspectos de cultura general

Continuación Cuadro N° 2.8

Pruebas específicas	Se evalúa aspectos técnicos y específicos para el cargo
Según la razón de ser de la organización	
Tradicionales	En forma de disertación y exposición. Es subjetiva y se requiere de la intervención de un especialista en la temática.
Objetivas	Son planificadas y estructuradas, permiten medir los conocimientos de manera más rápida y objetiva.

Fuente: Chiavenato (2009)

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

Pruebas de personalidad

La personalidad no es más que un conjunto de pensamientos, sentimientos y patrones de conducta que una persona refleja durante las diversas circunstancias a las que se enfrenta en su vida; puede abarcar tanto “la conducta manifiesta como la experiencia privada, es decir, incluye la totalidad de las funciones y manifestaciones conductuales.” Bermúdez, J, Pérez, A, Ruiz, J, Sanjuán, P, Rueda, B (2013)

Las pruebas de personalidad son aquellas “pruebas relacionadas primordialmente con rasgos normales de la personalidad, como extroversión y autoconcepto.” Hogan, T (2015)

Por otro lado parafraseando a Ruano, J (2014) Las pruebas de personalidad permite evaluar aspectos relevantes de la personalidad del individuo que ayudará a tener una noción de la forma en la que se adaptara al cago como a la organización. p.25

Cada individuo es único y diferente, razón por la cual se requiere conocer ciertos aspectos sobresalientes previo a la selección mediante las herramientas anteriormente detalladas, y verificar si las personas cuentan con cualidades que harán posible su armonía conforme al puesto de trabajo y la organización en general.

Antes de llevarse a cabo una prueba se requiere que se considere dos aspectos fundamentales que son la confiabilidad y la validez de las herramientas a aplicarse:

Landeau, R (2007) **La confiabilidad** “es el grado en el cual el instrumento prueba su consistencia, por los resultados que produce el aplicarlo repetidamente al objeto de estudio”

La validez “Es el grado en el que el instrumento proporcionan datos que reflejen realmente los aspectos que interesan estudiar” p.81

Noe, R (2005) expone **La confiabilidad** “es el grado en el que una prueba de selección proporciona resultados consistentes”; **la validez** “Es el grado en el que una prueba mide lo que dice medir” p.173

Así mismo Aliaga, J (2007) menciona “**La confiabilidad** (o consistencia) de un test es la precisión con la que el test mide lo que mide, en una población determinada y en las condiciones normales de aplicación” p.92 mientras que, **La validez** “se define como la proporción de la varianza verdadera que es relevante para los fines del examen. Con el termino relevante nos referimos a lo que es atribuirle a la variable, características o dimensión que mide la prueba.”

Para que la selección de personal este acorde con las necesidades de los cargos, es preciso que las pruebas a aplicarse para medir ciertos aspectos de los candidatos posean dichas características, con la finalidad que los resultados obtenidos sean lo más reales posibles para la correcta elección del personal.

Entrevista

Puchol, L (2012) considera que la entrevista “es una conversación entre un entrevistador y un entrevistado y que tiene por objeto la búsqueda en común de la adecuación entre el perfil del puesto y el perfil del candidato” p. 3

La entrevista es un proceso que pretende recaudar la máxima información de un candidato para su adecuación en un cargo conforme las necesidades que se requiere cubrir dentro de la organización, además, busca “comprobar toda la información obtenida a lo largo de las distintas fases del proceso” p.97

Una entrevista se efectúa considerando las exigencias del cargo de manera que mediante esta se indague datos sobre el candidato para confirmar si los antecedentes que este brinda por escrito mediante su perfil son compatibles y verídicos con lo que se requiere de este para la vacante.

Caldas, M, Lacalle, G y Reyes, (2012) exponen cuatro tipos de entrevista mismas que se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2.9 Tipos de entrevistas.

TIPOS DE ENTREVISTAS	
Entrevista estándar	Es un tipo de entrevista estructurada, cerrada y directa. Suele contar con un guion preestablecido para pedirle al candidato respuestas muy concretas.
Entrevista estándar en preguntas	Las preguntas estan previamente elaboradas pero permiten respuestas abiertas. El entrevistador recibe un <i>check-list</i> de asuntos que debe preguntar.
Entrevista dirigida	Lo único que se conoce con antelación es el tipo de respuesta que se destaca por parte del entrevistado. Buscan la espontaneidad del candidato.
Entrevista no dirigida	Son entrevistas totalente libres, cuyo desarrollo queda a cargo de cada entrevistador. El entrevistador puede correr el riesgo de omitir asuntos importantes.

Fuente: Caldas, M, Lacalle, G y Reyes, (2012)

Recuperado por: Adriana Vasco (2017)

Por otro lado Ruiz, E, Gago, M, García, C, y López, S (2013) clasifican la entrevista según el momento en el que se la realiza, según la forma en la que se realizan, según el grado de tensión y según el número de personas que intervienen; a continuación se muestra un cuadro que identifica dicha clasificación. p. 161

Cuadro N° 2.10 Clasificación de la entrevista

Según el momento en el que la realiza	
Entrevista preliminar	Es una entrevista breve para repasar el currículum y preseleccionar los candidatos con el perfil solicitado. Se llevan a cabo cuando se dispone de un elevado número de candidatos cuyo currículum encaja con el perfil solicitado.
Entrevista de selección habitual	Son entrevistas largas para profundizar en el currículum, la personalidad y las competencias de los aspirantes.
Entrevista final	Se realizan los candidatos que cumplen los requisitos del perfil del puesto. Suele realizarse con la terna de candidatos que más se ajustan al perfil. El objetivo es tomar la decisión sobre el candidato a incorporar.
Según la forma en que se realicen	
Entrevista estructurada	Se confecciona previamente un cuestionario con preguntas iguales para todos los candidatos. Presenta el inconveniente de no permitir al entrevistador la exploración de las respuestas interesantes o poco comunes.
Entrevista no estructurada	El seleccionador plantea al candidato las cuestiones de modo general, facilitando que el entrevistado se exprese libremente. También permite que el entrevistador formule preguntas no previstas.

Continuación Cuadro N° 2.10

Entrevista mixta o semiestructurada	Es una mezcla de las dos anteriores, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una ase informativa sobre las competencias de los candidatos. La parte no estructurada permite el conocimiento de las características específicas del solicitante.
Según el grado de tensión	
Entrevista normal	Se desarrolla en un ambiente relajado donde entrevistador y entrevistado intercambian información.
Entrevista de tensión	El seleccionador tratará de crear un ambiente tenso por medio de determinado tipo de preguntas y por el modo de formularlas. Por ejemplo, tratará de infravalorar el currículum del candidato, preguntar de manera impertinente o realizar comentario con ironía. Se suelen utilizar para seleccionar a candidatos que se manejen adecuadamente situaciones conflictivas por requerimientos del puesto de trabajo.
Según el número de personas que intervienen	
Entrevista individual	Es la más frecuente, la realiza un solo seleccionador a un solo candidato.
Entrevista grupal	Un entrevistador y varios entrevistados. Suelen empezar con una presentación del seleccionador y del puesto a cubrir. Tras esta explicación, se presentan los participantes, exponiendo cuáles son sus estudios y la experiencia relacionada con el puesto.
Entrevista de panel	Intervienen varios entrevistadores. Un entrevistador conducirá la entrevista y todos evaluarán con los mismos criterios al entrevistado, por lo que el entrevistado hablará dirigiendo la mirada a todos los presentes sin excluir a nadie.

Fuente: Ruiz, E, Gago, M, García, C, y López, S (2013)

Recuperado por: Adriana Vasco (2017)

Ejercicio de simulación

Para Flores, J (2016) las técnicas de simulación “Se caracterizan por el drama, es decir, reconstruye en un escenario de drama un determinado evento que se quiere estudiar, llevando este lo más cerca a la realidad.” p.84

Los ejercicios o técnicas de simulación buscan crear escenarios para simular la realidad de una circunstancia, con el fin de observar los posibles comportamientos del individuo en el cargo a ocuparse, entre ellos podemos mencionar:

Centro de evaluación o Assessment center

Alonso, P, Moscoso, S y Cuadrado, D (2015) parafraseando a Collins (2003) “Se trata de una técnica que combina ejercicios de simulación y otros procedimientos diseñados ~ para evaluar habilidades y destrezas relacionadas con el trabajo.” p.81

Torres, G (2014) parafraseando a Grados (2004) el assessment center “Es en realidad un método que aplica una serie de ejercicios, con el fin de que cada candidato evaluado tenga la oportunidad de demostrar sus habilidades y competencias a los observadores que lo están evaluando” p.2

Debido a que las situaciones que se les presenta a los candidatos mediante esta técnica son basados en la realidad de los hechos, los observadores buscan identificar mediante esta técnica competencias y formas de comportamiento más acercados a la realidad que permitan tener una idea de cómo se manejará la persona en las diferentes situaciones cuando ocupe el cargo.

Role playing

Delgado, E, Fuenmayor, D, Macero, V, Noriega, D, Rodríguez, L, y Vicuña, M (2013)

“El role playing es una técnica a través de la cual se simula una situación que se presenta en la vida real. Al practicar esta técnica debes adoptar el papel de un personaje concreto y crear una situación como si se tratara de la vida real. Se utiliza para que el candidato pueda suministrar una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo” p.9

Esta técnica busca dar un papel a los individuos para que representen una situación, así los personajes mediante su actuación ponen de manifiesto ciertos comportamientos que pueden verse en el ejercicio del cargo en el caso de ser contratados.

Técnica In- basket

Pamos, A (2006) menciona:

“Se trata de un tipo de ejercicio, contextualizado en puestos de decisión, y que, a través de la presentación de una situación laboral ficticia pero realista,

permite valorar competencias como la planificación, capacidad de organización, el liderazgo o la toma de decisiones, entre otras”

La técnica In-Basket conocida también como bandeja de entrada o de gestión busca identificar competencias en los individuos como la planificación y coordinación de documentos generalmente utilizados durante la ejecución del cargo, así como también la manera en la que lleva a cabo ciertos asuntos y las decisiones que este toma.

Exámenes médicos

Según la decisión 584 instrumento andino de seguridad y salud en el trabajo artículo 14, hace mención a la obligatoriedad de someter a los candidatos a exámenes pre-ocupacionales:

Artículo 14.- Los empleadores serán responsables de que los trabajadores se sometan a los exámenes médicos de pre empleo, periódicos y de retiro, acorde con los riesgos a que están expuestos en sus labores. Tales exámenes serán practicados, preferentemente, por médicos especialistas en salud ocupacional y no implicarán ningún costo para los trabajadores y, en la medida de lo posible, se realizarán durante la jornada de trabajo.

Los exámenes pre ocupacionales deben costar de:

- 1.- Examen físico completo, que abarque todos los aparatos y sistemas, incluyendo agudeza visual cercana y lejana.
- 2.- Radiografía panorámica de tórax.
- 3.- Electrocardiograma.
- 4.- Exámenes de laboratorio:
 - A. Hemograma completo.
 - B. Eritrosedimentación.
 - C. Uremia.
 - D. Glucemia.
 - E. Orina completa.
- 5.-Estudios neurológicos y psicológicos cuando las actividades a desarrollar por el postulante puedan significar riesgos para sí, terceros o instalaciones (por ejemplo conductores de automotores, grúas, autoelevadores, trabajos en altura, etcétera).

6.-Declaración jurada del postulante o trabajador respecto a las patologías de su conocimiento.

Además el empleador puede solicitar exámenes complementarios si el cargo así lo requiere como:

- 1.- Radiografía de columna lumbosacra (en el caso de trabajos con esfuerzo).
- 2.- Radiografía de columna cervical (en el caso de trabajos con esfuerzo).
- 3.- Audiometría (en el caso de exposición a ruidos).
- 4.- Dosaje de sangre u orina (en el caso de contacto con sustancias contaminantes).
- 5.- Laringoscopia (en el caso de que se requiera forzar la voz).

DECISIÓN

Una vez analizados detenidamente los resultados de las pruebas psicológicas y la información recolectada mediante las entrevistas, se procede a tomar la decisión de quien es la persona más apta de entre los candidatos para ocupar el cargo, puesto que “estos datos correctamente analizados permiten realizar un juicio más objetivo sobre los candidatos y ayudan a tomar la decisión final sobre la persona más adecuada para el puesto.” (Montes, M y González, P 2010 p. 87)

Dicha decisión señala la finalización del proceso; la decisión de quien es la persona que ocupara el cargo y pasará a formar parte de la organización, es por lo general responsabilidad del gerente de la organización, departamento de recursos humanos o futuro supervisor del candidato.

La comunicación de la decisión final respecto al candidato aceptado se la realiza por vía telefónica, a fin de informar al individuo la fecha de incorporación a la institución así como los requisitos para la debida documentación y contratación. Sin embargo, es recomendable que la organización se comunique con los candidatos que fueron rechazados durante el proceso de selección con el objetivo de mantener una buena imagen institucional.

Documentos que se requieren para la selección de personal en el sector público

Enríquez, C (2015) hace mención a 14 documentos expuestos por el ministerio de trabajo, circular 8 del 20 de julio del 2015 que se deben presentar para trabajar en el sector público estos son:

- 1) Hoja de vida actualizada e ingresada en la red socio empleo
- 2) Fotografía actualizada en formato digital
- 3) Declaración patrimonial juramentada, presentada en la contraloría
- 4) Certificado de no tener impedimento legal para ejercer cargos públicos.
- 5) Certificado del último año de bachillerato y de tercero o cuarto nivel, según corresponda (aplica solo a quienes estén cursando estudios y no dispongan de título)
- 6) Copias simples de los certificados de experiencia laboral en relación de dependencia o de prestación de servicios profesionales.
- 7) Copias simples de certificados de eventos de capacitación (cursos, talleres, seminarios, entre otros)
- 8) Impresión del historial laboral (detalle de aportes) del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Esto debe demostrar la experiencia laboral en relación de dependencia.
- 9) Formulario 107 del último empleador. (Es el formulario del Servicio de Rentas Internas vinculado con el pago del Impuesto a la Renta hecho el año fiscal anterior)
- 10) En el caso de las personas con discapacidad copia simple del certificado del Consejo Nacional de Discapacidades o del Ministerio de Salud.
- 11) Copia simple de la impresión de la libreta o impresión de la cuenta bancaria de la persona que ingrese al sector público, para la acreditación de haberes.
- 12) Solicitud de la continuidad de fondos de reserva, en el caso que el último empleo haya sido en una entidad pública (voluntario).
- 13) Solicitud de acumulación de los décimos (voluntario).
- 14) Formulario de proyección de gastos personas, si se supera la base imponible (voluntario).

CONTRATACIÓN

A fin de formalizar la relación de trabajo es oportuno que se lleve a cabo el debido acuerdo bajo términos de ley, con el objeto de precautelar los intereses tanto de la persona contratada como los de la organización, de esta manera se procede a la elaboración del contrato escrito firmado por las dos partes como concordancia de las cláusulas presentadas en el mismo tales como salario, jornada laboral u normas a las que las partes deben regirse.

El ministerio de relaciones laborales estipula una clasificación de los contratos mismos que se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2.11 Clasificación de los contratos.

CLASIFICACIÓN DE CONTRATO	CONCEPTO	CÓDIGO DE TRABAJO
Expreso y tácito	El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito. A falta de estipulación expresa, se considera tácita toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.	Art. 12
A prueba	En todo contrato de aquellos a los que se refiere el Art. 14, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes. Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente	Art. 15
Por obra cierta	Cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla.	Art.16
Por tarea	El trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea.	
A destajo	Cuando el trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y, en general, por unidades de obra, y la remuneración se pacta para cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor.	
	Aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma. También se podrán celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días	

CLASIFICACIÓN DE CONTRATO	CONCEPTO	CÓDIGO DE TRABAJO
Eventuales	continuos o discontinuos dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días. Si la circunstancia o requerimiento de los servicios del trabajador se repite por más de dos períodos anuales, el contrato se convertirá en contrato de temporada. El sueldo o salario que se pague en los contratos eventuales, tendrá un incremento del 35% del valor hora del salario básico del sector al que corresponda el trabajador.	Art.17
Ocasionales	Aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador, y cuya duración no excederá de treinta días en un año. El sueldo o salario que se pague en los contratos ocasionales, tendrá un incremento del 35% del valor hora del salario básico del sector al que corresponda el trabajador.	
A temporada	Aquellos que en razón de la costumbre o de la contratación colectiva, se han venido celebrando entre una empresa o empleador y un trabajador o grupo de trabajadores, para que realicen trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores, gozando estos contratos de estabilidad, entendida, como el derecho de los trabajadores a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada que se requieran. Se configurará el despido intempestivo si no lo fueren.	

Fuente: Código de trabajo del Ecuador (modificación 26 de septiembre 2012)

Recuperado por: Adriana Vasco (2017)

En el sector público, los contratos más usuales son: el contrato expreso o tácito, eventual u ocasional; en el caso de los contratos tácitos el art. 22 del código de trabajo expone:

“Condiciones del contrato tácito.- En los contratos que se consideren tácitamente celebrados, se tendrán por condiciones las determinadas en las leyes, los pactos colectivos y los usos y costumbres del lugar, en la industria o trabajo de que se trate. En general, se aplicarán a estos contratos las mismas normas que rigen los expresos y producirán los mismos efectos.”

Por otro lado, es importante recalcar que en cuanto a contratos eventuales y ocasionales, “Corresponde al Director Regional del Trabajo, en sus respectivas jurisdicciones, el control y vigilancia de estos contratos” (Código de trabajo del Ecuador)

Se concluye por lo tanto que, una minuciosa selección de personal contribuirá positivamente a la organización por cuanto la incorporación personal competente y capaz puede generar

grandes beneficios a futuro debido al aporte que estos brindan, el desempeño y rendimiento así como la productividad se verá incrementada y la organización logrará alcanzar los objetivos propuestos.

2.5 Hipótesis

El diseño de cargos incide en la selección de personal de la Fiscalía de Tungurahua.

2.6 Señalamiento de variables

Variable independiente: Diseño de cargos.

Variable dependiente: Selección de personal.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque investigativo.

Enfoque cualitativo

La presente investigación se fundamentó en un enfoque cualitativo, por cuanto pretende identificar la aceptación por parte de los involucrados en cuanto al problema, así como la interpretación de los datos estadísticos arrojados por las encuestas, observación e investigación de campo.

Enfoque cuantitativo

Es cuantitativo, ya que los datos arrojados posteriormente se sometieron a una tabulación e interpretación que permitió establecer conclusiones oportunas para el mejoramiento de la problemática.

3.2 Modalidad básica de la investigación.

3.2.1 Investigación bibliográfica – documental.

La investigación es bibliográfica pues se recurrió a fuentes secundarias como lo son libros, revistas, artículos científicos, con el propósito de sustentar las variables de la investigación: el diseño de cargos y la selección de personal. Entre los autores más destacados durante la investigación tenemos: Chiavenato, I con sus libros “Administración de Recursos Humanos” del año 2007 y “Gestión del talento Humano” del año 2009, Luis Puchol, con el libro “Dirección y gestión de recursos humanos.” Del año 2012 y José Torres y Olga Jaramillo con su libro “Diseño y análisis de puesto una herramienta para la gestión del talento humano” del año 2014; además de otras fuentes y artículos recuperados de la biblioteca científica electrónica Scielo.

3.2.2 De campo

En cuanto a que se recurrió al lugar de los hechos con el fin de observar y presenciar aspectos referentes al diseño de cargos y la selección del personal. Además de aplicar encuestas a los trabajadores con el objetivo de obtener datos reales en cuanto a la temática de investigación para su correspondiente análisis y obtención de resultados.

3.3 Nivel o tipo de investigación

3.3.1 Investigación Exploratoria

Debido a que se pretende sondear las impresiones de los involucrados para poder establecer criterios valorativos sobre el problema a investigarse.

3.3.2 Investigación Descriptiva

Permite describir y analizar la situación actual de la empresa, las causas y efectos del problema así como cuales son los factores que estaban influenciando en el diseño de cargos y las consecuencias que este presenta en la selección de personal.

3.3.3 Investigación Correlacional

Busca establecer la relación existente entre el diseño de cargos y la selección de personal, y, a través de métodos estadísticos comprobar la hipótesis planteada y, proponer alternativas de solución a fin de mejorar los procesos de selección en la organización.

3.4 Población y muestra

Población

La población está constituida por el total de los trabajadores que comprenden la fiscalía de Tungurahua, es decir 84 funcionarios que comprenden las entidades de: Fiscalía provincial, Fiscalías cantonales (Quero, Píllaro, Pelileo, Patate, Baños) y Centro forense. La tabla 3.1 detalla la población investigada.

Tabla N° 3.1 Población de trabajadores de la Fiscalía de Tungurahua

ÁREA	TOTAL
Fiscalía de Tungurahua	60
Fiscalía Quero	2
Fiscalía Pelileo	3
Fiscalía Píllaro	3
Fiscalía Patate	2
Fiscalía Baños	3
Centro Forence	11
TOTAL	84

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

Muestra

Debido a que la población es limitada no se requiere el cálculo de la muestra, por ende las encuestas se aplicaron al total de la población.

3.5 Operacionalización de variables

3.5.1 Variable independiente: Diseño de cargos.

Cuadro N° 3.1 Operacionalización de variable independiente.

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Instrumento
<p>“El diseño de un puesto de trabajo implica la identificación de las tareas a desempeñar, las competencias, los métodos técnicos, máquinas, herramientas y materiales a aplicar, así como las personas con las que se relacionará el ocupante del cargo.” (Iborra, M, Dasí, A, Dolz, C, Ferrer, C 2014)</p>	Tareas	Funciones Actividades Objetivos	<p>1.- ¿Conoce usted si existe un documento que de manera formal especifique las funciones y requerimientos de los cargos, de manera que permita agilizar el proceso de selección de personal?</p> <p>2.- ¿Conoce claramente la misión y los objetivos de su cargo y por lo tanto sabe lo que se espera de usted?</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
	Competencias	Competencias cardinales Competencias específicas	<p>3.- ¿Conoce usted cuales son las competencias necesarias para el ejercicio de su cargo?</p> <p>4.- ¿Considera usted que definir claramente la formación, experiencia y competencias necesarias para los cargos facilita la identificación de las personas más idóneas durante el proceso de selección de personal?</p>	
	Métodos	Líneas de mando Jerarquías	<p>5.- ¿Ha sido usted informado de manera formal y por escrito quien es su supervisor y a quien supervisa?</p>	
	Relaciones	Relaciones con el jefe Relaciones interpersonales Relaciones departamentales	<p>6.- ¿Considera usted que existen funcionarios que una vez que han ingresado a la organización no mantienen relaciones interpersonales adecuadas a pesar de tener un buen currículum?</p>	
	Materiales	Tecnológicos Físicos	<p>7.- ¿Alguna vez ha tenido dificultades para ejercer su cargo de manera efectiva debido a la insuficiencia de materiales físicos o tecnológicos?</p>	

Fuente: Iborra, M, Dasí, A, Dolz, C, Ferrer, C (2014)

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

3.6 Plan de recolección de información

Cuadro N° 3.3 Plan de recolección de información.

¿Para qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar la incidencia del diseño de cargos en la selección del personal de la Fiscalía de Tungurahua. • Diagnosticar cómo se gestiona actualmente los procesos de diseño de cargos en la Fiscalía de Tungurahua. • Identificar cual es el proceso de selección que actualmente se lleva a cabo para contratar nuevo personal en la fiscalía de Tungurahua. • Desarrollar un artículo académico que identifique los principales hallazgos de la investigación de tal manera que se pueda sugerir recomendaciones para poder mejorar los procesos de diseño de cargos.
¿A qué personas?	A los funcionarios de la Fiscalía de Tungurahua.
¿Sobre qué aspectos?	Diseño de cargos Selección de personal.
¿Quién?	Investigadora - Adriana Vasco
¿A quiénes?	A 84 funcionarios de la Fiscalía de Tungurahua
¿Cuándo?	Período de octubre 2016 – marzo 2017
¿Cuál es el lugar de recolección de información?	Fiscalía de Tungurahua
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
¿Con que?	Cuestionario

Fuente: Investigación exploratoria

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

3.7 Plan de procesamiento de la información

Una vez tomada la información a través de las encuestas, se procedió a analizarla y sistematizarla, con el objetivo de obtener conclusiones concisas en función de la situación de la organización en cuanto al diseño de cargos y su repercusión en la selección del personal.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

Pregunta 1.- ¿Conoce usted si existe un documento que de manera formal especifique las funciones y requerimientos de los cargos, de manera que permita agilizar el proceso de selección de personal?

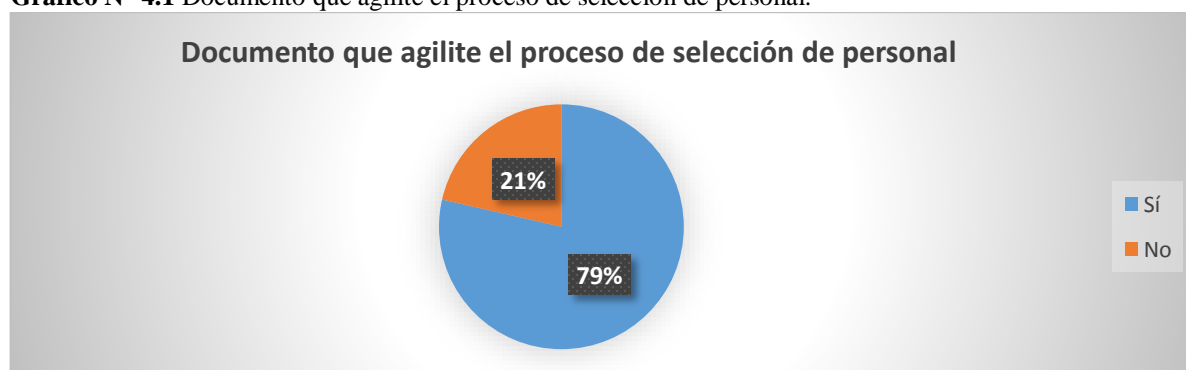
Tabla N° 4.1 Especificación de los requerimientos del cargo.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Sí	66	79%
No	22	21%
TOTAL	84	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

Gráfico N° 4.1 Documento que agilite el proceso de selección de personal.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

ANÁLISIS

Según los resultados arrojados por la encuesta el 79% de las personas conocen de un documento que especifique las funciones y requerimientos de los cargos y que permita agilizar el proceso de selección de personal, mientras que el 21% no.

INTERPRETACIÓN

La mayor parte de los funcionarios de la empresa están al tanto de la existencia de un diseño de cargos, sin embargo, una cantidad menor desconoce totalmente del mismo, el tener un pleno conocimiento de la especificación de los cargos permite que los colaboradores se sientan comprometidos con la organización, por otra parte un conocimiento superficial o su total desconocimiento, probablemente debido a una inadecuada socialización, puede repercutir en desventajas, pues los trabajadores no rendirán conforme los objetivos esperados y su desempeño se verá mermado.

Pregunta 2.- ¿Conoce claramente la misión y los objetivos de su cargo y por lo tanto sabe lo que se espera de usted?

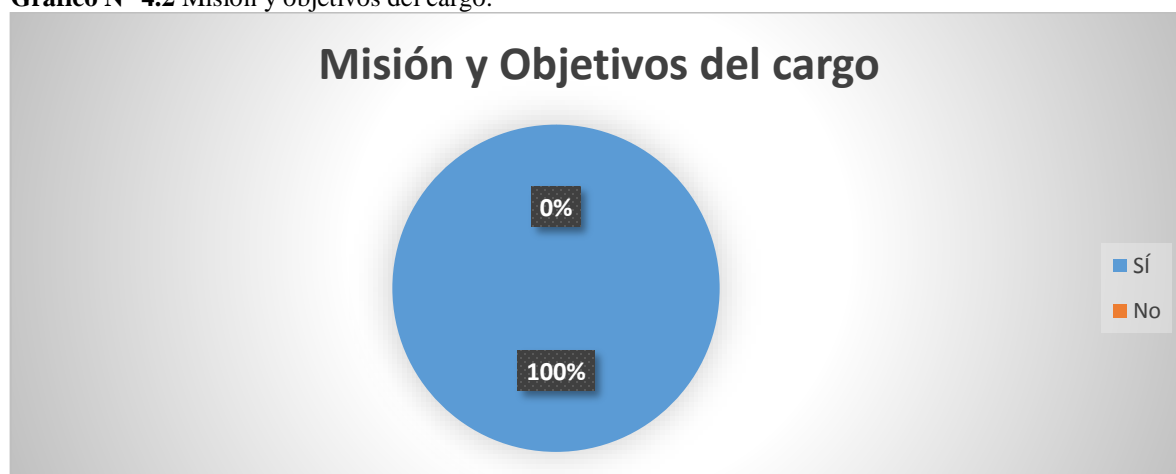
Tabla N° 4.2 Misión y objetivos del cargo.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Sí	84	100%
No	0	0%
TOTAL	84	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

Gráfico N° 4.2 Misión y objetivos del cargo.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

ANÁLISIS

El 100% de la población encuestada manifestó conocer claramente la misión y los objetivos de los cargos que ejecutan.

INTERPRETACIÓN

El total de trabajadores están conscientes de las responsabilidades que tienen sus respectivos cargos, el conocimiento de la razón de ser de cada cargo y sus objetivos son consecuencia, de la experiencia adquirida conforme el transcurso de los años en cuanto a la ejecución de las tareas asignadas.

Pregunta 3.- ¿Conoce usted cuales son las competencias necesarias para el ejercicio de su cargo?

Tabla N° 4.3 Competencias acordes al cargo.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Sí	82	98%
No	2	2%
TOTAL	84	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

Gráfico N° 4.3 Competencias acordes al cargo.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

ANÁLISIS

El 98% de los trabajadores encuestados revelan que conocen las competencias necesarias para realizar su cargo, por otro lado una minoría representante al 2% manifestó lo contrario.

INTERPRETACIÓN

Un porcentaje significativo de trabajadores expresan conocer las competencias que se requieren para el ejercicio de su cargo, siendo esto de gran importancia para llevar a cabo las funciones dentro de las mismas pues, facilita el logro de objetivos, favoreciendo significativamente las labores que diariamente se llevan a cabo, además las competencias proporcionan las capacidades que contribuyen al éxito personal y profesional de cada persona.

Pregunta 4.- ¿Considera usted que definir claramente la formación, experiencia y competencias necesarias para los cargos facilita la identificación de las personas más idóneas durante el proceso de selección de personal?

Tabla N° 4.4 Definición de competencias para identificación de personas idóneas.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Sí	78	93%
No	6	7%
TOTAL	84	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

Gráfico N° 4.4 Definición de competencias para identificación de personas idóneas.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

ANÁLISIS

El 93% de las personas encuestadas expresan que la especificación tanto de la formación como experiencias y competencias requeridas por los cargos, facilita la identificación de las personas más idóneas para ejercer las funciones, sin embargo, un porcentaje mejor correspondiente al 7% considera que no es necesario dicha descripción.

INTERPRETACIÓN

En su gran mayoría los trabajadores consideran que establecer la formación, experiencia y competencias de los cargos, contribuye a la identificación de las personas más adecuadas para cubrir los puestos, por otro lado una cantidad pequeña de colaboradores manifiesta que no es necesario dicho proceso, sin embargo, el no definir aspectos como los mencionados anteriormente los directivos encargados de seleccionar al personal se verán en dificultades para el desarrollo del proceso, al mismo tiempo la selección de personal se la llevará a cabo empíricamente, corriendo el riesgo de seleccionar personas poco aptas para ejercer los cargos o por otro lado colocar a las personas en cargos que no van acorde con sus competencias.

Pregunta 5.- ¿Ha sido usted informado de manera formal y por escrito quien es su supervisor y a quien supervisa?

Tabla N° 4.5 Información supervisor y supervisados.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Sí	53	63%
No	31	37%
TOTAL	84	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

Gráfico N° 4.5 Información supervisor y supervisados.



Fuente: Información de campo

Elaborador por: Adriana Vasco (2017)

ANÁLISIS

De acuerdo con el resultado de las encuestas el 63% de las personas encuestadas expresó que ha sido informado de manera formal y por escrito quien es su supervisor y a quien supervisa, mientras que el 37% manifestó que no.

INTERPRETACIÓN

Más de la mitad de trabajadores respondieron que han sido debidamente informados acerca de sus jefes superiores y las personas a quienes supervisarían dependiendo el cargo, no obstante, existe una cantidad considerable que expresó lo contrario, por lo que, el desconocimiento de dicha información en un principio puede desencadenar en inconvenientes tanto en la comunicación como en la realización de tareas viéndose afectado el logro de objetivos, la productividad y el rendimiento, las relaciones personales y el otorgamiento de autoridad.

Pregunta 6.- ¿Considera usted que existen funcionarios que una vez que han ingresado a la organización no mantienen relaciones interpersonales adecuadas a pesar de tener un buen currículum?

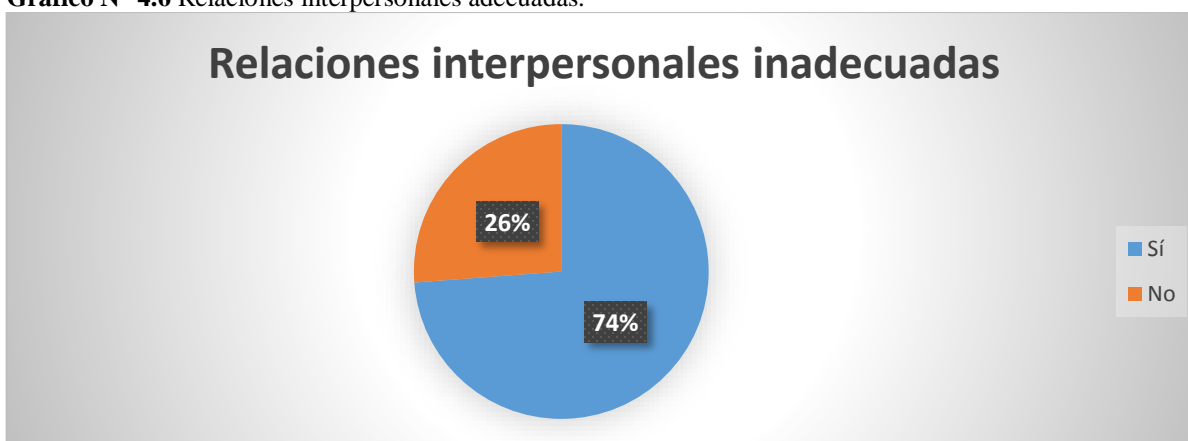
Tabla N° 4.6 Relaciones interpersonales adecuadas.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Sí	62	74%
No	22	26%
TOTAL	84	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

Gráfico N° 4.6 Relaciones interpersonales adecuadas.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

ANÁLISIS

De acuerdo con la población encuestada el 74% opina que existen funcionarios que no mantienen relaciones interpersonales adecuadas en la institución, mientras que el 26% cree que sí.

INTERPRETACIÓN

Mayor cantidad de colaboradores revelan que existen funcionarios que no mantienen buenas relaciones interpersonales a pesar de tener buenos currículos, por lo que se evidencia necesario considerar aspectos actitudinales de los candidatos previo a su selección, mediante la aplicación de técnicas de selección de personal, mismas que faciliten conocer aspectos sobresalientes de la conducta a futuro de una persona en determinada situación; manteniendo así la relación de sus perfiles con un contacto social adecuado que proporcionen un ambiente conveniente para el desarrollo de sus funciones profesionales.

Pregunta 7.- ¿Alguna vez ha tenido dificultades para ejercer su cargo de manera efectiva debido a la insuficiencia de materiales físicos o tecnológicos?

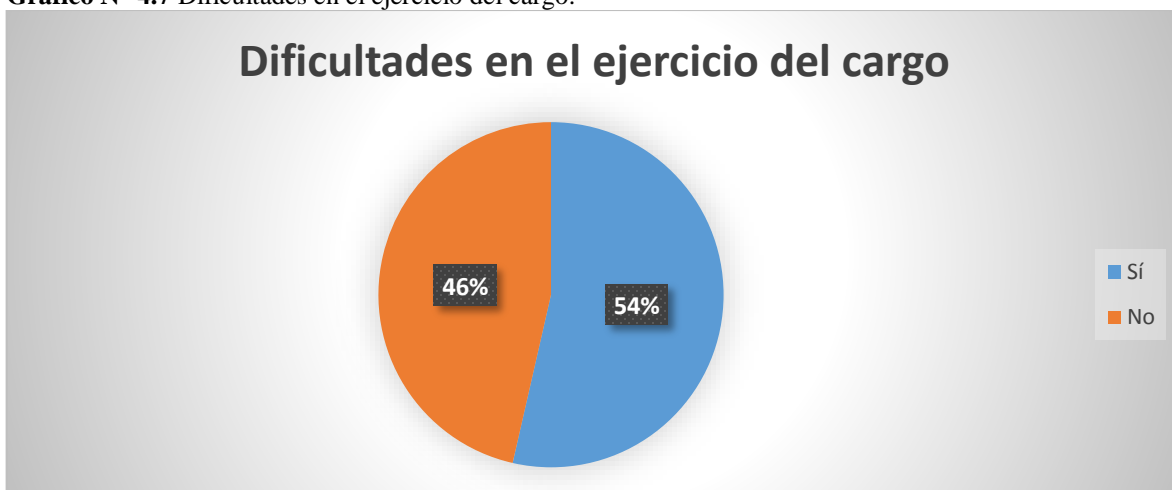
Tabla N° 4.7 Dificultades en el ejercicio del cargo.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Sí	45	54%
No	39	46%
TOTAL	84	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

Gráfico N° 4.7 Dificultades en el ejercicio del cargo.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

ANÁLISIS

El 54% de los trabajadores encuestados dicen haber tenido inconvenientes al momento de ejercer su cargo de manera efectiva por insuficiencia de materiales físicos o tecnológicos, mientras que el porcentaje restante correspondiente al 46% expresaron que no.

INTERPRETACIÓN

Más de la mitad de trabajadores encuestados han tenido algún tipo de inconveniente para ejercer sus tareas de manera efectiva, quizá por la falta de recursos organizacionales o por la ineficiente provisión al debido tiempo de los mismos, considerando que para obtener éxito en el ejercicio del cargo es indispensable abastecerse de los suministros suficientes es indispensable que se considere ciertos aspectos para lograr mejores servicios y resultados.

Pregunta 8.- ¿Cuándo usted ingresó a la institución se le aplicó pruebas para medir sus niveles de conocimiento?

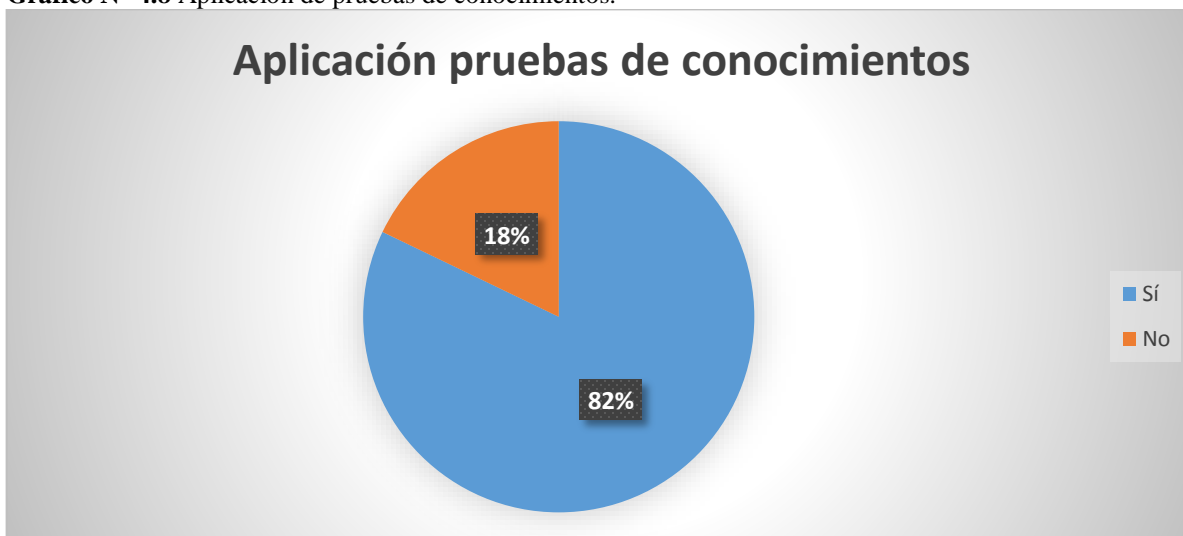
Tabla N° 4.8 Aplicación de pruebas de conocimientos.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Sí	69	82%
No	15	18%
TOTAL	84	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

Gráfico N° 4.8 Aplicación de pruebas de conocimientos.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

ANÁLISIS

De los datos obtenidos el 82% de la población expreso haber rendido pruebas para medir sus niveles de conocimiento, el 18% declara lo contrario.

INTERPRETACIÓN

Mayor parte de los trabajadores manifiesta haber rendido pruebas de conocimientos para ingresar a la institución, un porcentaje menor expreso que no, sin embargo las pruebas de conocimiento son indispensables dentro del proceso de selección, estas permiten conocer aspectos de los candidatos que beneficiarán a la organización además de establecer la relación entre los candidatos con los debidos cargos, el no llevarlas a cabo puede conducir a problemas futuros debido a que probablemente se seleccione personal poco capacitado que no estará apto para el desempeño de funciones y por lo tanto, no se desempeñe apropiadamente.

Pregunta 9.- ¿Considera usted que los candidatos que se seleccionan tienen generalmente las habilidades y destrezas conforme lo requiera el cargo para el logro de objetivos organizacionales?

Tabla N° 4.9 Selección conforme al cargo.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Sí	49	58%
No	35	42%
TOTAL	84	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

Gráfico N° 4.9 Selección conforme al cargo.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

ANÁLISIS

De las encuestas realizadas el 58% de las personas consideran que los candidatos que se seleccionan tienen las habilidades y destrezas conforme el cargo, por otro lado el 42% opina lo contrario.

INTERPRETACIÓN

De los datos obtenidos una cantidad considerable de funcionarios opinan que las personas que se seleccionan no tienen las habilidades y destrezas conforme a los cargos, no obstante, el capital humano de las organizaciones son lo más importante con lo que estas cuentan, es por eso que se requiere que la selección de los mismos sea acorde a las necesidades que presenta la empresa, caso contrario, el desempeño de los colaboradores será mínimo repercutiendo en la eficiencia, tanto a nivel personal departamental y organizacional.

Pregunta 10.- ¿Cree usted que se toma en cuenta las actitudes de un candidato durante el proceso de selección de personal?

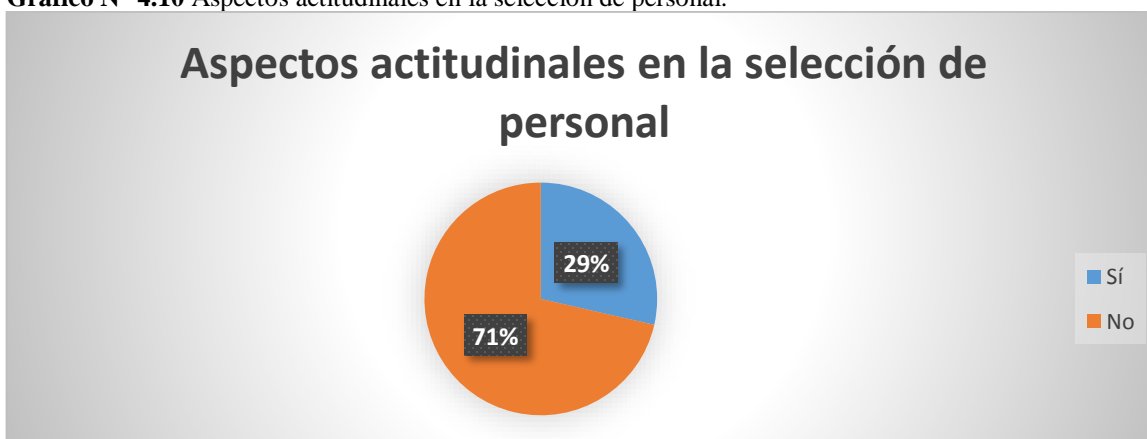
Tabla N° 4.10 Aspectos actitudinales en la selección de personal.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Sí	24	29%
No	60	71%
TOTAL	84	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

Gráfico N° 4.10 Aspectos actitudinales en la selección de personal.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

ANÁLISIS

El 29% de los colaboradores encuestados opinan que se toma en cuenta las actitudes de los candidatos durante el proceso de selección de personal, el 71% de ellos respondió que no.

INTERPRETACIÓN

Gran cantidad de personas encuestadas concuerdan en que, durante la selección de personal no se toman en cuenta aspectos actitudinales de los candidatos, lo que puede repercutir en efectos negativos en el desempeño de toda la organización, asimismo el rendimiento se ve reducido al igual que el servicio que estos brindan a la ciudadanía, además las malas actitudes presentes en ciertos colaboradores pueden propagarse a los demás miembros de la organización haciendo que estos se vuelvan apáticos y los niveles de motivación se vean afectados.

Pregunta 11.- ¿Ha tenido alguna vez inconvenientes al momento de ejercer su cargo debido a la conducta de un compañero?

Tabla N° 4.11 Inconvenientes por conductas de compañeros.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Sí	44	52%
No	40	48%
TOTAL	84	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

Gráfico N° 4.11 Inconvenientes por conductas de compañeros.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

ANÁLISIS

El 52% de los trabajadores ha tenido alguna vez inconvenientes por conductas de compañeros y el 48% respondió que no.

INTERPRETACIÓN

Al menos más de la mitad de los funcionarios han tenido inconvenientes al momento de ejercer su cargo por conductas de otros compañeros, las conductas inapropiadas en el área de trabajo pueden generar grandes barreras para el pleno ejercicio de funciones, viéndose por lo tanto afectada no solo la rentabilidad de la organización, sino también la satisfacción y el bienestar físico y psicológico de los miembros de la empresa.

Pregunta 12.- ¿Considera que la selección de personal se la realiza tomando en cuenta las competencias acordes al cargo a ocuparse?

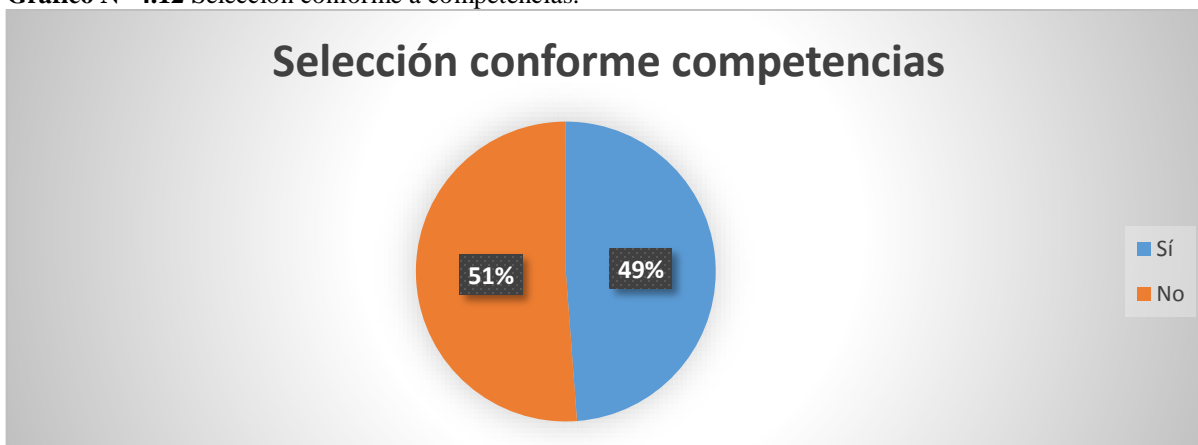
Tabla N° 4.12 Selección conforme a competencias.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Sí	41	49%
No	43	51%
TOTAL	84	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

Gráfico N° 4.12 Selección conforme a competencias.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

ANÁLISIS

Según las encuestas aplicadas el 49% de las personas respondió que la selección de personal se la realiza tomando en cuenta las competencias necesarias para los cargos, el 51% expreso lo contrario.

INTERPRETACIÓN

Un porcentaje mayor a la mitad de miembros encuestados expresó que la selección de personal es un proceso donde no se consideran las competencias de los candidatos para ocupar las vacantes, las competencias sin embargo son un aspecto primordial para cubrir los cargos pues, de estas dependerá la manera en la que la persona se comporte, siendo que las organizaciones buscan mayores índices de rendimiento, las competencias de las personas que ocupan los cargos deberán ir de la mano con las necesidades del cargo.

Pregunta 13.- ¿Recibió usted una inducción formal adecuada para el desempeño de su cargo conforme a los objetivos mínimos esperados?

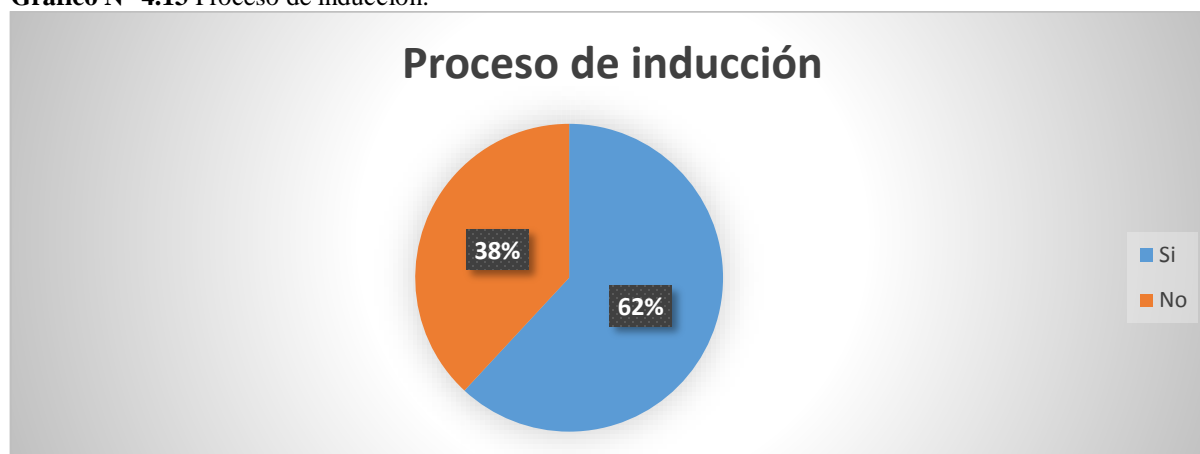
Tabla N° 4.13 Proceso de inducción.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Sí	52	62%
No	32	38%
TOTAL	84	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

Gráfico N° 4.13 Proceso de inducción.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

ANÁLISIS

De la población encuestada, el 62% expresó que ha recibido una inducción al momento de ingresar a la institución, el 38% respondió que no.

INTERPRETACIÓN

Inducir personal es un proceso que facilita la incorporación de un nuevo miembro, pues le permite familiarizarse con la organización y conocerla más; según la encuesta, más de la mitad de los trabajadores expresa haber recibido una inducción adecuada, sin embargo, un porcentaje menor pero considerable declaró que no, lo que posiblemente se deba a la disminución de recursos, provocando con esto que los candidatos que se integran a la empresa desconozcan aspectos sobresalientes de esta y por ende no se sientan identificados y comprometidos.

Pregunta 14.- ¿Considera que es necesario que los procesos de reclutamiento y selección de personal se los lleve a cabo bajo parámetros pre-establecidos?

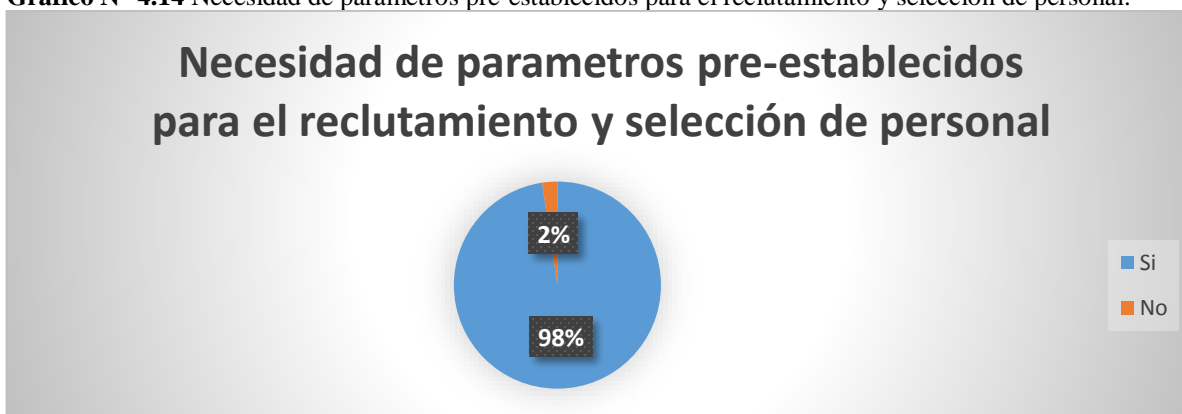
Tabla N° 4.14 Necesidad de parámetros pre-establecidos para el reclutamiento y selección de personal.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Sí	82	98%
No	2	2%
TOTAL	84	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

Gráfico N° 4.14 Necesidad de parámetros pre-establecidos para el reclutamiento y selección de personal.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

ANÁLISIS

El 98% del personal encuestado considera que es necesario llevar los parámetros de reclutamiento y selección bajo parámetros pre-establecidos, el 2% considera que no.

INTERPRETACIÓN

Mayoritariamente los encuestados concuerdan que, es necesario que los procesos de selección se los realice bajo parámetros que permitan una mayor agilización, pues esto permite evitar gastos innecesarios que por falta de un proceso sistemático se generen; el no establecer parámetros para el proceso se corre el riesgo de contratar personas no aptas, lo que a futuro puede crear nuevos problemas como la rotación de personal, ausentismo, insatisfacción, falta de motivación y declive en la productividad y eficacia de la institución.

Pregunta 15.- ¿Está usted satisfecho con el actual proceso de selección de personal de la empresa?

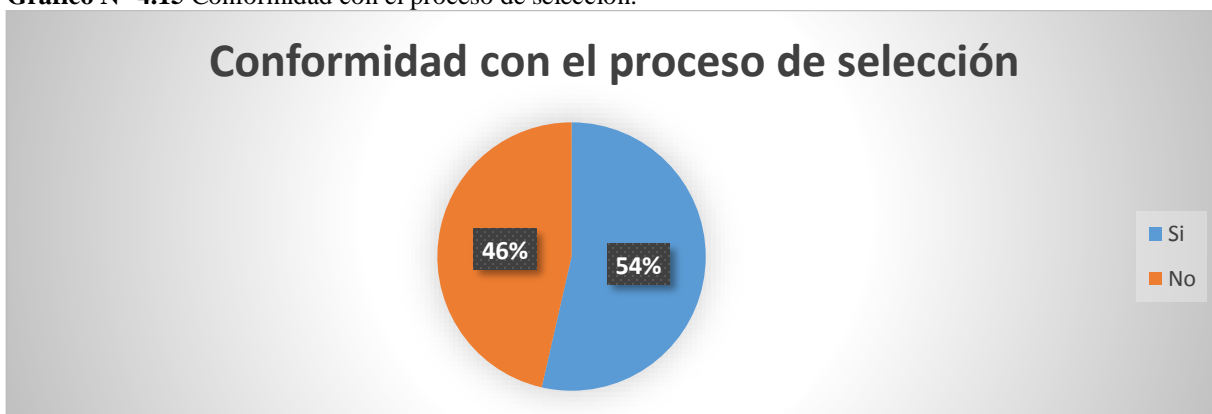
Tabla N° 4.15 Conformidad con el proceso de selección de personal.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Sí	45	54%
No	39	46%
TOTAL	84	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

Gráfico N° 4.15 Conformidad con el proceso de selección.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

ANÁLISIS

De las encuestas realizadas se obtuvo que un 54% de los trabajadores encuestados están conformes con el actual proceso de selección de personal, mientras que 46% de la población expuso su inconformidad con el mismo.

INTERPRETACIÓN

Una cantidad mayor a la mitad del total de las personas encuestadas, mostró su conformidad con el proceso de selección que actualmente se lleva a cabo en la institución, sin embargo, existe una cantidad considerable de funcionarios que expresan insatisfacción con dicho proceso, lo que puede desencadenar en que varios de los miembros perciban cierta desigualdad, parcialidad o favoritismos al momento de seleccionar personal lo que repercutirá en falta de interés de los colaboradores o que estos percibirán a la organización como poco seria, cuando de desarrollar dichos procesos se trate; deteriorándose así la imagen institucional.

4.2 Verificación de la hipótesis

Hipótesis nula (Ho): El diseño de cargos NO incide en la selección de personal de la Fiscalía de Tungurahua.

Hipótesis alternativa (Hi): El diseño de cargos SÍ incide en la selección de personal de la Fiscalía de Tungurahua.

4.2.1 Nivel de significancia

La presente investigación tuvo un nivel de confianza del 95% (0.95). Por tanto un margen de error de 5% (0.05).

4.2.2 Descripción de la población

La totalidad de la población está constituida por 84 personas. Por lo tanto las encuestas se aplicaron al total de los trabajadores de la Fiscalía de Tungurahua incluyéndose las respectivas Fiscalías cantonales.

4.2.3 Especificaciones estadísticas

Para comprobar la hipótesis planteada, mediante la técnica del CHI cuadrado, aplicaremos la siguiente fórmula.

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

Donde:

Xc^2 = Valor estadístico del Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

Criterio = Rechazo de la hipótesis nula si $Xc^2 \geq Xt^2 =$

Donde Xc^2 es el valor de Chi cuadrado calculado y Xt^2 es el Chi teórico de la tabla, el mismo que se obtiene ingresando el grado de libertad y el nivel de significancia (0.05).

Para el cálculo del Chi cuadrado se escogieron las preguntas 4 y 6 de la variable independiente (VI) que buscan identificar aspectos relevantes sobre el diseño de cargos de la organización, en tanto que las interrogantes de la variable dependiente (VD) fueron las preguntas 10 y 15, que pretenden evidenciar el proceso actual de la selección de personal de empresa.

4.2.4 Grados de libertad

Se determina los grados de libertad en función del número de preguntas y alternativas de respuesta, es decir 4 preguntas que representan 4 filas y 2 columnas que representan las alternativas, ambas restadas 1, se obtiene los grados de libertad.

$$GL = (\text{fila} - 1) (\text{columna} - 1)$$

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

$$GL = (3) (1)$$

$$GL = 3$$

Donde el Xt^2 es: = 7,8147

Tabla N° 4.16 Tabla de distribución del Chi cuadrado (X^2).

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

Fuente: <http://www.famaf.unc.edu.ar/~ames/proba2011/tablachic cuadrado.pdf>

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

Es decir existen 3 grados de libertad que con un 0.5 de nivel de error establece un Chi cuadrado teórico de 7,8147 necesario para aprobar la hipótesis alternativa.

4.2.5 Recolección de datos y cálculos estadísticos

Para el cálculo de la frecuencia observada se multiplica el total vertical por el sub-total horizontal y se divide para el gran total, se verificara que las operaciones horizontales y verticales sean correctas, pues coincidirá con la tabla de frecuencia esperada.

Tabla N° 4.17 Frecuencia observada.

ITEMS	SÍ	NO	SUBTOTAL
1. ¿Considera usted que definir claramente la formación, experiencia y competencias necesarias para los cargos facilita la identificación de las personas más idóneas durante el proceso de selección de personal?	78	6	84
2. ¿Considera usted que existen funcionarios que una vez que han ingresado a la organización no mantienen relaciones interpersonales adecuadas a pesar de tener un buen currículum?	62	22	84
3. ¿Cree usted que se toma en cuenta las actitudes de un candidato durante el proceso de selección de personal?	24	60	84
4. ¿Está usted satisfecho con el actual proceso de selección de personal de la empresa?	45	39	84
TOTAL	209	127	336

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

Una vez adquiridos los valores conforme a las frecuencias observadas, mediante la multiplicación del total vertical por el subtotal horizontal, y posterior a eso la división para el gran total, obtenemos los valores de las frecuencias esperadas es decir; 52.25 y 31.75, valores que luego son trasladados a las tablas de frecuencias esperadas como se pueden observar en la tabla No. 4.18

Tabla N° 4.18 Frecuencia esperada

ITEMS	SÍ	NO	SUBTOTAL
5. ¿Considera usted que definir claramente la formación, experiencia y competencias necesarias para los cargos facilita la identificación de las personas más idóneas durante el proceso de selección de personal?	52.25	31.75	84
6. ¿Considera usted que existen funcionarios que una vez que han ingresado a la organización no mantienen relaciones interpersonales adecuadas a pesar de tener un buen currículum?	52.25	31.75	84
7. ¿Cree usted que se toma en cuenta las actitudes de un candidato durante el proceso de selección de personal?	52.25	31.75	84
8. ¿Está usted satisfecho con el actual proceso de selección de personal de la empresa?	52.25	31.75	84
TOTAL	209	127	336

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

4.2.6 Cálculo del Chi cuadrado (χ^2)

Adquiridos los datos de las frecuencias observadas y esperadas respectivamente se procede a la resta de las frecuencias es decir (O-E), valores que posteriormente serán elevados al cuadrado $(O-E)^2$; y dichos valores divididos para las frecuencias esperadas; los valores correspondientes a $(O-E)^2/E$ serán sumados, cantidad que representará al valor de Chi cuadrado calculado.

Tabla N° 4.19 Cálculo del Chi cuadrado (χ^2).

O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
78	52.25	25.75	663.0625	12.6901914
6	31.75	-25.75	663.0625	20.8838583
62	52.25	9.75	95.0625	1.81937799
22	31.75	-9.75	95.0625	2.99409449
24	52.25	-28.25	798.0625	15.2739234
60	31.75	28.25	798.0625	25.1358268
45	52.25	-7.25	52.5625	1.00598086
39	31.75	7.25	52.5625	1.65551181
336	52.25			81.458765

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

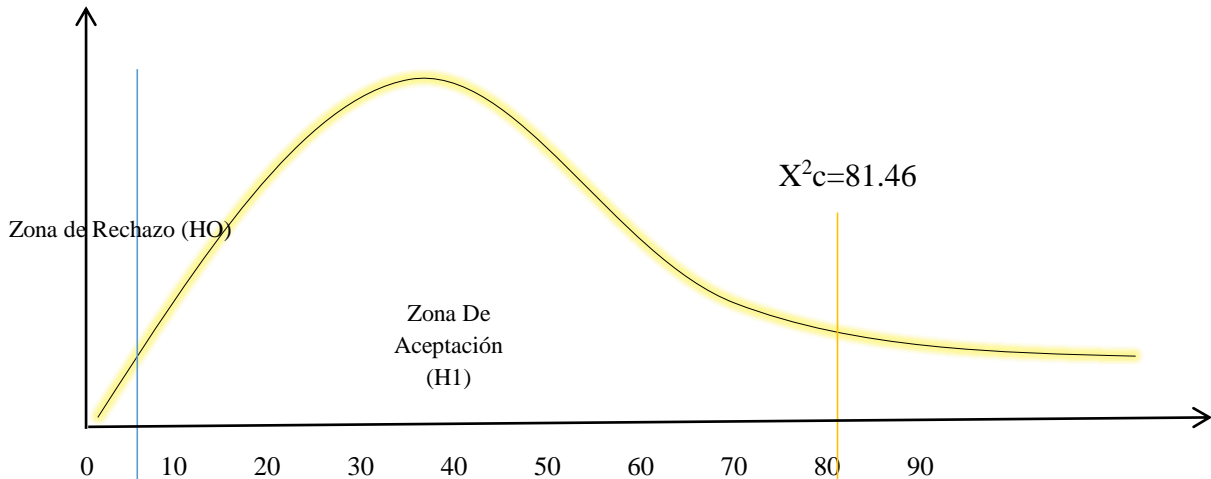
Valor obtenido de la tabla de distribución = 7.8147

Chi cuadrado calculado = 81.458

4.2.7. Gráfica

Gráfico N° 4.16 Campana de Gauss.

$\chi^2_t = 7.8147$



Elaborado por: Adriana Vasco (2017)

4.2.7 Decisión y aceptación de la hipótesis

Con tres grados de libertad y un margen de error de 0,05 se debe obtener un valor de distribución superior a 7,8147; y como el valor del Chi cuadrado calculado es de 81.46, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa es decir: El diseño de cargo si incide en la selección de personal de la Fiscalía de Tungurahua.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

De acuerdo con la investigación realizada se puede concluir que:

- En base a los resultados se concluye que, el diseño de cargos incide en la selección de personal de la Fiscalía de Tungurahua, identificándose ciertas falencias en el proceso como: personal no idóneo para cubrir ciertos puestos, limitando la selección adecuada del personal, incidiendo en el sentido de pertenencia y la motivación de los funcionarios, realidad que se ha comprobado mediante un estudio estadístico.
- El diseño de cargos de la organización se encuentra gestionado de manera inapropiada, limitando la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos porque no es socializado adecuadamente, dando como resultado que el desempeño de los colaboradores y efectividad de la institución se vea afectado.
- La Fiscalía de Tungurahua no cuenta con un proceso de selección sistematizado que facilite la captación adecuada de los talentos, por el contrario según los datos arrojados por la encuestas se registra que un 71% de personas manifestaron que durante dicho proceso no se consideran aspectos importantes como los actitudinales, además el 46% de la población mostró su inconformidad con el proceso actual de selección en la empresa, lo que ha llevado a que, la motivación de algunos de los colaboradores se vea afectada.
- La empresa no consta con un documento académico que proporcione la información necesaria sobre el estudio de las variables, y que permita a los directivos encargados de la selección de personal efectuar este proceso de manera sistémica incrementando sus niveles de efectividad.

5.2 Recomendaciones

- Es recomendable que directivos adopten el modelo de gestión por competencias como guía que especifique y brinde las pautas necesarias para que el proceso de selección se lo lleve a cabo de manera sistemática y que la selección de personal sea más efectiva acorde a las necesidades de cada cargo, aprovechando al máximo el capital humano existente en el mercado laboral.
- Es recomendable socializar el diseño de cargos a los integrantes de la empresa a través de una comunicación efectiva entre cada institución perteneciente a la fiscalía, con el objetivo que conozcan ampliamente las funciones de sus cargos y las competencias que estos requieren, de modo que los colaboradores estén al tanto de lo que la institución espera de ellos y se sientan comprometidos.
- Se sugiere que los directivos encargados lleven a cabo una selección equitativa conforme las necesidades de cada puesto profundizando sobre los aspectos relevantes de cada cargo previo al proceso de selección de personal, analizando el diseño de cargos que se maneja actualmente, así se evitará sentimientos de desconformidad e insatisfacción en los colaboradores.
- Realizar un artículo académico que relacione el diseño de cargos y la selección de personal, como guía a dichos procesos en la organización.

CAPITULO VI

ARTÍCULO ACADÉMICO

*Universidad técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Carrera de Psicología Industrial*

EL DISEÑO DE CARGOS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Adriana Beatriz Vasco Rodríguez
Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.

RESUMEN EJECUTIVO

En este mundo cambiante las empresas e instituciones se ven en la necesidad de ser más competitivas y reconocidas no solo por la calidad tangible del producto o servicio que ofrecen, sino también por la calidad intangible del talento humano con la que están compuestas. El presente proyecto de investigación pretende indagar la incidencia entre el diseño de cargos y la selección de personal de la Fiscalía de Tungurahua, partiendo de una fundamentación teórica donde destacan criterios de autores relevantes como: Idalberto Chiavenato, Martha Alles, Luis Puchol, José torres, Olga Jaramillo entre otros; identificándose como modelo más pertinente para la investigación la Gestión por Competencias, a partir de la cual se formuló un cuestionario de 15 interrogantes, que mediante la técnica de la encuesta fue aplicada a un universo total de 84 personas, posteriormente, los datos recopilados fueron sometidos a una sistematización y tabulación para la comprobación de la hipótesis planteada, mediante la aplicación estadística de Chi cuadrado, determinando así la influencia del diseño de cargos en la selección de personal y, concluyéndose que, el definir claramente las tareas, funciones, requerimientos así como las competencias de un cargo, es esencial para ejercer un proceso de selección apropiado y acorde a las necesidades planteadas en la empresa.

Palabras clave: Diseño de cargos, selección de personal, funciones, requisitos, competencias, pruebas psicológicas, entrevista, ejercicios de simulación, contratación, gestión por competencias.

ACADEMIC ARTICLE

*Universidad Técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Carrera de Psicología Industrial*

THE DESIGN OF POSITIONS IN THE SELECTION OF PERSONNEL

Adriana Beatriz Vasco Rodríguez
Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.

ABSTRACT

In this changing world companies and institutions are in need of being more competitive and recognized not only for the tangible quality of the product or service it offers but also for the intangible quality of the human talent with which they are composed. This research project aims to investigate the incidence between cargo design and personnel selection in the Tungurahua Public Prosecutor 's Office, starting from a theoretical foundation where the criteria of relevant authors stand out: Idalberto Chiavenato, Martha Alles, Luis Puchol, José Torres, Olga Jaramillo among others; Identifying as a more relevant model for the investigation of the Management by Competencies, from which a questionnaire of 15 questions was formulated, which through the survey technique was applied to a total universe of 84 people, later, the data collected were A systematization and a tabulation for the verification of the hypothesis, by means of the statistical application of Chi square, determining the influence of the design of the loads in the selection of personnel and, concluding that, The competencies of a position, is essential for The assayer an appropriate selection process and according to the needs raised in the company.

Key words: Design of positions, selection of personnel, functions, requirements, competences, psychological tests, interview, simulation exercises, contracting, competence management.

INTRODUCCIÓN

Actualmente la selección de personal es un tema de gran interés para muchos investigadores, pues, constituye el proceso de arranque de una adecuada gestión de talento humano ya que al integrar al personal idóneo se puede contar con un capital humano acordes con lo que la empresa pretende conseguir en sus objetivos organizacionales, lo que redundaría en menores gastos en procesos como capacitación, adiestramiento y evaluaciones de desempeño entre otros.

Pérez, R (2014) en su artículo publicado por la *Revista Ciencias Sociales* manifiesta que, en ocasiones los procesos de selección lleva a los encargados de este a seleccionar el personal más “rentable”, sin embargo lo adecuado sería la selección de la persona idónea a fin de evitar los costes que la no calidad puede presentar y que, obligarían a la empresa a rectificar procesos debido a la inconsistencia entre de lo que se espera de los candidatos y el estándar esperado en el diseño de cargos; si por el contrario, la empresa gestiona un proceso de selección riguroso en función de un diseño de cargos bien diseñado entonces en el mediano y largo plazo podrá ver los beneficios de contar con personas que son escogidas o seleccionadas en función de las características que presentan para cumplir con la funciones que el cargo amerita.

La *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, Didier, N (2014) analiza la prevalencia del uso de técnicas apropiadas para la selección de personas, considerando los constantes cambios que surgen en el ámbito laboral, puesto que estas tienen la capacidad de amplificar información relevante para el ejercicio del cargo y la posible actuación futura de los candidatos en sus lugares de trabajo.

Fernández y otros (2015) en su artículo publicado por la *Revista Electrónica Escuela de Psicología*, concluyen que algunas de las funciones de la dirección de recursos humanos son la de verificar a las personas que suelen entrar a la bolsa de empleo elaborando los expedientes de los candidatos de manera que se les facilite la aprobación de los requisitos de idoneidad de manera que la fuerza de trabajo sea calificada. En su estudio, los autores ponen énfasis en la necesidad de establecer un perfil por competencias, con el objetivo de desarrollar una selección de personal conforme a las necesidades que los cargos presentan, debido a que

esta pone de manifiesto los indicadores o parámetros a las que se regirá la selección de personal.

De los estudios analizados se puede resaltar que, los cambios en el ámbito laboral son ineludibles, por consiguiente es indispensable que las organizaciones a fin de mantenerse competitivas se adapten al medio en todas sus áreas; la selección de personas, es una práctica de talento humano que requiere ser aplicada bajo varias técnicas con el propósito de que estas permitan la identificación de candidatos más aptos a los diferentes cargos, y puesto que el diseño de cargos es una fuente amplia de información de los mismos, es aconsejable que sea considerado previo a la realización del proceso con la finalidad de fijar los parámetros a la que los candidatos deben regirse para que el proceso sea eficaz.

A fin de comprender de manera más profunda los hallazgos de la investigación se ha considerado conceptualizaciones acerca de las variables.

Iborra, M, Dasí, A, Dolz, C, Ferrer, C (2014) establece que “El diseño de un puesto de trabajo implica la identificación de las tareas a desempeñar, las competencias, los métodos técnicos, máquinas, herramientas y materiales a aplicar, así como las personas con las que se relacionará el ocupante del cargo.”

Por otro lado la selección de personal para Alles, M (2011) “es el proceso de “selección” o elección de una persona en particular, en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.”

Frente a dicho contexto, la investigación gira entorno la gestión por competencia que “es una propuesta teórico-metodológico que dota a la práctica de Gestión de Recursos Humanos (GRH) de una noción holística e integradora sobre el desempeño de las personas en el trabajo.” Fernández, M (2015). Esta pretende integrar un conjunto de atributos y cualidades no solo a nivel cognitivo sino también procedimental y actitudinal articulando por ende el saber, saber hacer y saber ser.

La investigación es llevada a cabo en la Fiscalía de Tungurahua con la finalidad de establecer la relación existente entre el diseño de cargos y la selección del personal debido a que, dicho proceso se lo lleva de forma adhocrática por la deficiente consideración de aspectos relevantes de los diseños de cargos, generándose con esto no solo la selección de personas que probablemente no sean aptas a la organización y la colocación de personas en cargos que posiblemente no son afines a sus perfiles, sino también la insatisfacción de otros colaboradores frente al desarrollo de esta práctica.

Con la investigación se procura impulsar a la toma correcta de decisiones cuando de seleccionar personal se trata, considerándose el diseño de cargos como base esencial para dicho proceso, lo que tendrá grandes beneficios tanto para los directivos encargados del manejo de personal, como para la organización a futuro, pues el desempeño y la efectividad se verán mejorados, además que, se impide pérdidas económicas. Por otra parte la percepción de los trabajadores mejorará conforme la selección sea más justa y equitativa.

METODOLOGÍA

La presente investigación cuenta con un enfoque cualitativo pues identifica la situación de los implicados en cuanto al problema presentado en la empresa, por otro lado es cuantitativa debido a que los datos obtenidos fueron tabulados y sistematizados para posteriormente establecer correlaciones estadísticas que permitan verificar el cumplimiento de la hipótesis planteada.

La investigación abarca el análisis: descriptivo, bibliográfico y correlacional; Descriptivo, debido a que se estableció la problemática a través del análisis causa efecto; los factores que están influenciando en el diseño de cargos y las consecuencias que estos presentan en la selección de personal. Dentro del análisis bibliográfico se fundamentaron de manera teórica las variables de estudio, es decir, el diseño de cargos y la selección de personal a través del análisis de fuentes secundarias de autores como Idalberto Chiavenato, Luis Puchol, Martha Alles, José Torres, Olga Jaramillo entre otros. Finalmente en el nivel correlacional, se estableció la relación existente entre las dos variables a través de la aplicación del método estadístico del Chi cuadrado.

En base a los criterios de Iborra, M, Dasí, A, Dolz, C Ferrer, C (2014) y Alles (2011); se desarrolló un proceso de operacionalización de variables en las cuales se identificaron como indicadores clave las funciones y objetivos de los cargos, competencias, jerarquías, relaciones interpersonales, conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y eficiencia generándose un cuestionario de 15 interrogantes con dos opciones de respuesta (Si y No).

El cuestionario fue aplicado al universo constituido por el total de colaboradores de la Fiscalía de Tungurahua, que asciende a 84 personas, sin la necesidad de recurrir al cálculo de una muestra, posterior a la investigación de campo, los datos fueron tabulados y sistematizados, para posteriormente en función de los datos recabados de las preguntas 4 y 6 de la variable independiente (diseño de cargos) mediante las cuales se identificaron aspectos relevantes del diseño de cargos actual de la organización y de las preguntas 10 y 15 de la variable dependiente (selección de personal) donde se esclarecen ciertos rasgos del actual proceso de selección de la empresa; proceder al análisis estadístico correspondiente.

Para cuatro preguntas analizadas y dos opciones de respuesta se obtuvo tres grados de libertad, que con un 95% de nivel de confianza determinó un Chi teórico en la tabla de distribución que ascendía a 7.8147 dado que posterior al cálculo se obtuvo un valor de 81.46 se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, concluyéndose que: el diseño de cargos influye en la selección de personal.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El análisis de resultado de la presente investigación se lo realizó en base al modelo de gestión por competencias; considerándose las categorías de las tareas, competencias, métodos, relaciones y materiales para la variable correspondiente al diseño de cargos.

Considerando el factor de las tareas, la mayor parte de las personas encuestadas (79%) manifestaron conocer de un documento que especifique las funciones y requerimientos de los cargos mismos que servirían como base para el proceso de selección, sin embargo, un porcentaje menor (21%) manifestó lo contrario, aun cuando la cantidad de personas que desconocen de dicho documento sea minoría, se recalca la necesidad de que este sea de

conocimiento para toda la organización debido a su importancia y los múltiples beneficios que brinda a la empresa, como facilitar los procesos que conforman la gestión de talento humano.

Además la mayoría de los miembros (93%) consideran que el definir claramente tanto las funciones, requerimientos y competencias de los cargos, facilita la selección de las personas idóneas, debiéndose añadir que para un apropiado ejercicio del cargos es necesario que la persona este dotada no solo de saberes técnicos y teóricos, sino también de habilidades y destrezas que complementen al individuo y que sean aplicables al ámbito laboral.

Dentro de la variable que analiza los métodos se identificó en una de las preguntas si el documento que establece las funciones identifica claramente las líneas de mando y las jerarquías, en este sentido el (37%) de colaboradores expresó no haber sido informado acerca de quiénes son sus supervisores, factor que es primordial dentro del proceso de inducción pues estimula un clima de confianza entre los individuos y favorece la creación de redes formales de trabajo donde los individuos sepan exactamente a quien deben responder por sus actos, lo cual facilitará una comunicación asertiva y promoverá la correcta toma de decisiones para resolver problemas de forma acertada. Las relaciones de entre supervisor y supervisado generalmente se caracterizan por la dependencia, el poder o vulnerabilidad, sin embargo es importante mencionar los múltiples beneficios que las relaciones entre supervisores y colaboradores basados en la confianza proveen a la organización, debido a ser un eficaz mecanismo de coordinación.

En el factor de las relaciones, se observa que gran parte de los colaboradores de la institución (74%) manifestó la existencia de colaboradores que una vez ingresados a la empresa no mantienen relaciones interpersonales adecuadas, no obstante, las relaciones interpersonales laborales son de un valor sustancial en el ámbito laboral ya que permiten mantener los canales de comunicación óptimos, minimizando los conflictos que se pueden generar por su manejo inadecuado, además las relaciones influyen en el clima laboral, productividad y satisfacción de los colaboradores.

Las relaciones interpersonales óptimas son la clave para para mantener el progreso y desarrollo organizacional, siendo la base para crear un ambiente favorable que permita

cumplir con los objetivos propuestos; si bien es cierto las relaciones adecuadas no bastan por si solas para el incremento de productividad, son un factor que contribuyen significativamente en este propósito, además el generar relaciones interpersonales solidas incentiva y mantienen un ambiente constructivo que favorece el bienestar no solo físico sino también psicológico de los colaboradores.

En lo que respecta al factor de los materiales, la mayoría de los trabajadores (54%) exponen haber tenido dificultades alguna vez en la realización de sus tareas debido a la insuficiencia de materiales, sean estos físicos o tecnológicos, hecho que tiene un efecto negativo en la eficiencia de las labores, imposibilitando el logro de resultados favorables además de que pueden generar efectos negativos en la percepción de las personas, su satisfacción y motivación.

La satisfacción y actitudes de un trabajador hacia su empleo va a depender de las creencias y valores que se desarrollan en el área de trabajo y el grado de conformidad respecto al mismo, uno de los elementos que influyen en este aspecto se deben a sus necesidades para su desempeño, considerándose de vital importancia el suministro de materiales para la correcta ejecución de las funciones. Mientras mayor sea la satisfacción de los trabajadores mayor será el compromiso para con la realización de sus tareas.

Por otra parte la discusión referente a la variable selección de personal, los resultados se los aborda desde los conceptos de Martha Alles quien establece que la selección se la desarrolla bajo componentes como: los criterios o requisitos preestablecidos considerándose (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes) y las expectativas (desempeño, eficiencia, satisfacción).

Respecto al componente de conocimientos la mayor parte de personas de la organización (82%) expusieron haber pasado por un proceso de aplicación de pruebas para medir sus niveles de conocimientos; si bien es cierto, es fundamental que dentro del proceso de selección se tomen en cuenta aspectos técnicos como teóricos para comprobar si los niveles de conocimientos de los candidatos están conforme a los cargos, es prioritario que también se evalúe la capacidad de las personas para ejercer cierta actividad en su lugar de empleo, garantizando mayor efectividad en el desempeño y logro de objetivos organizacionales, de

no observarse este procedimiento se desencadenarían múltiples problemas a los que la empresa deberá afrontar tanto a corto como a largo plazo.

A pesar de que el (82%) ha manifestado haber sido sometido algún tipo de prueba, el (42%) de los trabajadores manifestó, en cuanto a las habilidades y destrezas para el trabajo, que muchos de los candidatos que se seleccionan no poseen dichas cualidades necesarias para el pleno ejercicio de sus funciones, lo que eventualmente repercute en la efectividad y por ende, influye negativamente en la reputación global de la organización, considerando además que, personas mal seleccionadas tienen brechas de desempeño mayores a las esperadas, lo cual incide en la consecución del capital humano; factor más importante en este proceso. En conclusión es indispensable que la selección gire en torno a las necesidades presentadas por los distintos cargos que conforman la organización con la finalidad de proporcionarse de personas capaces, considerando además de las habilidades técnicas y teóricas las habilidades sociales, donde las actitudes reflejen posibles comportamientos que permitan que las personas sean realmente efectivas.

En lo que respecta a las actitudes de los colaboradores la mayor parte de ellos (71%) afirmó que durante el proceso de selección de personas, no se considera la parte actitudinal de los candidatos; las actitudes constituyen un elemento primordial en un individuo pues, estas en cierto modo predicen algunos de los comportamientos con la que los colaboradores se manejarán en el área laboral; si un individuo después de ser seleccionado presenta conductas inconvenientes puede tener efectos negativos en toda la organización, el rendimiento se verá afectado al igual que el servicio prestado a la comunidad; por ende, la imagen que esta proyecta mediante sus representantes visibles no será la apropiada, además las malas actitudes presentadas pueden propagarse a los demás miembros de la empresa, lográndose que estos se tornen apáticos y la motivación disminuya conforme se perciba inconsistencias en el ambiente.

Por otro lado, en cuanto a la satisfacción de los colaboradores el (46%) de ellos manifestó inconformidad con el proceso de selección actual de la empresa, probablemente a que esta no se la lleva conforme a cierto parámetros que brinden la debida calidad y efectividad de esta, lo que ha repercutido directamente en la motivación de los colaboradores, pues perciben el proceso con falta de seriedad, poco equitativo y justo.

Finalmente, el individuo que ha sido debidamente seleccionado y en función de un perfil ha conseguido ocupar una vacante, debe ser debidamente inducido con el objetivo que sus expectativas sean consistentes con lo que la empresa espera de él y viceversa, en este sentido el (38%) de los trabajadores manifestó que no recibieron un proceso de inducción adecuado que permita conocer aspectos sobresalientes de la empresa, y que a su vez permita a los miembros integrarse más rápidamente, sintiéndose identificados con la organización a la que se incorporan, obteniéndose con esto mayor grado de compromiso.

Si bien es cierto que el diseño de cargos actualmente existe en la organización, el instrumento que se maneja no ha sido bien socializado ni tampoco está fundamentado en los recursos y las actitudes que deben tener las personas, considerando que de acuerdo con el modelo de gestión por competencias no solamente se deberían reunir aspectos teóricos y técnicos sino también aspectos actitudinales, es recomendable que se revise el diseño de cargos de manera periódica tratando de incorporar aspectos comportamentales y que además, al momento de la contratación el individuo sea debidamente inducido con el objetivo de que se sinergice el clima laboral y cualquier individuo nuevo entre a sumar en lugar de restar dinámica a la organización.

CONCLUSIONES

- Se concluye que, definir claramente las tareas funciones requerimientos así como las competencias de un cargo es esencial para ejercer un proceso de selección acorde a las necesidades presentadas en la empresa, un diseño de cargos elaborado adecuadamente es una herramienta básica para la gestión del talento humano, las aportaciones que esta brinda a la organización se ve traducidos en múltiples beneficios tanto para la empresa como para sus colaboradores.
- Un índice considerable de trabajadores (74%) expresaron que la institución cuenta con personal que a pesar de obtener un buen currículum no poseen relaciones interpersonales óptimas, al ser las relaciones interpersonales un factor que estimula la productividad y eficacia de la organización, es importante considerar dichos aspectos a fin de que el clima organizacional así como el desempeño de los trabajadores no se vea afectado.

- El (46%) de colaboradores, manifestó insatisfacción con el proceso actual de selección de personal de la organización; la insatisfacción laboral, es una de las principales causas para la generación de problemas en las organizaciones, debido a su directa relación con la productividad y el clima organizacional. Por ende, un personal insatisfecho, mantendrá una baja motivación y su rendimiento no estará de acuerdo al estándar esperado por la empresa.
- La selección del candidato “idóneo” comprende la valoración no solo de aspectos técnicos y teóricos si no también actitudinales, la selección basada en competencias tiene como objetivo principal el abastecimiento del personal que posean características subyacentes que faciliten el logro de objetivos organizacionales y permitan el desarrollo de la organización, la Fiscalía de Tungurahua en lo que respecta no considera aspectos como las actitudes durante el procesos de selección de personal, hecho que repercute en la eficiencia de los colaboradores su motivación y desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M (2013). Social media y recursos humanos. Buenos Aires: Granica
- Alles, M (2011). Selección de personal por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Bermúdez, J, Pérez, A, Ruiz, J, Sanjuán, P, Rueda, B (2013). Psicología de la personalidad. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Caldas, M, Lacalle, G y Reyes (2012). Recursos humanos y responsabilidad social corporativa. Editorial Editex.
- Chiavenato, I (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGrawhill.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Santafé de Bogotá, Colombia: McGrawHill Interamericana.
- Chiavenato, I (2009). Gestión del talento humano. Tercera edición. México: Mc.Graw-Hill
- Chiavenato (2007) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill
- Código de trabajo del Ecuador (Modificación 26 de septiembre 2012)
- Cortés, j (2012). Seguridad e higiene del trabajo. Técnicas de prevención de riesgos laborales. Madrid, España: Editorial Tébar, S.L.
- Gan, F y Triginé J (2012). Valoración de puestos de trabajo. Madrid: Ediciones días de santos.
- García, I (2013). Gestión de recursos humanos en empresas turísticas. España: ediciones Paraninfo, S.A
- Grados, J (2013). Reclutamiento, selección, contratación, e inducción de personal. Cuarta edición. México: Editorial El manual moderno.
- Hogan, T (2015). Pruebas psicológicas. Una introducción práctica. Segunda edición. México: editorial el manual moderno.

- Iborra, M, Dasí, A, Dolz, C, Ferrer, C (2014). Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas. España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Jiménez, D (2016). Manual de recursos humanos. Tercera edición.
- Lacalle, G (2012). Operaciones administrativas de los recursos humanos. Editorial Editex.
- Landeau, R (2007). Elaboracion de trabajos de investigación. Venezuela: Editorial Alfa
- León, M y Díaz, E (2013).Recursos humanos y dirección de equipos en restauración. España: Ediciones Paraninfo, SA
- Montes, M y González, P (2010). Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado. España: Ideas propias editorial.
- Puchol, L (2012). Dirección y gestión de recursos humanos. 7ma edición. Madrid: Ediciones Díaz de santos. S.A.
- Porret, M. (2012): Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. ESIC Editorial, Madrid.
- Ventura, B (2012). Operaciones administrativas de recursos humanos. Madrid, España: Editorial Paraninfo.
- Wayne, R, Noe, R (2005).Administración de recursos humanos. México: Pearson educación

FUENTES DIGITALES

- Alelú, M, Catín, S. y Rodríguez, M (S.F). Estudio De Encuestas. Recuperado de: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf
- Angulo, Juanita. (2012). El diseño de cargos en la organización moderna. *Universidad de la sabana*. Colombia. Recuperado de: <http://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/4352>

Alcala, M, Gómez D, Santana, N (2013). Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano. Universidad EAN. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5767/AlcalaAlejandra2013.pdf?sequence=1>

Aliaga, J (2007). Psicometría: tests psicométricos, confiabilidad y validez. *Psicología: Tópicos de Actualidad*, 85-108. Recuperado de: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38260625/1U2LibroEAPAliaga.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1478985779&Signature=oQaaz2G%2FSu5MIEEu4%2Bq%2FQvCd8ts%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPsicometria_Testes_Psicometricos_Confiabili.pdf

Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 79-89. Recuperado de: <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v31n2/v31n2a03.pdf>

Arnoletto, E (S.F) Administración de la producción como ventaja competitiva. Eumet.net. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/299/56.htm>

Cebrián, V (2013). Importancia del Diseño de Puestos de Trabajo. *Ciclusgroup*. Gestión dinámica, negocios. Recuperado de: <https://ciclusgroup.wordpress.com/2013/05/30/importancia-del-diseno-de-puestos-de-trabajo/>

Contreras, C, Hernández, E, Arroyo, I (S.F). Diseño de puestos y motivación laboral. El caso de del personal administrativo de la división deficiencias económico-administrativas (DCEA) de la universidad de Guanajuato. Recuperado de: <http://www.riico.org/memoria/quinto/RIICO-19905.pdf>

Delgado, E, Fuenmayor, D, Macero, V, Noriega, D, Rodríguez, L, y Vicuña, M (2013).Técnicas e instrumentos de selección. Maracaibo, Venezuela: Universidad

- Rafael Urdaneta. Recuperado de:
https://www.academia.edu/3738140/TECNICA_DE_RECLUTAMIENTO_Y_SELECCION
- Dier, N (2014). Selección de personal en Chile. *Revista Iberoamericana de psicología: Ciencia y Tecnología* 7(1), 103-113. Recuperado de:
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-SeleccionDePersonalEnChile-4905112.pdf>
- Flores, J (2016). Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de teleinformática de la gobernación del estado Mérida. *Sapienza Organizacional*, (5), 79-102. Recuperado de:
<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/view/7334/7204>
- Ganga F & Sánchez R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. *Gaceta Laboral*, 14(2).
- García, M, Ibarra, L (S.F.). Diagnóstico del clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. Recuperado de:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/indice.htm>
- Gallego, M. (2012). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista universidad EAFIT*, 36(119), 63-71. Recuperado de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1026/926>
- Guerrero, C, Narváez, G (2013). LAS COMPETENCIAS: UNA PROPUESTA CONCEPTUAL HACIA LA UNIFICACION MULTIDIMENSIONAL EN EL CONTEXTO DE LOS RECURSOS HUMANOS. *European Scientific Journal*. Recuperado de:
<http://search.proquest.com/openview/b841f9389e5eb3c6efded730cc4c341b/1?pq-ri-gsite=gscholar>

- Gonzales, M (2013). Gestión Del Talento Humano En El Proceso De Transformación Del Instituto Universitario De Tecnología Del Estado Bolívar. *Tlatemoani*, (13). Recuperado de: [http://www.hucaribe.gov.co/publicaciones/temas_interes/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO\(Nirva_Cabarcas\)\(23-oct-2006\)/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO\(Nirva_Cabarcas\)\(23-oct-2006\).pdf](http://www.hucaribe.gov.co/publicaciones/temas_interes/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO(Nirva_Cabarcas)(23-oct-2006)/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO(Nirva_Cabarcas)(23-oct-2006).pdf)
- Hernández, H (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico a en gestión de recursos humanos. *Wímb lu, Rev. Electrónica de estudiantes Esc. de psicología, Univ. de Costa Rica*. 10 (1): 19-37 Recuprado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5156676>
- Hernandez, B (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre económico*. 15 (31): 173-186 Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01206346201200010008&lng=en&tlng=.](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01206346201200010008&lng=en&tlng=)
- Landázuri, S (2015). Elaboración de profesiogramas en comercial salvador pacheco Mora. Cuenca, ecuador: Universidad del Azuay. Recuperado de: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4183/1/10745.pdf>
- Martínez, M, Marín, J, Giraldo, M (2016). Validación de las escalas de características del puesto de trabajo aplicadas a entornos educativos universitarios. *OmniaScience*, 9(4) 1170-1193 Recuperado de: <http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/81027/Monica%20Mart%C3%A9nez-G%C3%B3mez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mariño, J (2011). Diseño de puestos de trabajo en una organización local de gestión de la actividad física y el deporte. *Ciencia en su PC*, Nº 3, 52-65. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1813/181322267005.pdf>
- Naranjo Arango, Rodrigo. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*,

- (32), 83-114. Recuperado de:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005&lng=en&tlng=es.
- Narder, M, Peña, S, Sánchez, E, (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 31-39. Recuperado de:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000461>
- Noriega, D, Janssens, R, Medina, A, Espinoza, V (2013) En torno a la explicación explorativa encuesta y observación. Recuperado de:
https://www.academia.edu/4239786/METODO_DE_ENCUESTA_Y_OBSERVACION
- Ortega, N. C. (2013). Gestión del talento humano. Recuperado de:
[http://www.hucaribe.gov.co/publicaciones/temas_interes/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO\(Nirva_Cabarcas\)\(23-oct-2006\)/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO\(Nirva_Cabarcas\)\(23-oct-2006\).pdf](http://www.hucaribe.gov.co/publicaciones/temas_interes/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO(Nirva_Cabarcas)(23-oct-2006)/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO(Nirva_Cabarcas)(23-oct-2006).pdf)
- Ormaza-Murillo, María Piedad, Félix-López, Miryam, Real-Pérez, Grether Lucía, & Parra-Ferrié, Cecilia. (2015). Procedimiento para el diagnóstico del diseño físico de los puestos de trabajo. *Ingeniería Industrial*, 36(3), 253-262. Recuperado de:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000300003&lng=es&tlng=es.
- Pamos, A (2006). Qué es un in-try.rrhhMagazine. Recuperado de:
<http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=444>
- Peganini, M y Arrondo; F (S.F). Gestión por procesos. Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires, Argentina.
- Perez, R (2014). Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis. *Methodos. Revista de ciencias sociales*, 2(1): 23-25. Recuperado de:
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/DialnetUnaRelacionDesequilibradaLaSeleccionDePersonalEnTi-4875442.pdf>

- Reinoso, M (2015). Gestión por competencias del talento humano y la calidad de servicio en el departamento de enfermería del hospital básico Pillaro. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato Recuperado de: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13269/1/MG-GP-2513.pdf>
- Rivera, M (2012). Los procesos de reclutamiento, selección e inducción para inmobiliaria “Arroche mercadeo de inmuebles”. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4181.pdf
- Ruano, J (2014). La selección de personal en las organizaciones: Externa vs. Interna. Nuevas tendencias. España: Universidad de Valladolid. Recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/9112/1/TFG-E-40.pdf>
- Torres, G. P. (2014). Los Assessment Center: Una Metodología Para Evaluar Directivos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3). Recuperado de: <http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/1-torres.pdf>
- Vinueza, S; Morán, D (2016). Descripción y análisis de cargos en el departamento de Administración del Talento Humano de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Ecuador. *Dominio de las Ciencias*. 2(1): 274-285 Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5761543>
- Yáñez, S (2013). “La seguridad e higiene ocupacional y desempeño laboral de la empresa de lácteos “Leito”, en la ciudad de Salcedo”. Universidad técnica de Ambato. Recuperado de: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/5898/1/97%20o.e..pdf>

Anexos

Anexo 1. Profesiograma modelo MRL.

 Ministerio de Relaciones Laborales	PROFESIOGRAMA MODELO	CÓDIGO: MRL-SST-04
		REVISIÓN: 01
		PÁGINA: 1 / 3

PROFESIOGRAMA MODELO

El presente modelo es una propuesta para desarrollar los profesiogramas en una organización, esperamos sea una herramienta de apoyo para Responsables, Técnicos de Seguridad y Salud y Médicos Ocupacionales.

PUESTO TIPO																																																																																																																					
Puesto de trabajo																																																																																																																					
Código Puesto																																																																																																																					
Formación																																																																																																																					
Experiencia																																																																																																																					
Aptitudes																																																																																																																					
Actitudes																																																																																																																					
Descripción del proceso productivo que se desempeña en el puesto de trabajo	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Área de Trabajo</th> <th colspan="2">Código de Área</th> <th colspan="2">Elaborado por</th> <th colspan="2">Aprobado por</th> </tr> <tr> <td>Seguridad</td> <td>y</td> <td>Salud</td> <td></td> <td>Análisis de Seguridad y Salud</td> <td></td> <td>Dirección de Seguridad y</td> <td></td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">Descripción de Actividades</td> <td colspan="2">Inspector de Seguridad y Salud en el Trabajo</td> <td colspan="2">Fecha:</td> <td colspan="2">09/08/2013</td> </tr> <tr> <th colspan="8">Detalle del Procedimiento</th> </tr> <tr> <th>No. Act.</th> <th>Descripción de las actividades</th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th>Comentarios (Mayores)</th> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Realizar estudio técnico de proyectos y emitir las observaciones para el subsector privado de Regionar en el área de Seguridad y Salud, y emitir las recomendaciones de prevención de riesgos.</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Elaborar informes de las inspecciones realizadas en seguridad y salud a los centros de trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">✓</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Aceptar de consultas técnicas por correo y telefónicas.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Revisar documentos para la conformación de programas conjuntos de seguridad y salud (normas y anexos) y minimización de riesgos por parte de los trabajadores en el ámbito de acuerdo a procedimientos legales.</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Cooperar a empresas, trabajadores, gremios y representantes de la comunidad en programas conjuntos en los centros de trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Participar en inspecciones institucionales, realizadas de manera de dar lugar en seguridad y salud y parte al Fondo Nacional de Seguridad y Salud del Trabajo.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Realizar inspecciones a empresas.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Símbolo</th> <th>Tarea Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>Inicio</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>Operación, actividad o tarea</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>Decisión</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>Revisión</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>Salida física de copias</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>Generación de documento (escrito)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>Información en Base de Datos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>Almacenamiento de documentos físicos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>Fin</td> </tr> </tbody> </table>	Área de Trabajo		Código de Área		Elaborado por		Aprobado por		Seguridad	y	Salud		Análisis de Seguridad y Salud		Dirección de Seguridad y		Descripción de Actividades		Inspector de Seguridad y Salud en el Trabajo		Fecha:		09/08/2013		Detalle del Procedimiento								No. Act.	Descripción de las actividades						Comentarios (Mayores)	1	Realizar estudio técnico de proyectos y emitir las observaciones para el subsector privado de Regionar en el área de Seguridad y Salud, y emitir las recomendaciones de prevención de riesgos.			✓				2	Elaborar informes de las inspecciones realizadas en seguridad y salud a los centros de trabajo.				✓			3	Aceptar de consultas técnicas por correo y telefónicas.		✓					4	Revisar documentos para la conformación de programas conjuntos de seguridad y salud (normas y anexos) y minimización de riesgos por parte de los trabajadores en el ámbito de acuerdo a procedimientos legales.			✓				5	Cooperar a empresas, trabajadores, gremios y representantes de la comunidad en programas conjuntos en los centros de trabajo.			✓				6	Participar en inspecciones institucionales, realizadas de manera de dar lugar en seguridad y salud y parte al Fondo Nacional de Seguridad y Salud del Trabajo.		✓					7	Realizar inspecciones a empresas.		✓					Símbolo	Tarea Descripción		Inicio		Operación, actividad o tarea		Decisión		Revisión		Salida física de copias		Generación de documento (escrito)		Información en Base de Datos		Almacenamiento de documentos físicos		Fin
Área de Trabajo		Código de Área		Elaborado por		Aprobado por																																																																																																															
Seguridad	y	Salud		Análisis de Seguridad y Salud		Dirección de Seguridad y																																																																																																															
Descripción de Actividades		Inspector de Seguridad y Salud en el Trabajo		Fecha:		09/08/2013																																																																																																															
Detalle del Procedimiento																																																																																																																					
No. Act.	Descripción de las actividades						Comentarios (Mayores)																																																																																																														
1	Realizar estudio técnico de proyectos y emitir las observaciones para el subsector privado de Regionar en el área de Seguridad y Salud, y emitir las recomendaciones de prevención de riesgos.			✓																																																																																																																	
2	Elaborar informes de las inspecciones realizadas en seguridad y salud a los centros de trabajo.				✓																																																																																																																
3	Aceptar de consultas técnicas por correo y telefónicas.		✓																																																																																																																		
4	Revisar documentos para la conformación de programas conjuntos de seguridad y salud (normas y anexos) y minimización de riesgos por parte de los trabajadores en el ámbito de acuerdo a procedimientos legales.			✓																																																																																																																	
5	Cooperar a empresas, trabajadores, gremios y representantes de la comunidad en programas conjuntos en los centros de trabajo.			✓																																																																																																																	
6	Participar en inspecciones institucionales, realizadas de manera de dar lugar en seguridad y salud y parte al Fondo Nacional de Seguridad y Salud del Trabajo.		✓																																																																																																																		
7	Realizar inspecciones a empresas.		✓																																																																																																																		
Símbolo	Tarea Descripción																																																																																																																				
	Inicio																																																																																																																				
	Operación, actividad o tarea																																																																																																																				
	Decisión																																																																																																																				
	Revisión																																																																																																																				
	Salida física de copias																																																																																																																				
	Generación de documento (escrito)																																																																																																																				
	Información en Base de Datos																																																																																																																				
	Almacenamiento de documentos físicos																																																																																																																				
	Fin																																																																																																																				
Tareas y/o funciones que realiza en el puesto																																																																																																																					
Útiles, herramientas o maquinaria de trabajo utilizados																																																																																																																					
Exigencias funcionales																																																																																																																					
Competencias																																																																																																																					
Capacitaciones																																																																																																																					
Horario de trabajo																																																																																																																					

Elaborado por: Técnico de Seguridad y Salud en el Trabajo Fecha: 12 de agosto de 2013	Revisado por: Director de Seguridad y Salud en el Trabajo Fecha: 12 de agosto de 2013	Aprobado por: Director de Seguridad y Salud en el Trabajo Fecha: 12 de agosto de 2013
--	--	--

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO

RIESGO	FACTOR DE RIESGO	PRIORIDAD DEL GRADO DE PELIGRO
MECÁNICO		
FÍSICO		
BIOLÓGICO		
ERGONÓMICO		
QUÍMICO		
PSICOSOCIAL		

GRÁFICO FACTORES DE RIESGO DEL PUESTO DE TRABAJO - PRIORIZACIÓN



EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL PARA EL PUESTO DE TRABAJO

EQUIPO DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL POR PUESTO DE TRABAJO														
PUESTO DE TRABAJO														

Elaborado por: Técnico de Seguridad y Salud en el Trabajo Fecha: 12 de agosto de 2013	Revisado por: Director de Seguridad y Salud en el Trabajo Fecha: 12 de agosto de 2013	Aprobado por: Director de Seguridad y Salud en el Trabajo Fecha: 12 de agosto de 2013
--	--	--

EXIGENCIAS PSICOFISIOLÓGICAS DEL PUESTO DE TRABAJO						
APTITUDES MÍNIMAS EXIGIBLES	MUY BUENA	BUENA	MEDIA	INSUFICIENTE	DÉFICIT	OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5	
SALUD GENERAL	●					
APTITUD A PERMANECER SENTADO		●				
EQUILIBRIO		●				
FACILIDAD DE MOVIMIENTO SOBRE EL TRONCO	●					
FACILIDAD DE MOVIMIENTO SOBRE MIEMBRO SUPERIOR		●				
FACILIDAD DE MOVIMIENTO SOBRE MIEMBROS INFERIORES		●				
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS REQUERIDOS		●				
EXIGENCIAS VISUALES	●					
EXIGENCIAS AUDITIVAS			●			
EXIGENCIAS TÁCTILES			●			
DESTREZA MANUAL			●			
APARATO DIGESTIVO			●			
APARATO RESPIRATORIO			●			
APARATO CIRCULATORIO			●			
APARATO URINARIO			●			
PIEL Y MUCOSAS		●				
MEMORIA		●				
ATENCIÓN	●					
ORDEN	●					
RESPONSABILIDAD	●					
RESISTENCIA A LA MONOTONÍA		●				

EXAMENES Y VALORACIONES MÉDICAS OCUPACIONALES	
PRE-OCUPACIONALES	
PERIÓDICOS	
REINTEGRO	
ESPECIALES	
SALIDA	

CONTRAINDICACIONES MÉDICAS	
ABSOLUTAS	
RELATIVAS	

Firmas de Responsabilidad.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Técnico de Seguridad y Salud en el Trabajo	Director de Seguridad y Salud en el Trabajo	Director de Seguridad y Salud en el Trabajo
Fecha: 12 de agosto de 2013	Fecha: 12 de agosto de 2013	Fecha: 12 de agosto de 2013

Anexo 2 Encuesta dirigida a los colaboradores de la Fiscalía de Tungurahua



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



Encuesta dirigida a los trabajadores de la Fiscalía de Tungurahua.

Objetivo: Establecer la relación existente entre el Diseño de Cargos y la Selección de personal en la Fiscalía de Tungurahua.

Instrucciones:

La encuesta es anónima.

Lea detenidamente cada pregunta y seleccione una respuesta.

Fecha: _____

Encuesta No. _____

CUESTIONARIO

1.- ¿Conoce usted si existe un documento que de manera formal especifique las funciones y requerimientos de los cargos, de manera que permita agilizar el proceso de selección de personal?

Sí No

2.- ¿Conoce claramente la misión y los objetivos de su cargo y por lo tanto sabe lo que se espera de usted?

Sí No

3.- ¿Conoce usted cuales son las competencias necesarias para el ejercicio de su cargo?

Sí No

4.- ¿Considera usted que definir claramente la formación, experiencia y competencias necesarias para los cargos facilita la identificación de las personas más idóneas durante el proceso de selección de personal?

Sí No

5.- ¿Ha sido usted informado de manera formal y por escrito quien es su supervisor y a quien supervisa?

Sí No

6.- ¿Considera usted que existen funcionarios que una vez que han ingresado a la organización no mantienen relaciones interpersonales adecuadas a pesar de tener un buen currículo?

Sí No

7.- ¿Alguna vez ha tenido dificultades para ejercer su cargo de manera efectiva debido a la insuficiencia de materiales físicos o tecnológicos?

Sí No

8.- ¿Cuándo usted ingresó a la institución se le aplicó pruebas para medir sus niveles de conocimientos?

Sí No

9.- ¿Considera usted que los candidatos que se seleccionan tienen generalmente las habilidades y destrezas conforme lo requiera el cargo para el logro de objetivos organizacionales?

Sí No

10.- ¿Cree usted que se toma en cuenta las actitudes de un candidato durante el proceso de selección de personal?

Sí No

11.- ¿Ha tenido alguna vez inconvenientes al momento de ejercer su cargo debido a la conducta de un compañero?

Sí No

12.- ¿Considera que la selección de personal se la realiza tomando en cuenta las competencias acordes al cargo a ocuparse?

Sí No

13.- ¿Recibió usted una inducción formal adecuada para el desempeño de su cargo conforme a los objetivos mínimos esperados?

Sí No

14.- ¿Considera que es necesario que los procesos de reclutamiento y selección de personal se los lleve a cabo bajo parámetros pre-establecidos?

Sí No

15.- ¿Está usted satisfecho con el actual proceso de selección de personal de la empresa?

Sí No

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 3. Fotografías



Aplicación de la encuesta a colaboradores de la institución.



Visita a fiscalías cantonales.