



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

TEMA:

**“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN
LA EMPRESA NOVACERO S.A. DE LA CIUDAD
DE LATACUNGA.”**

AUTORA: Patricia Alexandra Delgado Taipicaña

TUTORA: Ing. Viviana Avellán.

AMBATO – ECUADOR

Marzo 2014



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Viviana Avellán

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido revisado. Por tanto autoriza la presentación de este Trabajo de Investigación, que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad Ciencias Administrativas.

Ambato, Marzo del 2014

Ing. Viviana Avellán.

TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Delgado Taipicaña Patricia Alexandra, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales, a excepción de las citas.

Srta. Delgado Taipicaña Patricia Alexandra

C.I. 050324234-9

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos docentes Miembros del Tribunal de Grado, aprueban el presente Trabajo Investigativo, elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f _____

Ing. Milton Molina

f _____

Dra. Giovanna Ortiz

Ambato, Marzo del 2014

DERECHOS DE AUTOR

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

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y se realice respetando mis derechos de autor

Srta. Delgado Taipicaña Patricia Alexandra
C.I. 050324234-9
AUTORA

“No camines detrás de mí, puedo no guiarte. No andes delante de mí, puedo no seguirte. Simplemente camina a mi lado y se mi amigo.”

Albert Camus (1960)

Premio Nobel Literatura

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, fruto de mi esfuerzo y apoyo a mis padres y a mis abuelitos, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A diosito que sin la ayuda de él no estuviera aquí dando un pasito más en mi vida.

A mis hermanos, tíos pero en especial a mi tía Gladys porque siempre me apoyo de una manera inexplicable, primos, amigos y de manera especial a Israel, Jaz porque me apoyaron y pusieron su granito de arena para la culminación de la tesis.

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles. A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Pattylú

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios, por guiar mi vida cada día y haberme dado la sabiduría necesaria para culminar esta tesis, a la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, a sus docentes por haberme brindado su conocimiento a lo largo de mi carrera estudiantil, a la empresa Industrial NOVACEROS.A. por abrirme sus puertas y permitir que realice mi tesis, .

A la Ing. Viviana Avellán, quien con paciencia me ha transmitido sus valiosos conocimientos para poder culminar mi meta propuesta.

Pattylú

RESUMEN EJECUTIVO

Desde hace décadas los gerentes han buscado mejorar el funcionamiento organizacional, esta situación es tan antigua como la cultura, la globalización y la competitividad empresarial avanzan a grandes pasos, abriéndose las brechas cada vez más insalvables, para las empresas que no han admitido cambiar sus esquemas tradicionales.

La Gestión del Talento Humano, se preocupa de fortalecer su estructura interior para proyectarse a la conquista del mundo exterior. En este contexto, las personas han dejado de ser consideradas como un recurso necesario pero sustituible dentro de la estructura organizacional y funcional, para convertirse en el capital más importante del que depende el buen o mal funcionamiento de la organización

Siguiendo este ejemplo, la empresa Industrial NOVACEROS.A. se dedica a la producción de hierro, en el plano del mejoramiento continuo, ha visto la necesidad de mejorar la Gestión del Talento Humano a través de la implementación de un Manual de Reclutamiento y Selección del Personal.

Lo que se busca es impulsar una gestión moderna, que deje niveles altos de satisfacción entre sus colaboradores. Del análisis que se hace a los procesos actuales, surgen las medidas correctivas a desarrollar en la propuesta, mismas que beneficiarán a la empresa. De la correcta utilización que se dé al proyecto, con responsabilidad del Departamento de Talento Humano, depende el cumplimiento de sus metas.

En la propuesta se presenta un modelo a seguir para el proceso de Gestión del Talento Humano, el mismo que con su aplicación permitirá utilizar y desarrollar habilidades de los colaboradores que ayuden a que en la organización se logre un mejor desempeño laboral y consecuentemente se vuelva más fuerte, productiva y rentable

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, plantea el tema de la Gestión de Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral en la Empresa Novacero S.A. ubicado en la ciudad de Latacunga Provincia de Cotopaxi.

Se empieza haciendo un diagnóstico del problema, identificando las causas y los efectos que se originan en el proceso actual. Esto lleva a la búsqueda de una solución, para lo cual, se propone la necesidad de contar con un Manual de Reclutamiento y Selección del Personal, que determine las actividades a desarrollarse, enfocadas al cumplimiento de los objetivos propuestos.

En el **Capítulo I** se realiza la contextualización de la idea del fenómeno conflictivo, para llegar a la realidad del problema, se construye una posición insegura acerca de cambios futuros en el problema basándose en la realidad pasada y actual, se plantea la formulación del problema, interrogantes, delimitación del centro de investigación y se formula los objetivos.

En el **II Capítulo** se encuentra la fundamentación teórica del problema citado anteriormente, y se toma como aporte los criterios de diversos autores que han realizado estudios anteriores en otras realidades. Al establecer las categorías por cada variable se desea presentar un esquema organizado de los conocimientos científicos que respaldan el trabajo investigativo.

En el **III Capítulo** se detalla el enfoque y tipos de investigación en el que se fundamenta este trabajo al igual que en la metodología, utilizada en la investigación se basa en una búsqueda bibliográfica y en una intervención de campo en la empresa Novacero S.A. de la ciudad de Latacunga, a través de un cuestionario cuantitativo realizado a los trabajadores de la organización.

En el **IV Capítulo** se ejecuta una tabulación y presentación de resultados sobre el análisis de los datos obtenidos que permiten prevalecer los factores más determinantes en la obtención de información que ayude a continuar con la investigación.

En el **V Capítulo** constan las conclusiones y recomendaciones y que son el soporte realizar la propuesta.

En el **VI Capítulo**, contiene la Propuesta, en donde se desarrolla el Manual de Reclutamiento y Selección del Personal que se va a implementar para cumplir los objetivos de la empresa, los mismos que ayudan a solucionar el problema de estudio.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág
Aprobación del Tutor	ii
Declaración De Autenticidad	iii
Aprobación De Los Miembros De Tribunal De Grado.....	iv
Dedicatoria	vii
Agradecimiento	viii
Resumen Ejecutivo.....	ix
Introducción	x
CAPITULO I	1
1.Problema De Investigación	1
1.1.Tema De Investigación	1
1.2.Planteamiento Del Problema.....	1
1.2.1.Contextualización.....	2
1.2.1.1.Organigrama Estructural Industria Novacero S.A.	6
1.2.1.2.Organigrama Funcional Industria Novacero S.A.....	7
1.2.1.3.Organigrama Posicional Industria Novacero S.A.	8
1.2.2. Análisis Critico.....	9
1.2.3. Prognosis	9
1.2.4. Formulación Del Problema.....	9
1.2.5. Preguntas Directrices.....	10
1.2.6. Delimitación Del Objetivo De Investigación	10
1.3. Justificación.....	11
1.4. Objetivos	13
1.4.1. Objetivo General	13
1.4.2. Objetivos Específicos	13
CAPITULO II	14
2. Marco Teórico.....	14
2.1. Antecedentes Investigativos.....	14

2.2.	Fundamentación Filosófica	17
2.3.	Fundamentación Legal	17
2.3.1.	Código De Trabajo	19
2.4.	Categorías Fundamentales	22
2.4.1.	Superordenación	22
2.4.1.1.	Subordinación	25
2.4.2.	Conceptualización	27
2.4.2.1.	Gestión Administrativa	28
2.4.2.2.	Rotación Del Personal	32
2.4.2.3.	Comportamiento Organizacional	37
2.4.2.4.	Mercado Laboral	38
2.4.2.5.	Talento Humano	41
2.4.2.5.1.	Importancia De La Administración Del Talento Humano	43
2.4.2.5.2.	Reclutamiento Y Selección Del Personal	44
2.4.2.5.3.	Reclutamiento Interno	45
2.4.2.5.4.	Reclutamiento Externo	46
2.4.2.5.5.	Fases De La Evaluación	48
	Fase 1: Planteamiento De La Evaluación	48
	Fase 2: Determinación Del Tipo De Evaluación	48
	Fase 3: Elaboración Del Diseño De Evaluación	48
	Fase 4: Recogida De Información	49
	Fase 5: Análisis De La Información	49
	Fase 6: Formulación De Conclusiones Y Presentación De Resultados	49
	Fase 7: Medidas De Retroalimentación Y Posible Aplicación	49
2.4.2.5.6.	Pruebas De Conocimiento	51
2.4.2.6.	Análisis De Cargos Y Perfiles	53
2.5.	Hipótesis	56
2.6.	Señalamiento De Variable	56
	CAPITULO III	57
3.	Metodología	57

3.1. Modalidad Básica De La Investigación	57
3.2. Nivel O Tipo De Investigación	58
3.3. Población Y Muestra.....	58
3.4. Operacionalización De Variables.....	61
3.5. Plan De Procesamiento De La Información.....	63
CAPITULO IV	64
4. Análisis E Interpretación De Resultados	64
4.1. Análisis De Los Resultados	64
4.2. Interpretación De Datos	65
4.3. Verificación De La Hipótesis.....	75
4.3.1. Nivel De Confianza	75
4.3.2. Nivel De Significación	75
4.3.3. Prueba Estadística.....	75
4.3.4. Variable Dependiente	75
4.3.5. Variable Independiente.....	75
CAPITULO V	80
5. Conclusiones Y Recomendaciones.....	80
5.1.Conclusiones	80
5.2.Recomendaciones.....	81
CAPITULO VI	82
6.Propuesta	82
6.1.Tema:.....	82
6.2.Justificación:	82
6.3.Objetivos:	83
6.4.Propuesta.....	84
6.5.Ámbito Del Manual.....	84
6.6.Instrucciones Para El Uso Del Manual	84
6.7.Instrucciones Para La Actualización Del Manual.	84
6.8.Medios De Reclutamiento De Personal	85
6.9.Requisición De Empleados	85

6.10.Proceso De Reclutamiento De Personal.....	86
6.10.1.Políticas, Normas Y Procedimientos	86
6.10.1.1.Política De Reclutamiento Para El Personal	86
6.10.1.2.Normas De Reclutamiento Para El Personal.....	87
6.10.1.3.Procedimiento Para El Reclutamiento De Personal	87
6.10.2. Medios De Reclutamiento Para El Personal.....	90
6.10.2.1.Selección	90
6.10.2.2.Importancia De La Selección	90
6.10.2.3.Guía De Entrevista	91
6.10.2.4.Políticas De Selección Para El Personal	91
6.10.2.5.Normas De Selección Para El Personal	92
6.10.3.Procedimientos Para La Selección De Personal.....	93
6.10.4.Las Pruebas Que Se Sugieren Para Los Aspirantes Son Las Siguietes:	95
6.10.4.1.Pruebas Áreas A Evaluar Instrumento A Utilizar	95
6.10.4.2.Tipos De Pruebas	97
6.10.4.2.1.Pruebas Psicométricas.....	97
6.10.4.2.2.Pruebas De Conocimientos:.....	97
6.10.4.2.3.Pruebas De Práctica.....	97
6.10.5.Tiempo Estimado	98
6.10.6.Concurso Público.	99
6.10.7.Control Interno.....	100
6.10.8.Flujogramas.....	100
6.10.9.Cronograma De Actividades	104
6.10.10.Presupuesto De La Propuesta.....	105
6.10.11.Administración.....	106
6.10.12. Previsión De La Evaluación	107
Bibliografía	108
Anexos.....	136

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Población y Muestra.....	59
Tabla 2 DISTRIBUCIÓN DE LAS ENCUESTAS	60
Tabla 3 Variable Independiente: Reclutamiento y Selección del Talento Humano ...	61
Tabla 4 Variable Dependiente: Desempeño Laboral	62
Tabla 5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	63
Tabla 6 GÉNERO	65
Tabla 7 MODO DE RECLUTAMIENTO	66
Tabla 8 DISCRIMINACIÓN	67
Tabla 9 PROCESOS PARA LA SELECCIÓN	68
Tabla 10 EXPERIENCIA LABORAL.....	69
Tabla 11 DETALLAR PUESTO Y FUNCIONES	70
Tabla 12 PERFIL ADECUADO AL PUESTO	71
Tabla 13 DETALLAR PUESTO Y FUNCIONES	72
Tabla 14 PRUEBAS PSICOTÉCNICAS.....	73
Tabla 15 VERIFICACIÓN DE DATOS.....	74
Tabla 16 Resumen del procesamiento de los casos	76
Tabla 17 Tabla de contingencia	77
Tabla 18 Cálculo matemático del chi-cuadrado.....	78
Tabla 19 Porcentaje de prueba	98
Tabla 20 TIEMPO ESTIMADO	98
Tabla 21 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	104
Tabla 22 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA.....	105
Tabla 23 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	107

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	6
Gráfico 2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	7
Gráfico 3 ORGANIGRAMA POSICIONAL.....	8
Gráfico 4 Variable Dependiente.....	23
Gráfico 5 Variable Independiente.....	25
Gráfico 6 Género.....	65
Gráfico 7 Modo de reclutamiento.....	66
Gráfico 8 Discriminación.....	67
Gráfico 9 Proceso para la selección.....	68
Gráfico 10 Experiencia laboral.....	69
Gráfico 11 Detallar puestos y funciones.....	70
Gráfico 12 Perfil adecuado al puesto.....	71
Gráfico 13 Selección no adecuada se puede lograr objetivos.....	72
Gráfico 14 Pruebas psicotécnicas.....	73
Gráfico 15 Verificación de datos.....	74
Gráfico 16 Chi-cuadrado.....	79

CAPITULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa NOVACERO S.A. de la Ciudad de Latacunga.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La inadecuada Gestión del Talento Humano del personal disminuye el desempeño laboral en la empresa NOVACERO S.A. de la Ciudad de Latacunga.

1.2.1. Contextualización

En el Ecuador son pocas las empresas que poseen un adecuado Sistema de Gestión de Talento Humano en lo que al reclutamiento y selección del personal se refiere, la razón de contar con una adecuada administración del Talento Humanos en el aspecto de reclutamiento y selección del personal se vuelve importante, puesto que de esto dependerá el éxito o el fracaso de las empresas.

Es por ello que hoy en día para llegar a tener una organización participativa las empresas buscan contar con gente capaz, y que cumpla un perfil para que la misma pueda desarrollar sus actitudes, aptitudes en un puesto de trabajo. Es decir adaptarse a los cambios para promover el éxito empresarial y de esta manera alcanzar con los objetivos y metas empresariales. Por tal razón que el Manual de Reclutamiento y Selección del Personal en las empresas debe ajustarse a ciertos parámetros dentro de ellos el perfil profesional mismo que dé a conocer las capacidades del personal a desempeñar una determinada función, puesto que todo esto es de gran ayuda para la mejora en el desempeño de los empleados teniendo en cuenta que ellos constituyen la base de desarrollo de la empresa.

Cabe recalcar que una adecuada gestión del talento humano en las empresas Ecuatorianas tiene un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

En la provincia de Cotopaxi las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), han tenido un desarrollo mínimo, debido a que la mayor parte de éstas se manejan bajo un enfoque empírico y pocas de ellas cuenta con un lineamiento técnico en especial en lo referente al Manual de Reclutamiento y Selección del Personal.

El contar con un proceso adecuado de reclutamiento y selección del recurso humano ayuda a contar con miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general relacionadas con reclutamiento, selección del personal tanto administrativo como operativo. El Recurso Humano se ha convertido en el pilar estratégico de la gestión empresarial moderna, ya que el reclutar y seleccionar el personal adecuado genera una ventaja competitiva para la organización, en cuyo unidad la inversión en procesos de selección, información, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años.

La empresa NOVACERO S.A. se encuentra ubicada en la Panamericana Norte km 17 entrada a la parroquia de Múlalo del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, es una empresa sólida ecuatoriana, pionera y líder en el mercado desde 1973, con la mejor experiencia en la creación, desarrollo e implementación de soluciones de acero para la construcción. Es una industria, con 582 trabajadores distribuidos en diferentes departamentos estratégicos.

En la provincia de Cotopaxi NOVACERO S.A. es la única empresa industrial que está enfocada a la producción de perfiles de acero laminados en caliente tales como ángulos, platinas, siendo su producto principal la varilla de construcción antisísmica sismorresistente. Mientras que a nivel nacional se puede tomar como referencia la empresa industrial Adelca que se encuentra ubicada en el cantón Mejía provincia de Pichincha. Adelca es una empresa enfocada a la producción de perfiles, barras cuadradas y redondas lisas, ángulos estructurales, platinas, tees, clavos, alambres y galvanizados. Ya que siendo estas dos empresas pioneras en la elaboración de varilla como producto estrella cada una se diferencia de la otra por los demás productos que tienen dentro de cada una de las organizaciones.

Es indispensable tomar en consideración que la Empresa Novacero carece de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, el cual es primordial ya que el

contar con este instrumento permite tener una adecuada gestión del talento humano dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, del personal entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

El significado compartido proporcionado por una adecuada gestión permite contar con un recurso que se maneje de manera más efectiva y congruente con una filosofía misión y visión empresarial.

Para la empresa NOVACERO S.A., es muy importante el talento humano ya que de una manera constante busca personas que tengan el afán de lograr y ser cada día mejores en el trabajo para que aporten con su talento y conocimiento para superarse y aprender a ser líderes en la industria.

NOVACERO es una sólida empresa ecuatoriana, pionera y líder en el mercado que empieza sus funciones desde 1973, con la mejor experiencia en la creación, desarrollo e implementación de soluciones de acero para la construcción. Soluciones que se encuentran en modernas construcciones industriales y agroindustriales, instalaciones comerciales, educativas, deportivas, de viviendas y en infraestructuras viales del Ecuador y el exterior. La cual es una empresa Industrial, que ejerce su actividad comercial en un mercado local misma que se encuentra ubicada en el Sector de Lasso, y ofrece a la sociedad una línea de productos hierro, platinas entre otros.

El mercado es amplio y sus clientes generan el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que permite tener una determinada participación en el mercado como se puede apreciar durante los años 2008 al 2011 la Empresa NOVACERO S.A. ha tenido las ventas como se aprecia su ventas año tras año han tenido una tendencia creciente.

El proceso de reclutamiento y selección del personal es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa.

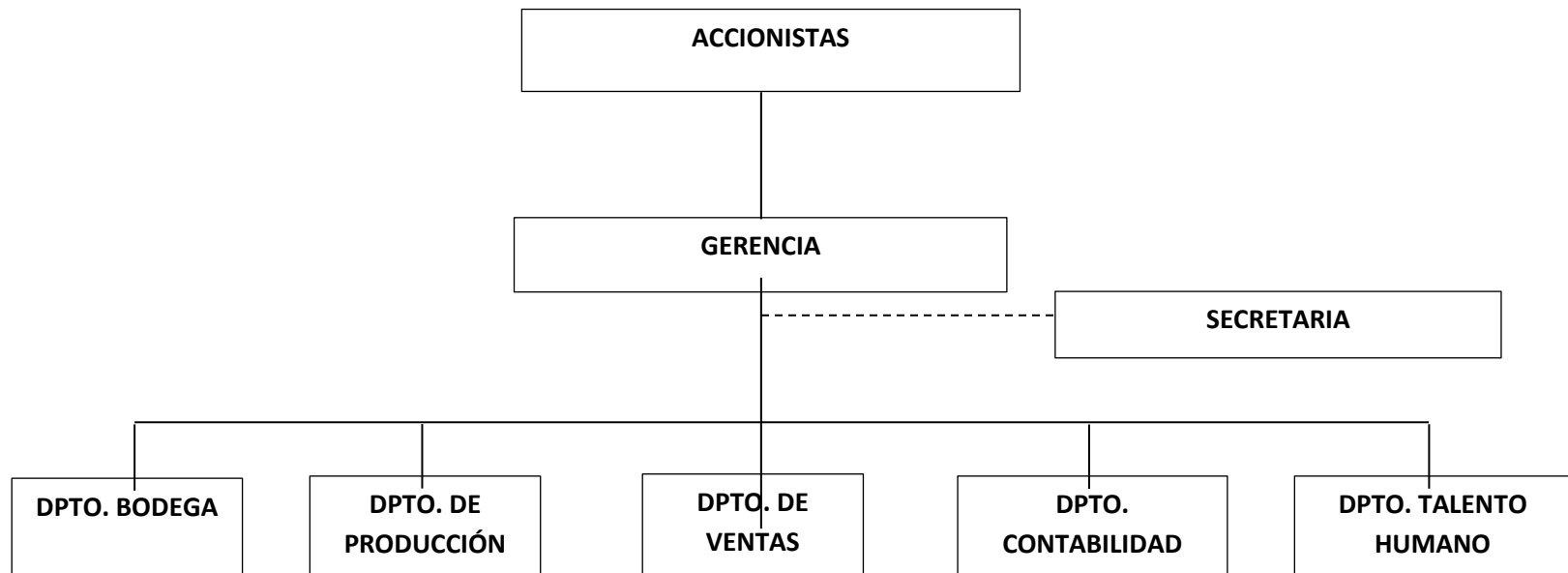
Éste empieza con la definición del perfil del postulante, y continúa con la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de postulantes, la evaluación de éstos, la selección y contratación del más idóneo, y la inducción y capacitación de éste.

La empresa NOVACERO S.A. realiza el proceso de reclutamiento y selección del personal sin definir el perfil del profesional, así como el conocimiento, la experiencia, habilidades, destrezas.

El reclutamiento del personal se realiza en base a las recomendaciones y eso hace caso omiso al proceso adecuado que se debe realizar a todo postulante a un puesto laboral en la empresa, así como le evaluación para realizar la pre- selección y de acuerdo al resultado pasar a la entrevista y demás pruebas; y luego del resultado pasar a la selección y contratación, posterior a ello se deberá realizar la debida Inducción y capacitación, estos procesos se deben tomar muy en cuenta en todo el proceso y selección del personal de toda Empresa sea cual fuere la actividad a la que se dedique, con el fin de perfilar en su personal Talento Humano de excelencia.

1.2.1.1.ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL INDUSTRIA NOVACERO S.A.

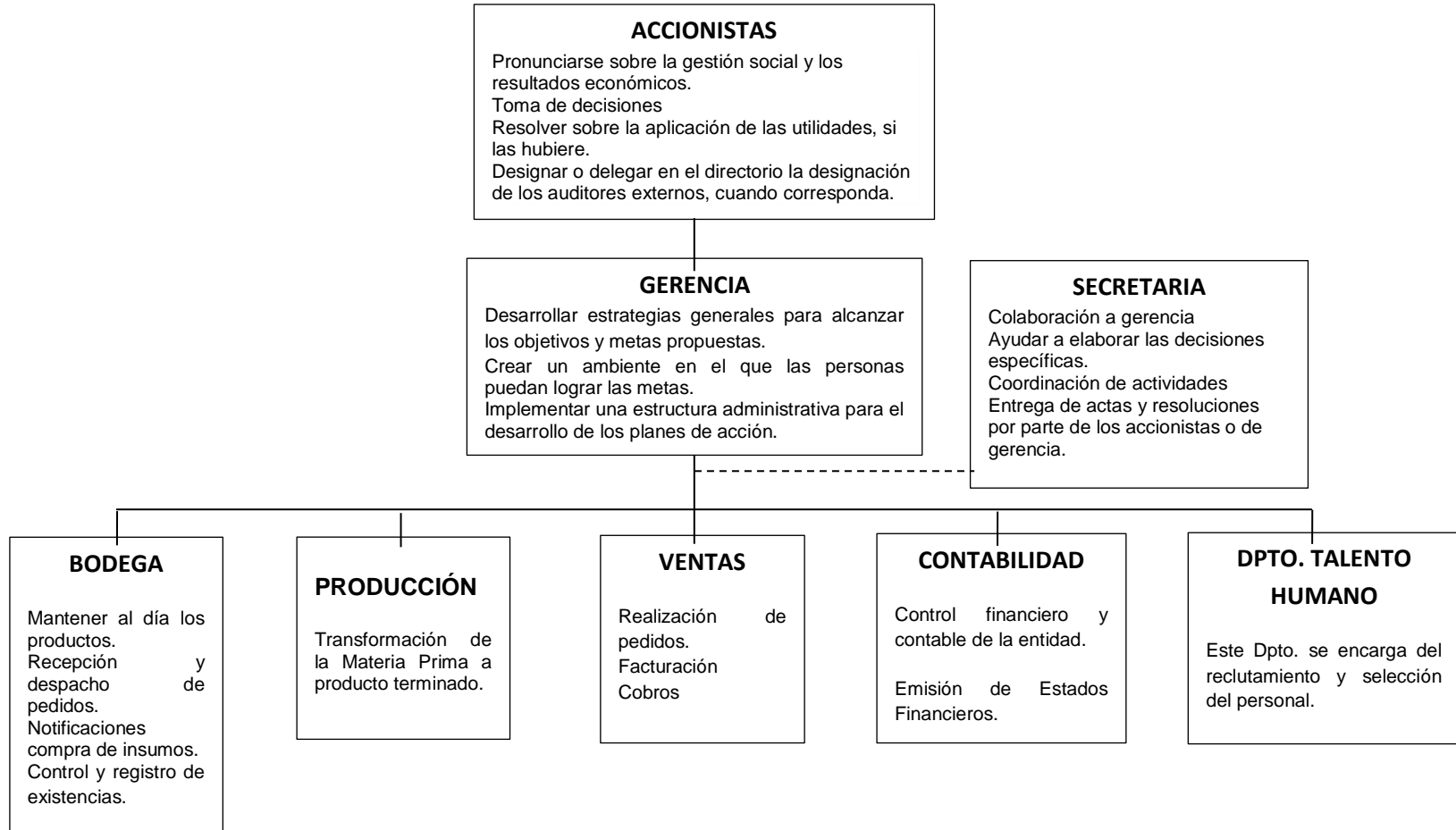
Gráfico 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.



FUENTE: NOVACERO S.A.

1.2.1.2.ORGANIGRAMA FUNCIONAL INDUSTRIA NOVACERO S.A.

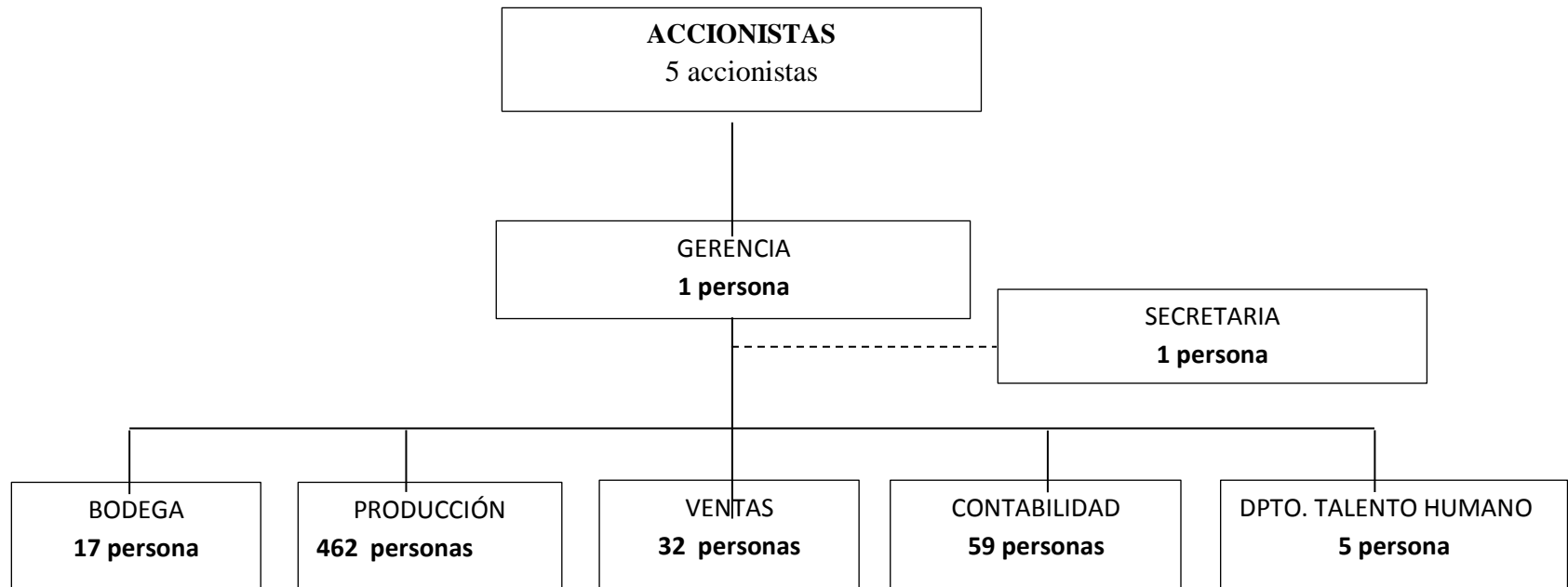
Gráfico 2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL



FUENTE: NOVACERO S.A.

1.2.1.3.ORGANIGRAMA POSICIONAL INDUSTRIA NOVACERO S.A.

Gráfico 3 ORGANIGRAMA POSICIONAL



FUENTE: NOVACERO S.A.

1.2.2. Análisis crítico

Uno de los principales problemas que presenta la empresa NOVACERO S.A., es la carencia de un Manual de Reclutamiento y Selección del Talento Humano razón por la cual es una de las principales causas por lo que existe un incorrecto desarrollo en la gestión del talento humano en mencionada empresa el no contar con un proceso para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la organización, partiendo del reclutamiento, selección del recurso humano ocasiona falencias en el desempeño a nivel operativo.

Esto puede causar que las personas no se encuentren ocupando los cargos de acuerdo a su perfil profesional, de esta manera se genera sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del obrero al carecer de actitudes, aptitudes para desempeñar el cargo o puesto vacante, debido al desconocimiento.

1.2.3. Prognosis

De no aplicarse un Manual de Reclutamiento y Selección del Personal, la Empresa NOVACERO S.A., tendrá problemas a futuro entre ellos la carencia de personal idóneo, el cual impide contribuir efectivamente al cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.

1.2.4. Formulación del problema

La carencia de un Manual de Reclutamiento y Selección del Personal en la Gestión del Talento Humano de la empresa NOVACERO S.A. de la Ciudad de Latacunga, impide admitir a los mejores talentos y mejorar el desempeño laboral.

1.2.5. Preguntas directrices

¿Qué técnicas se debe aplicar para el reclutamiento y selección del personal en la empresa NOVACERO S.A. de la ciudad de Latacunga?

¿Cómo afecta la falta de un Manual de Reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa NOVACERO S.A. de la ciudad de Latacunga?

¿Qué modelo de gestión de talento humano, permitirá un adecuado reclutamiento y selección del personal en la empresa NOVACERO S.A. de la ciudad de Latacunga?

1.2.6. Delimitación del Objetivo de Investigación

Límite de contenido

Campo: Administración de Recursos Humanos

Área: Recursos Humanos

Aspectos: Reclutamiento y Selección del Personal

Límite espacial: Empresa Industrial NOVACERO S.A. de Latacunga

Límite temporal: Octubre 2011 –Marzo 2014

1.3. JUSTIFICACIÓN

La gestión de Talento Humano, es una función especializada que se realiza a través de varias funciones. Dentro del cual, el reclutamiento, selección, tiene importancia capital, en cuanto permite escoger al personal mejor preparado y más competente.

Condición imprescindible para que NOVACERO S.A. pueda cumplir adecuadamente el objetivo empresarial.

La presente investigación, le encamina precisamente a determinar cómo se realiza actualmente el reclutamiento, selección del personal, para a partir de esta base, proponer mejoras que permitan utilizar de manera efectiva el principal recurso empresarial, el Humano.

Cumplido lo dicho se convertirá en un aporte para que NOVACERO S.A, afiance su proceso de reclutamiento, selección de personal con las ventajas que aquello implica, tanto para la empresa, cuanto para su personal. De este modo se habría cumplido con el propósito de la educación superior, contribuir a la solución de los problemas del país, dotando a la empresa de un instrumento técnico que ayudara en su gestión y progreso.

Realizada la investigación respectiva, podemos considerar que el departamento de Talento Humano, es el encargado del reclutamiento y selección del personal, pero el mencionado departamento no lo realiza de una manera adecuada; ya que no existen evaluaciones previas al reclutamiento y selección del personal.

Por tal razón considero necesario la aplicación de un manual de reclutamiento y selección del personal, misma que contenga los lineamientos específicos que ayuden a escoger el personal idóneo; que cumplan con el perfil requerido para ocupar las vacantes disponibles en dicha empresa.

De tal manera que este manual ayude en forma clara y concisa, a alcanzar los objetivos y cumplimiento de las expectativas de la empresa Novacero S.A., para ello es indispensable ayudar a la entidad a mantener un clima estable y mantener al recurso humano calificado y productivo, con la finalidad de contribuir al desarrollo productivo constante.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

- Elaborar un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal que permita mejorar el desempeño laboral en la empresa NOVACERO S.A. de la Ciudad de Latacunga.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar las causas que originan el bajo desempeño laboral en la empresa NOVACERO S.A.
- Determinar la manera en que se realiza el reclutamiento y selección del personal y proponer los cambios que contribuyan a su mejora.
- Realizar una propuesta encaminada a cubrir las necesidades y expectativas de la empresa NOVACERO S.A.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1.ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se revisaron los siguientes trabajos de tesis que tienen relación con la presente investigación, para lo cual se plantean los objetivos y las conclusiones a las que se llegó en cada uno de ellos.

SIZA R. (2010) “Modelo de Gestión para elevar el desempeño laboral en Comercial Pico”Facultad de Ciencias Administrativas Universidad Técnica de Ambato”

Objetivos:

- Identificar problemas y necesidades del talento humano, aplicando una investigación de campo, para elevar el desempeño laboral en COMERCIAL PICO.
- Analizar cada una de las áreas de la organización, para conocer fortalezas y debilidades del personal que labora en COMERCIAL PICO.

Conclusiones

- La falta de un modelo de gestión no permite resolver problemas relacionados con la labor del personal, trabajo en equipo, comunicación de manera eficiente.
- Para asegurar el éxito de la organización es necesario que el capital humano aporte con conocimientos que fortalezcan y aseguren un cambio.

SOTOMAYORM. (2010) “La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en Mabetex Distribuidora Textil de la Ciudad de Ambato”, Facultad de Ciencias Administrativas Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos

- Identificar las necesidades del trabajador, utilizando técnicas de evaluación y motivación para canalizar el esfuerzo, la energía y su conducta.
- Analizar el desempeño laboral de la empresa utilizando técnicas de evaluación para conocer el grado de satisfacción del personal.

Conclusiones

- La efectividad organizacional es eficiente por parte de todo el personal, ya que siempre se apoya en equipos de trabajo y mejoran su desempeño laboral; a pesar de contar con conocimientos empíricos.
- La distribución textil no cuenta con un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral, por esa razón no existe un entrenamiento hacia su personal, lo cual no se mide el grado de eficiencia y calidad de desempeño.

BONILLA.D.(2010) “La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño Laboral de la empresa MUSEYCA Cía Ltda. De la ciudad de Ambato”
Facultad de Ciencias Administrativas Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos

- Diagnosticar las necesidades que afectan el desempeño de los trabajadores.
- Proponer nuevos patrones de evaluación del recurso Humano de la Empresa.

Conclusiones

- MUSEYCA no cuenta con una unidad de Recursos Humanos que de manera profesional, afronte las diversas actividades que en este ámbito se debe realizar, incluido el entrenamiento. De manera incipiente el supervisor de producción asume algo de esta tarea, lo cual técnicamente no es aconsejable.
- La falta de organización en el lugar de trabajo es otro problema que se presenta debido a que las gavetas no están ubicadas en el lugar señalado, esto

provoca que los trabajadores no realicen rápidamente su actividad debido al desorden existente.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución del presente proyecto se utilizó el paradigma crítico - propositivo porque la misma es flexible a los cambios y permitirá a la Empresa NOVACERO S.A., contar con un recurso humano calificado y productivo al momento de realizar el reclutamiento y selección.

2.3.FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación, tiene como fundamentación legal la normativa estipulada en la Constitución de la República del Ecuador del año 2008, cuyos principales Artículos a los que la investigación debe ceñirse son los siguientes.

Art. 326 El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. Al trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.

5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la Ley.
7. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras con las excepciones que establezca la Ley.

Art. 329 Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos y habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecte la privacidad, la dignidad e integridad de las personas.

El Estado impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo y las iniciativas de trabajo autónomo. El estado velará por el respeto a los derechos laborales de las trabajadoras y trabajadores ecuatorianos en el exterior y promoverá convenios y acuerdos con otros países para la regularización de tales trabajadores.

Art. 330 Se garantiza la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerada de las personas con discapacidad. El estado y los empleadores implementarán servicios sociales y de ayuda especial para facilitar su actividad. Se prohíbe disminuir la remuneración del trabajo con discapacidad por cualquier circunstancia relativa a su condición.

2.3.1. CÓDIGO DE TRABAJO

La presente investigación se sustenta en el Código de Trabajo cuyos principales artículos a los que la investigación debe ceñirse son los siguientes:

TITULO I, Del Contrato Individual de Trabajo

Capítulo I, de su naturaleza y especies

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

Art. 9.- Concepto de trabajador.- La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Art. 10.- Concepto de empleador.- La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

6. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;

7. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.

Reglamento interno de la Empresa NOVACERO S.A.,

Capítulo I Contratos de Trabajo

Art.7. Vacantes:

Cuando se produzca vacantes o nuevas necesidades de personal, la Empresa buscará la persona más idónea para llenar la vacante. La selección de candidatos será efectuada por el departamento de Recursos Humanos, a través de un proceso técnico de selección diseñado para el efecto, aplicando las pruebas teóricas, prácticas y psico-técnicas que fueren requeridas.

Los resultados de las pruebas tendrán el carácter de confidencial y serán evaluadas también por el Gerente del área que lo requiere. Los mecanismos, procesos y procedimientos para dicha selección serán bajo el diseño y formato de la empresa según su conveniencia y funcionalidad.

No se considerarán como trabajadores de la empresa al personal dependiente de terceras personas naturales o jurídicas con las cuales la empresa haya celebrado contratos o sub-contratos, porque los mismos se sujetan a las leyes civiles y comerciales vigentes en el país.

Capítulo III. De la Admisión

Art.8 La etapa previa a la contratación de un trabajador juega un importante papel dentro de la selección del personal. La Empresa puede requerir de la persona seleccionada lo siguiente:

- a) Edad requerida por la ley para celebrar cualquiera de las clases de contratos de trabajo.
- b) Cédula de ciudadanía o de identidad.
- c) Carné de afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social si lo tuviere.
- d) Certificado de instrucción, título académico del empleado o trabajador, el o los certificados de especialización del trabajo.
- e) Llenar la solicitud de empleo que le proporcionará la compañía.

Además deberá presentar los siguientes documentos:

- a) Certificado de trabajo del último empleador en el que se especifique el tiempo de servicios, la clase de labor ejecutada, si aplica.
- b) Dos certificados de honradez y buena conducta conferidos por personas solventes, indicando la dirección domiciliaria y los teléfonos actuales de los otorgantes.
- c) Récord Policial actualizado.
- d) Realizarse los exámenes requeridos por el departamento médico sin atentar a la integridad de los trabajadores.

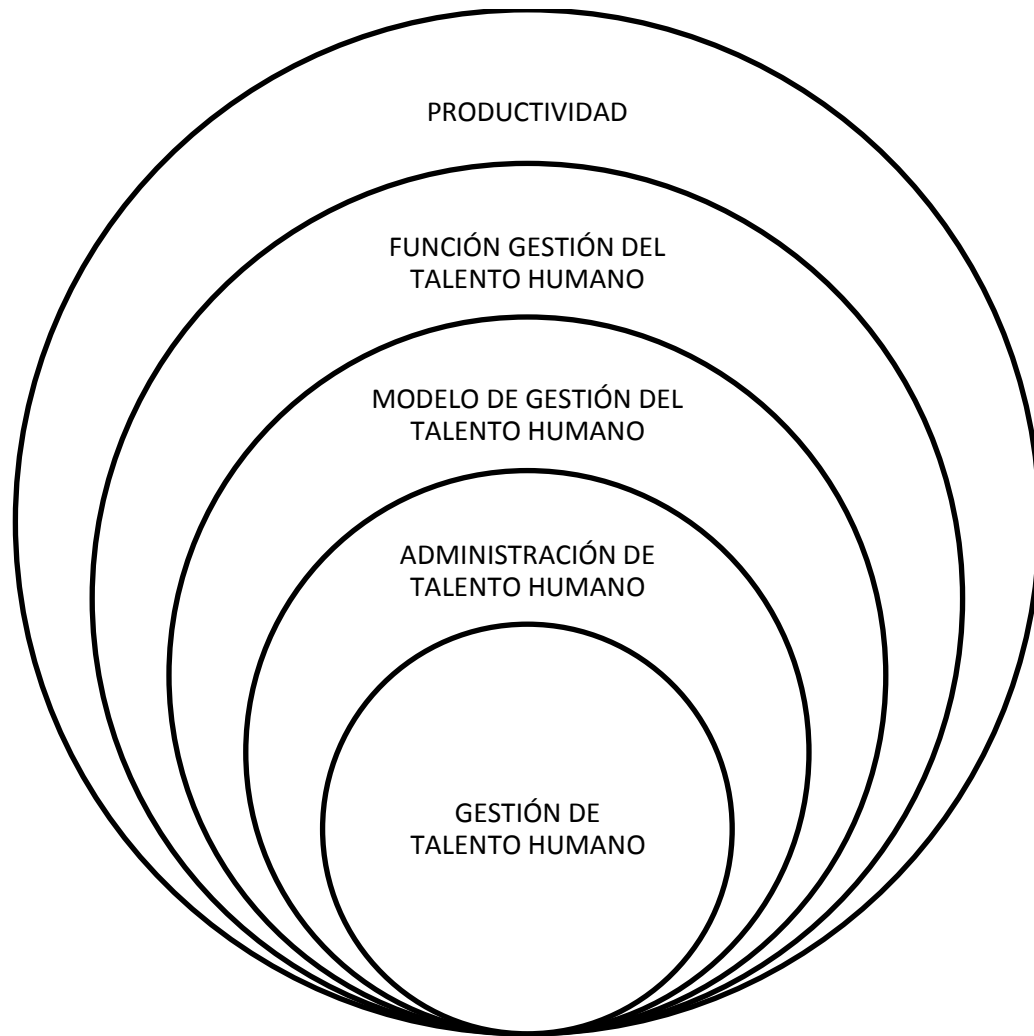
- e) Si es casado partida de matrimonio, y si tiene hijos, las respectivas partidas de nacimiento.
- f) Si el seleccionado fuere discapacitado, deberá presentar el carné del CONADIS.
- g) Indicar con precisión su dirección domiciliaria, la misma que deberá ser actualizada cada vez que el colaborador cambie de domicilio, mediante comunicación que hará llegar a la empresa dentro de los diez días laborables de efectuado el cambio.

La falta de la entrega o actualización de esta información dentro del plazo estipulado, se considerará como falta sancionada de acuerdo a lo dispuesto en este Reglamento Interno de Trabajo.

2.4.CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

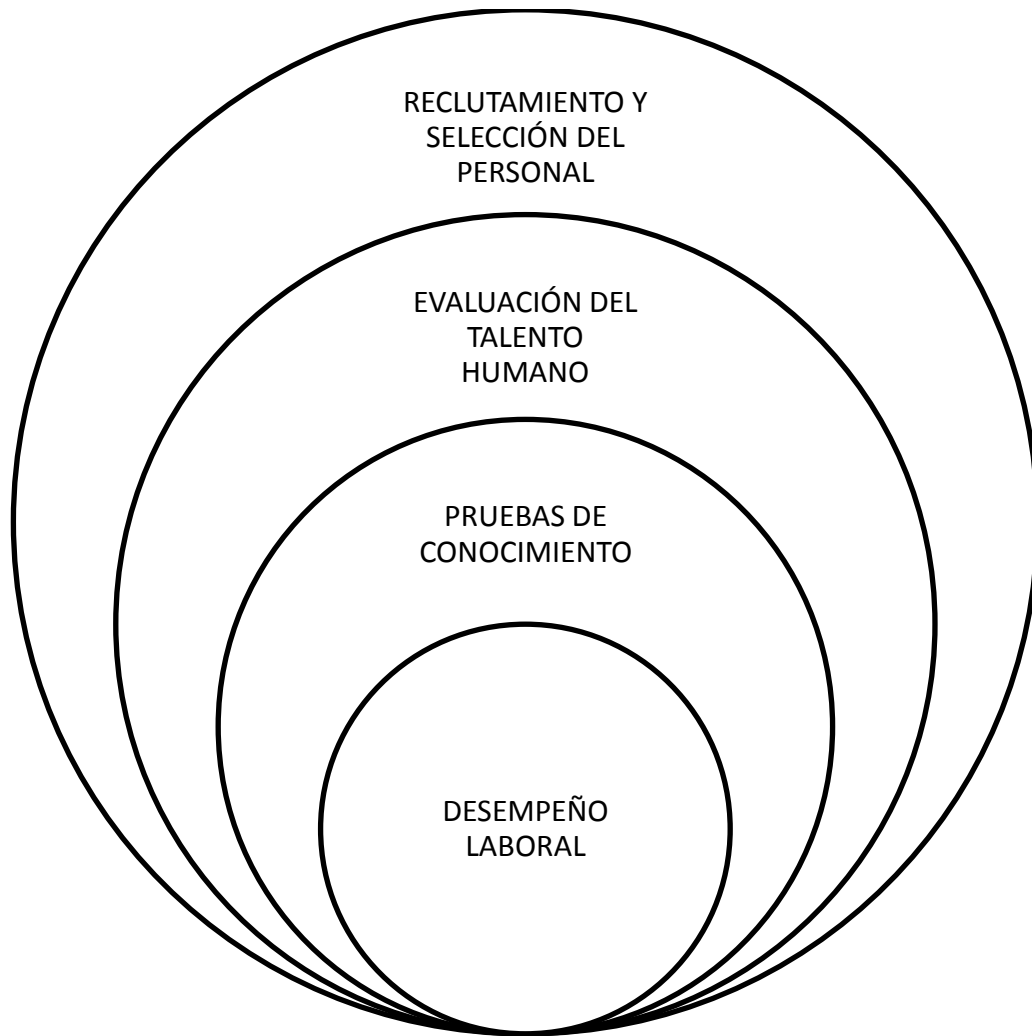
2.4.1. Superordenación

Variable Independiente: Gestión de Talento Humano



Variable Dependiente: Desempeño Laboral

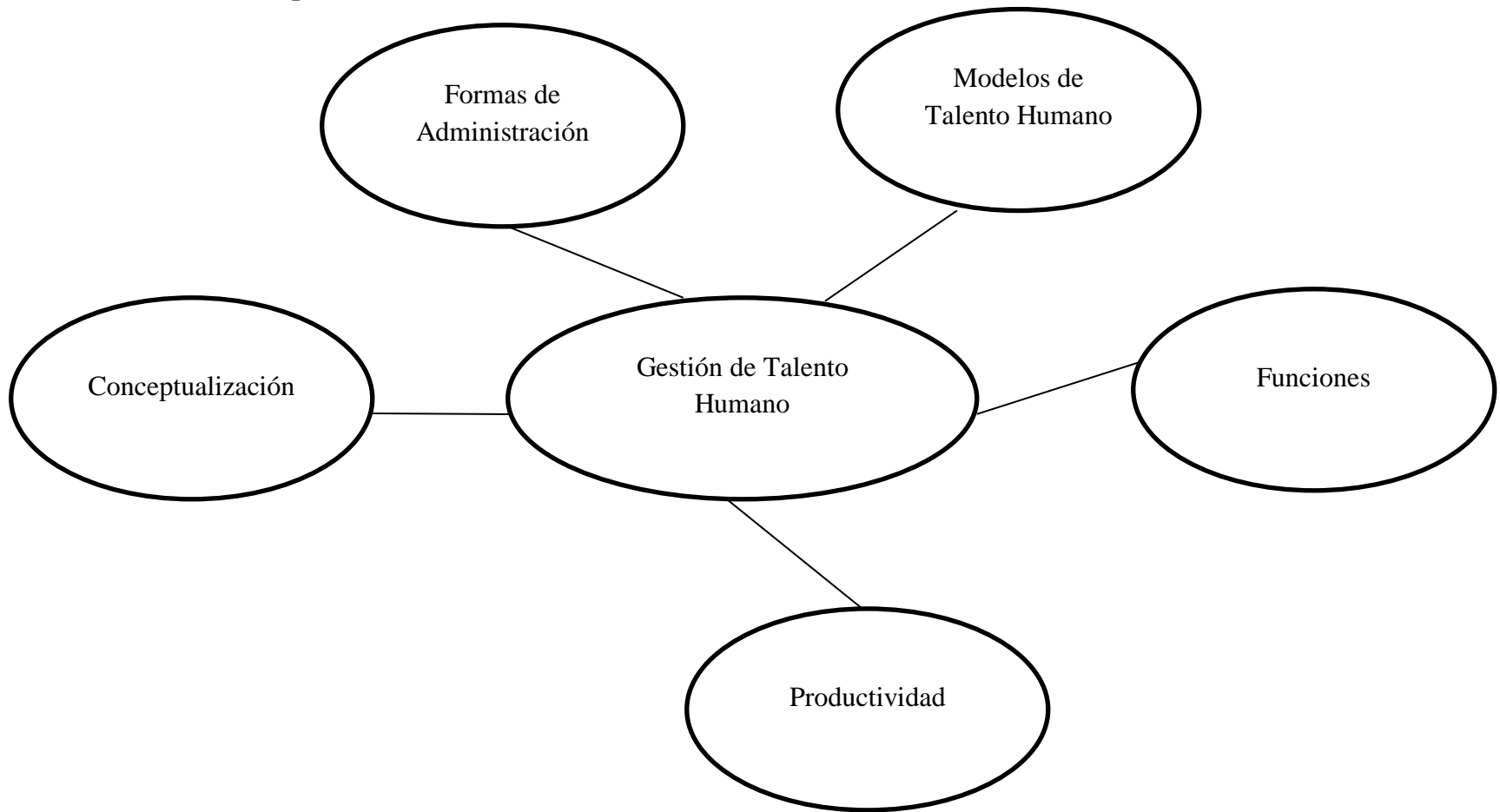
Gráfico 4 Variable Dependiente



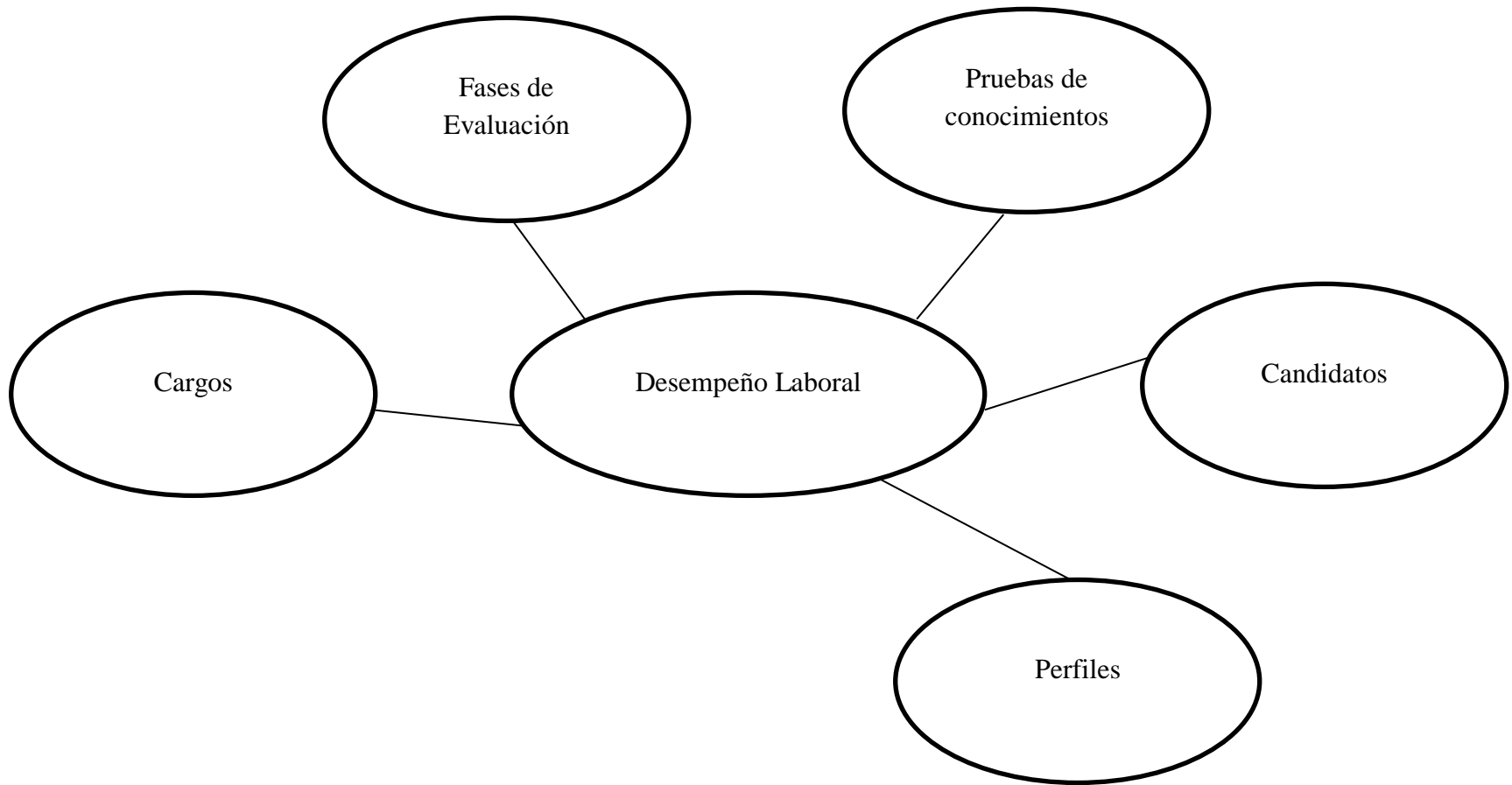
2.4.1.1. Subordinación

Variable Independiente: Gestión de Talento Humano

Gráfico 5 Variable Independiente



Variable Dependiente: Desempeño Laboral



Gestión del Talento Humano

Según, CHIAVENATO, Idalberto (2007 p. 45) Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo.

"La Gestión del Talento" define al profesional con talento como "un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados". En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo.

Según la organización o la época han existido diferentes tipos de talentos. Por ejemplo, existe el talento comercial, el talento directivo, el talento de líder, talento técnico, talento administrativo...y así dependiendo de sus funciones, objetivos y aporte de valor a la organización. Se destaca un tipo diferente de talento: el innovador y emprendedor. Se trata de una clasificación transversal, "ya que cualquier profesional desde su rol puede innovar". Este tipo de profesionales son, añade, "los que más valor añadido aportan en la empresa".

Importancia de la Administración del Talento Humano

Según, ATEHORTÚA, Federico (2010 p. 145) No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacer una pregunta:

¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

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

2.4.2. CONCEPTUALIZACIÓN

2.4.2.1. Gestión administrativa

Según el autor **GALVÁN ESCOBAR José (1998, Pág.135)** “La administración es un proceso esencialmente dinámico y evolutivo que se adapta o influye continuamente a las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas y hace uso de ellas para lograr, en la forma más satisfactoria posible debido a la circunstancia de que, siendo un producto social, su fuerza evolutiva descansa en la actividad creadora, característica de la mente humana”.

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que la administración es la acción de administrar (del Latín Administrativo- onis). Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar.

Según, VENTURA, Belén (2011 p. 77) “Gestión Administrativa Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: Planeación, Organización, Ejecución y Control.”

1. **PLANEACIÓN.-** Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas.
2. **ORGANIZACIÓN.-** Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.
3. **EJECUCIÓN.-** Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.
4. **CONTROL.-** El proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

Recursos de la Gestión Administrativa

Según, RAMÍREZ, César (2008 p. 106) Por recursos debemos entender todos aquellos elementos que se requieren para llevar a cabo la acción en el proceso administrativo; para fines de nuestro estudio clasificamos los recursos en:

Recursos Humanos: Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cuál sea el nivel jerárquico o tarea.

Recursos Materiales: Son necesarios para llevar a cabo las operaciones básicas de la organización.

Recursos Financieros: Se refiere al dinero en forma de capital que está disponible de manera inmediata o mediata para enfrentar la emergencia. En cierta medida son los recursos financieros los que definen la eficacia de la organización para lograr sus objetivos.

Recursos Mercadológicos: Comprenden todas las actividades de investigación y análisis, publicidad y distribución de los recursos según las necesidades.

Gestión de la Calidad: Es el conjunto de actividades de la función empresarial que determina la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades y las implementa por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad, en el marco del sistema de la calidad.

Planificación de la Calidad: Son las actividades que establecen los objetivos y los requisitos para la calidad así como los requisitos para la aplicación de los elementos del sistema de la calidad.

Ésta abarca:

- a) Planificación administrativa y operativa: preparación de la aplicación del sistema de la calidad, incluyendo la organización y la planificación.
- b) Preparación de planes de la calidad y el establecimiento de disposiciones para el mejoramiento de la calidad.

Importancia de la gestión

El progreso de las organizaciones depende, cada vez en mayor medida, de las personas que las integran. En un entorno cambiante y competitivo, la adaptabilidad y el aprovechamiento de las mejores oportunidades por parte de las empresas y de las instituciones, la racionalización de sus actividades y el incremento de su productividad derivan de la capacidad de sus empleados y de su actuación cooperativa.

Objetivo de la Gestión administrativa

El objetivo de la gestión es identificar y ponderar los factores que contribuyen negativa y positivamente al logro de los objetivos de la empresa, constituyéndose en base para el control técnico económico, el planeamiento y la toma de decisiones. La información que genera este análisis es la base más sólida para la confección de planes de corto y de largo plazo, que respondan a los objetivos económicos del empresario. Así mismo, es la herramienta idónea para evaluar económicamente el impacto de diferentes tecnologías, a nivel de una actividad o en el total de la empresa.

De acuerdo con, DE LAS CASAS, San Cristóbal (2011 p. 54)La gestión administrativa de una empresa es un proceso dinámico donde conviven pasado, presente y futuro. En este proceso se combinan activamente, análisis del pasado

(gestión), previsión y evaluación de alternativas futuras (planeamiento) y la instrumentación del plan en el presente.

Proceso del análisis de gestión.

El proceso de análisis de gestión puede resumirse en una serie de acciones:

- La recopilación de los datos físicos y económicos.
- La imputación de egresos e ingresos.
- El cálculo de resultados.
- El análisis de resultados.

Resaltando su importancia en el objetivo final del análisis de resultados, tomando la información que nos brinda el análisis de gestión sobre las mejores decisiones sobre el uso de los recursos de la empresa. Esta metodología permite mejorar el plan de la empresa en base a las conclusiones emergentes del análisis y comparación de los resultados previstos y los obtenidos en el ejercicio analizado.

2.4.2.2. Rotación del personal

Según, SARRINES, Luis (2008, p. 90) El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter de predicción.

Como todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados.

Se le llama feedback a los mecanismos de control (retroacción o retroalimentación), estos mecanismos deben ser homeostáticos, capaces de controlarse y autorregularse, mediante comparaciones entre ellos, y garantizar un equilibrio dinámico y constante.

En la actualidad uno de los problemas que preocupa al área de recursos humanos es el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros del personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

Este flujo de entradas y salidas se llama turnover. En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa (conservación del sistema).

Lo ideal es que la rotación se dote de nuevos recursos según las necesidades de personal que se presente en la entidad, para impulsar las operaciones, acrecentar los resultados.

Sin embargo, a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal.

Índice de Rotación de personal:

De acuerdo con, CASTILLO, José (2006 p. 120) Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

Rotación es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización. Muchos pueden ser los motivos por los que una persona toma la iniciativa de irse de la organización. Según su grado de intencionalidad la rotación puede ser involuntaria o voluntaria. Será esta última la que represente un problema para las organizaciones.

Este tipo de rotación voluntaria supone otros efectos, costos directos para la organización tangibles como intangibles.

Los costos tangibles son los asociados con la selección y capacitación de la persona así como del sustituto.

En cuanto a los intangibles podemos enumerar la pérdida de productividad o fallas en la calidad o en la prevención de riesgos laborales.

Junto con estos costos aparecen otros problemas asociados a la rotación, tales como la disrupción de las estructuras sociales y de comunicación de la organización que puede conllevar a la salida de personal.

Una tasa alta de rotación reflejara un bajo índice de efectividad organizacional.

El cálculo de índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

1. En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de RH, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A + D}{2} * 100 / PE$$

Dónde:

A= admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas).

D= desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas).

PE= promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

2. Cuando se trata de analizar pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas) sino las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la institución o por parte de los empleados:

$$\text{Índice de rotación de personal} = D * 100 / PE$$

3. Cuando se trata de analizar las pérdidas y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, solo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados, y se ignoran por completo los causados por la organización.

Índice de rotación de personal = $D * 100 / (N1 + N2 + \dots + NN / 2)$.

Dónde:

D = desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse;

$N1 + N2 + \dots + Nn$ = sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes

A = número de meses del periodo.

4. Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamento o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor la organización, cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de rotación de personal, según la ecuación:

Índice de rotación de personal = $(A + D / 2 + R + T) / PE * 100$

Dónde:

A = personal admitido

D = personal desvinculado

R = recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones)

T = transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o secciones).

2.4.2.3. Comportamiento organizacional

De acuerdo con, HELLRIEGEL, Don (2009 p. 260)El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Dentro del estudio que se desarrollara en este libro será el de aplicar el termino reingeniería que busca la manera de reconsiderar la forma en que se trabaja y verificar si la estructura que tiene la empresa en el momento es la adecuada y la más funcional.

La ayuda que se presenta en el libro es de utilidad para los estudiantes pero también para los gerentes en activo que hoy por hoy tienen en sus manos la gran labor de representar los ideales de las empresas y conseguir los logros que esta requiere.

Tomemos en cuenta que el comportamiento organizacional es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

2.4.2.4.Mercado laboral

Según, BETANCOURT, Keila (2008 p. 55)“En las economías centrales de desarrollo capitalista avanzado, el mercado de trabajo se caracteriza por una marcada tendencia a la homogeneidad, que subsume las naturales diferencias regionales o sectoriales, de nivel económico o tecnológico, así como las que se producen de acuerdo con la composición y condiciones de la oferta en términos de edad, sexo, calificaciones, etc.

En cambio, en las economías del capitalismo periférico tienden a prevalecer los rasgos de heterogeneidad que permiten particularizar diferentes mercados, con condiciones de operación propias, aun cuando se encuentren subsumidos en un mercado global que los contiene y determina.

Por otra parte, la reproducción de la fuerza de trabajo hace referencia al doble proceso de reproducción material e ideológica de los trabajadores, el cual se expresa en el conjunto de aspectos que inciden en cómo se produce la fuerza de trabajo en el plano demográfico, alimentario, en vestuario, vivienda, salud, recreación, educación y capacitación a nivel ideológico y cultural en los distintos grupos de trabajadores para su mantenimiento y reposición intergeneracional”.

Desde la lógica del campo, el mercado laboral “migrante” es una dimensión micro y meso de análisis. En este sentido, retomando a Bourdieu, podemos decir que la aglutinación de los diversos campos de las organizaciones en el centro es la que conforma un gran mercado laboral, donde son atraídos los agentes de la periferia por la necesidad de encontrar un trabajo mejor remunerado. Por tanto, existe una fuerza de atracción al centro que genera una especie de gravedad producida por las mejores oportunidades de trabajo y calidad de vida.

Así pues, es en este mercado laboral donde los agentes inmigrantes buscan insertarse laboralmente, debido a las expectativas que genera y que son retroalimentadas por las experiencias positivas de otros migrantes en la satisfacción de sus necesidades, ubicándose en ese proceso de inserción en unas posiciones determinadas en el contexto de las relaciones de producción.

Dichas posiciones se pueden diferenciar entre los que buscan trabajo (trabajadores) y los que lo dan (dueños de los medios de producción que requieren fuerza de trabajo barata para producir y obtener plusvalía). En esta relación ambas partes resultan beneficiadas, el trabajador recibe un mayor salario que en la periferia y el empresario, una mayor cuota de plusvalía, por contratar mano de obra más barata que la del centro, por estar dispuesta a realizar trabajos que los oriundos consideran de bajo estatus y a trabajar de manera intensa.

Es en esta generalidad de los campos donde se da el proceso de significación (valoración social) de las identidades culturales en las competencias del mercado. Esta capacidad es valorada de manera expresa o supuesta “interiorizada”, dando pie a pensar en las “otras identidades” como rivales en el campo, cuyo posicionamiento simbólico mejora su cotización en la demanda laboral y en el prestigio. Así mismo, dentro del mercado lingüístico opera como producto simbólico evidenciado (objetivado) y testimoniado (reconocido por otros); es decir, no opera solo como un bien simbólico en sí mismo.

De acuerdo con, RODRÍGUEZ, Joaquín (2008 p. 78) Se denomina mercado de trabajo o mercado laboral al mercado en donde confluyen la demanda y la oferta de trabajo. El mercado de trabajo tiene particularidades que lo diferencian de otro tipo de mercados (financiero, inmobiliario, de commodities, etc.) ya que se relaciona con la libertad de los trabajadores y la necesidad de garantizar la misma. En ese sentido, el mercado de trabajo suele estar influido y regulado por el Estado a través del derecho

laboral y por una modalidad especial de contratos, los convenios colectivos de trabajo.

Desde fines del siglo XIX los Estados de todo el mundo han dictado leyes laborales para regular los mercados de trabajo y proteger a los trabajadores. Este conjunto de normas se denomina derecho laboral.

Las normas del derecho laboral tienen la característica general de ser de aplicación obligatoria, sin poder ser renunciadas, a menos que las condiciones de trabajo sean más beneficiosas para el trabajador (principio pro operario).

Características del mercado laboral actual

El mercado laboral actual se caracteriza por:

- Incremento de la presencia de la mujer en más sectores profesionales.
- Aumento de la producción, pero reducción de los puestos de trabajo.
- Aparición de nuevas profesiones.
- El sector servicios es el que ocupa más personas.
- Aumento de las pequeñas empresas en grandes núcleos urbanos, a consecuencia de una descentralización productiva.
- Fuerte competencia entre empresas.
- Aumento de la mecanización, uso generalizado de robots y automatismos industriales.

- Implicación de las personas trabajadoras en el funcionamiento de la empresa, cada vez se valora más la capacidad de organización y la iniciativa.
- Necesidad de aprender y adaptarse a cambios tecnológicos en muchas profesiones u oficios.
- Reducción de la jornada laboral.
- Aumento de oportunidades laborales dónde se trabaja con información, gráficos, datos, estudios.

2.4.2.5. Talento humano

Según, ALLES, Martha (2009 p. 99) Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es:

La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: plantear, ejecutar y controlar.

De acuerdo con, GONZÁLEZ, León (2010 p. 109) La definición de talento humano respecto a distintas corrientes teóricas podría en algún momento confundirse con otros conceptos relacionados como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, etc. En esencia, se considerara como referente una definición común que pretende resumir tal diversidad. Por ende la definición pretenderá abarcar todas las áreas que pueda contener el concepto.

Por tanto, el talento, según la real academia española de la lengua, refiere a la personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Por lo tanto la definición de talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.

Según, CHIAVENATO, Idalberto (2007 p. 45)Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo.

“La Gestión del Talento” define al profesional con talento como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados

superiores en un entorno y organización determinados”. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo.

Según la organización o la época han existido diferentes tipos de talentos. Por ejemplo, existe el talento comercial, el talento directivo, el talento de líder, talento técnico, talento administrativo...y así dependiendo de sus funciones, objetivos y aporte de valor a la organización. Se destaca un tipo diferente de talento: el innovador y emprendedor. Se trata de una clasificación transversal, “ya que cualquier profesional desde su rol puede innovar”. Este tipo de profesionales son, añade, “los que más valor añadido aportan en la empresa”.

2.4.2.5.1. Importancia de la Administración del Talento Humano

Según, ATEHORTÚA, Federico (2010 p. 145) No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

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

2.4.2.5.2. Reclutamiento y selección del personal

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización

Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.

Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la empresa lo cual incluye la elaboración de política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

Como primer punto en el proceso de reclutamiento, podemos observar en la gráfica de arriba es el surgimiento de la vacante.

Tan pronto como un departamento se le presenta la existencia de una vacante, ya sea por renuncia, por aumento en el volumen de trabajo o por jubilación, etc. debe llenar

un formulario de requisición el cual debe ser entregado al departamento de recursos humanos.

El departamento de recursos humanos debe considerar la opción de buscar una alternativa de selección como el pago de horas extras a los trabajadores si se trata de un alto volumen temporal de trabajo (época de navidad) o de una contratación eventual (en caso de que la vacante sea por gravidez).

Si luego de estudiar la requisición de empleado, observa que se necesita verdaderamente contratar a un nuevo colaborador, debe entonces buscar el candidato de forma interna.

2.4.2.5.3. Reclutamiento interno

En el reclutamiento interno se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores de la siguiente manera:

- Transferidos
- Transferidos con promoción
- Ascendidos

Sin embargo, para que el departamento de recursos humanos efectúe un reclutamiento interno de manera eficaz se deben tomar en cuenta lo siguiente:

Colocación de avisos de vacantes de empleo en los murales, tableros y boletines de la empresa.

Revisión de los registros de personal o bancos de habilidades de los empleados, ya que allí se podrían descubrir a colaboradores que se han desempeñado en la empresa y que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.

Revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño, ya que de esta forma se puede observar si un determinado trabajador por su rendimiento podría ocupar la vacante.

Revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados. El departamento de recursos humanos debe revisar las capacitaciones que un trabajador ha recibido y que puede contribuir a cubrir la posición.

2.4.2.5.4. Reclutamiento Externo

Entre las fuentes de reclutamiento externo tenemos los siguientes:

- Candidatos espontáneos. Son aquellos que se presentan en una empresa para dejar su hoja de vida o envían por apartado postal o correo electrónico su "curriculum vitae".
- Recomendaciones de los empleados de la empresa. En ocasiones, los empleados de una empresa pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarlas. Además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.
- Anuncios de prensa. Los anuncios en los periódicos sirven para buscar candidatos cuando son posiciones que por su especialidad son difíciles de llenar. Los anuncios deben ser redactados incluyendo los siguientes elementos:
 - Indicar el título de la posición y el área.

- No mencionar la edad o decir “Preferiblemente”
- Detallar requerimientos en: (Experiencia, habilidades y conocimientos, educación o formación)
- Enviar hoja de vida a correo electrónico, fax o apartado postal (no indicar dirección física de la empresa)
- Establecer fecha límite para enviar hoja de vida.
- Agencias de empleos tradicionales / agencias de empleo online. Son empresas que actúan como un puente entre las vacantes y los candidatos. Las agencias de empleo online pueden ser muy útiles ya que se pueden obtener grandes cantidades de currículo en poco tiempo y de forma electrónica lo que facilita su almacenamiento.
- Compañías de identificación de nivel ejecutivo o empresas de cazadores de cabeza (Llamados así por la traducción del inglés manhunter) Son empresas que se dedican a la búsqueda de candidatos a posiciones gerenciales o ejecutivas a cambio de un pago el cual es proporcionado por la empresa contratante.

Es importante que al trabajar con una agencia de cazadores de cabeza, el departamento de recursos humanos de la empresa contratante:

- Investigar si la empresa es buena.
- Conocer a la persona que se encarga de la búsqueda
- Preguntar cuánto le cobrarán

2.4.2.5.5. FASES DE LA EVALUACIÓN

Fase 1: Planteamiento de la evaluación

¿Quién solicita la evaluación?

¿Para qué se solicita?

¿Qué se pretende evaluar?

¿Qué obstáculos pueden surgir durante la evaluación?

¿Qué recursos va a conllevar la evaluación?

Fase 2: Determinación del tipo de evaluación

¿Qué tipo de evaluación se adapta mejor al planteamiento de evaluación?

Fase 3: Elaboración del diseño de evaluación

Determinación de objetivos

Especificación de variables a medir: dimensiones e indicadores

Selección de las unidades de evaluación

Determinación de la periodicidad de los momentos evaluativos

Elección de los instrumentos para la recogida de información

Descripción de los recursos necesarios.

Fase 4: Recogida de información

Instrumentos de la investigación social:

Fase 5: Análisis de la información

Cuantitativa como cualitativamente en función de la metodología seleccionada

Fase 6: Formulación de conclusiones y presentación de resultados

Tres subetapas:

Formulación de las conclusiones provisionales

Presentación y discusión de las mismas

Elaboración del informe final

Fase 7: Medidas de retroalimentación y posible aplicación

Excede de la responsabilidad del equipo evaluador, pero hay que tener en cuenta que para que los resultados sean tenidos en cuenta inciden 3 factores:

Oportunidad: Entregar los resultados en el momento oportuno.

Utilidad: las conclusiones y recomendaciones han ser prácticas y útiles para los responsables del programa evaluado.

Practicidad: las recomendaciones deben ser factibles, fácilmente realizables y aplicables.

De acuerdo con, El proceso de evaluación se compone de cinco fases, que se representan en la figura 2 y son las siguientes:

1. Fase previa: la evaluación parte de una planificación previa que responde a los criterios establecidos por la universidad para promoverla y aplicarla. En esta fase se presenta la solicitud de evaluación, se prepara el proyecto, se constituye el Comité de Autoevaluación o Comité Interno de Evaluación, se realizan las acciones formativas de sus miembros y se efectúa la presentación pública del proceso.
2. Autoevaluación: se distinguen cuatro etapas: preparación, recogida de información, análisis y síntesis de las evidencias, y por último, elaboración del Informe de Autoevaluación o Autoinforme, resultado del análisis crítico en el que se valora la situación de la unidad evaluada, se identifican sus fortalezas y debilidades y se formulan las correspondientes propuestas de mejora.
3. Evaluación externa: esta fase la llevan a cabo evaluadores externos a la unidad evaluada, nombrados por la UCUA, consta de una primera etapa de valoración previa del Informe de Autoevaluación, una segunda de contraste y valoración de la información realizada mediante una visita a la unidad evaluada y un conjunto de entrevistas semiestructuradas con los diferentes colectivos de la misma, y una tercera de elaboración del Informe de Evaluación Externa.
4. Redacción y aprobación del Informe Final de Evaluación de la Unidad: una vez elaborado el Informe de Evaluación Externa, el propio Comité Interno de Evaluación integra ambos informes para obtener el Informe Final de

Evaluación de la Unidad. Dichoinforme contiene, además de un resumen y valoración del desarrollo de la autoevaluación, las fortalezas y debilidades detectadas durante el proceso de evaluación y una propuesta de Plan de Mejora con acciones priorizadas y temporizadas.

5. Aplicación del Plan de Mejora: El Plan de Mejora incluido en el Informe Final se completa, con la ayuda de la Unidad Técnica de Calidad, con los indicadores necesarios para su seguimiento y se traslada a la Comisión de Evaluación de la Calidad de la Universidad que procede a su aprobación. Una vez que el Plan de Mejora ha sido aprobado, se constituye el Comité de Seguimiento del mismo cuya composición suele ser una versión reducida de la del Comité Interno de Evaluación, y su nombramiento compete a la Rectora o Rector de la Universidad.
6. A continuación, se procede a su aplicación orientada hacia la mejora continua y a la búsqueda de la excelencia teniendo en cuenta en su ejecución la metodología de trabajo planteada en la “rueda de Deming” o ciclo de mejora continua (Benavides y Quintana, 2003).

2.4.2.5.6. Pruebas de conocimiento

Las pruebas de conocimiento o de capacidad tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Según la manera como las pruebas se aplique pueden ser:

- Orales
- Escritas
- De realización

- En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales, específicas cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

En cuanto a la manera como se elaboran las pruebas de conocimientos cuando se realizan por escrito se clasifican en:

- Tradicionales de tipo disertivo, expositivo
- Objetivas
- Mixtas

Las pruebas tradicionales o subjetivas abarcan poco ítemes, poseen pocas preguntas, formuladas en el momento del examen, y exigen respuestas largas. Sus deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la calificación.

Ventajas de las pruebas tradicionales:

- Cubren con intensidad un área menor de conocimientos;
- Evalúan la capacidad de organizar ideas;
- Revelan requisitos difíciles de medir;
- Ofrecen una calificación subjetiva;
- Organización rápida.

Desventajas de las pruebas tradicionales:

- Son de corrección difícil, subjetiva y demorada;
- La revisión deben hacerla especialistas;
- Revisión difícil de los resultados

Por lo general

Las pruebas objetivas, por el contrario, poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimientos del candidato y exigen respuestas breves y precisas, bien definidas en su forma y contenido.

1.- Ventajas de las pruebas objetivas:

- ✓ Cubren un área mayor de conocimientos;
- ✓ Evaluación fácil y rápida de los resultados;
- ✓ Calificación objetiva;
- ✓ Graduación más rápida
- ✓ Comparaciones más sencillas.;

Desventajas de las pruebas objetivas:

- ✓ Organización demorada;
- ✓ Permiten acertar al azar
- ✓ Conceden al candidato mínima libertad de expansión;
- ✓ No miden profundidad.

Las pruebas de carácter mixto constan, por lo general, de una parte objetiva en forma de test y de otra en forma de preguntas disertativas.

En resumen las pruebas tradicionales se diferencian de las objetivas en tres aspectos: organización, aplicación y evaluación.

2.4.2.6. Análisis de cargos y perfiles

Luego de haber contratado el recurso humano el paso siguiente es ubicarlos como fuerza de trabajo dentro de la empresa. Las personas luego de ser reclutadas y seleccionadas deben ser integradas a la empresa, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño. De aquí la importancia de definir la descripción de cargos, previo a la contratación de personal.

Las empresas se crean para producir algo: servicios o productos para ello, utilizan energía humana y no humana en la transformación de las materias primas. Aunque son dueñas de cosas inanimadas, como edificios, máquinas y equipos, instalaciones, etc., las empresas están constituidas por personas. Sólo pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. El cargo se basa en las siguientes nociones fundamentales:

Tarea

Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante en determinado puesto de trabajo; hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejecutan los que trabajan por horas y los obreros.

Atribución

Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios.

Función

Es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.

Cargo

Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo dentro del organigrama indica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o el departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).

Descripción de cargos

La descripción de cargos 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 la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Nombre del Cargo

Posición del cargo en el Organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión, comunicaciones colaterales).

Tareas o Atribuciones del Cargo (diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas)

Análisis del cargo

- Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia anterior, iniciativa necesaria, y aptitudes necesarias)

- Requisitos Físicos (esfuerzo, concentración y complejidad necesaria)
- Responsabilidades incluidas (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos o documentos, información confidencial y por seguridad de terceros)
- Condiciones de trabajo (ambiente de trabajo, riesgos inherentes).

2.5. HIPÓTESIS

El modelo de Gestión de Talento Humano permitirá mejorar el desempeño laboral en la empresa NOVACERO S.A. de la Ciudad de Latacunga.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLE

Variable Independiente

X= Gestión de Talento Humano

Variable Dependiente

Y= Desempeño Laboral

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar el presente trabajo se utilizó la investigación de campo participativa y no participativa, ya que se basó en la aplicación de encuestas, entrevistas y observación directa en el área de Recursos Humanos de la Empresa Industrial NOVACERO S.A. en la Provincia de Cotopaxi.

La aplicación de las encuestas y entrevistas a los trabajadores de la Empresa Industrial NOVACERO S.A. permitió recabar la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo, así como también permitió detectar el nivel de

incidencia en el desempeño laboral, el área del Talento Humano, para de esta manera detectar posibles debilidades o falencias, y poder dar solución a los problemas.

3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó la no experimental, pues es un tipo de investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes por que ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables, la cual permitió conocer como la gestión del Talento Humano incide en el desempeño laboral de la Empresa Industrial NOVACERO S.A.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Población es el número total del personal en funciones, incluyendo: Directivos, de Apoyo Administrativo, de Logística, de Producción y Operativos; mismos que constituyen un total de personal de 582 personas en la Empresa Industrial NOVACERO S.A. de la Ciudad de Latacunga.

Muestra

Debido a que la población es demasiada extensa es indispensable realizar el cálculo de la muestra misma que constituye una parte representativa de toda la Población según el cálculo aplicado se obtuvo una muestra de 237 personas.

Población y Muestra

Tabla 1 Población y Muestra

Área	Número de Empleados	%
Administración	71	12,20
Acería	99	17,01
Fragmentadora	17	2,92
Compactadora	51	8,76
Laminados figurados	35	6,01
Mantenimiento	102	17,53
Planta de agua	8	1,37
Publicidad	32	5,50
Servicios generales	17	2,92
Sub. Eléctrica	4	0,69
Tren 1	87	14,95
Tren 2	59	10,14
TOTAL	582	100%

Elaborado por: Patricia Delgado

Para la determinación de la muestra se ha establecido mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

En donde:

n = Muestra

N= Población

E= Margen de error (0.05)

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

$$n = \frac{582}{0.05^2(582 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{582}{2,4525}$$

$$n = 237$$

En la siguiente tabla se detalla el número de empleados encuestados por área en base al resultado obtenido de la muestra:

DISTRIBUCIÓN DE LAS ENCUESTAS

Tabla 2 DISTRIBUCIÓN DE LAS ENCUESTAS

Tabla 3 Área	Número de Encuestas	%
Administración	28	12,20
Acería	40	17,01
Fragmentadora	5	2,92
Compactadora	21	8,76
Laminados Figurados	15	6,01
Mantenimiento	43	17,53
Planta de agua	3	1,37
Publicidad	13	5,50
Servicios generales	9	2,92
Sub. Eléctrica	2	0,69
Tren 1	35	14,95
Tren 2	24	10,14
TOTAL	237	100%

Elaborado por: Patricia Delgado

3.4. Operacionalización de variables

Hipótesis: El manual de reclutamiento del talento humano permitirá mejorar el desempeño laboral en la empresa NOVACERO S.A. de la Ciudad de Latacunga

Variable Independiente: Reclutamiento y Selección del Talento Humano

Tabla 4 Variable Independiente: Reclutamiento y Selección del Talento Humano

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Reclutamiento y Selección del Talento Humano; Es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir aspectos y cargos relacionados con el personal aspirante al puesto laboral.	Políticas Cargos Función	Políticas internas Perfil del aspirante Manual de funciones	¿Conoce Ud. claramente los objetivos y políticas de la empresa? ¿Técnicas y habilidades profesionales? ¿Cumplimiento de las funciones actividades y funciones asignadas?	Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa NOVACERO S.A.

Cuadro 1: Matriz de Operacionalización – Variable Independiente

Elaborado por: Patricia Delgado

Hipótesis: El modelo de gestión del talento humano permitirá mejorar el desempeño laboral en la empresa NOVACERO S.A. de la Ciudad de Latacunga.

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Tabla 5 Variable Dependiente: Desempeño Laboral

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Desempeño Laboral Desempeño laboral y desarrollo de habilidades en función de sus actividades y de aspectos motivacionales que la empresa maneja, dando solución a posibles desfases de los procesos.	Destrezas y habilidades laborales Trabajo en Equipo	Requisitos Procesos de selección	¿El jefe mantiene buenas relaciones laborales con el personal? ¿Cuándo realiza bien su trabajo recibe incentivos reconocimiento por parte de la empresa?	Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa NOVACERO S.A.

Cuadro 2: Matriz de Operacionalización – Variable Dependiente

Elaborado por: Patricia Delgado

PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Tabla 6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

PREGUNTAS	EXPLICACIONES
1. ¿Para qué?	Alcanzar los objetivos de la investigación
2. ¿A qué personas o sujetos?	Clientes Internos
3. ¿Sobre qué aspectos?	El Sistema de Gestión del Talento Humano y el nivel de desempeño laboral.
4. ¿Quién?	Investigadora Patricia Delgado
5. ¿Cuándo?	Octubre 2011 a junio 2012
6. ¿Lugar de recolección de la información?	Empresa NOVACERO S.A.
7. ¿Cuántas Veces?	237 Encuestas
8. ¿Qué técnica de recolección?	Encuesta-Cuestionario-Entrevista
9. ¿Con Que?	Con la apertura y colaboración del gerente de la empresa.

Cuadro 3: Plan de recolección de información

Elaborado por: Patricia Delgado

3.5. Plan de procesamiento de la información

- **Revisión crítica de la información recogida.** Se procederá a revisar cuantitativamente las encuestas realizadas para constatar la totalidad de encuestas, verificando con el total de la muestra.
- **Repetición de la recolección.** Revisión de las encuestas y verificando las respuestas correctas de acuerdo a las preguntas planteadas en la encuesta.
- **Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas:** Se procederá a realizar la representación gráfica con los resultados de las encuestas aplicadas de acuerdo a las necesidades y requerimiento, así como también el análisis e interpretación de los resultados.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Se destacan tendencias o relaciones fundamentales que nos permitan comparar resultados de acuerdo con los objetivos e hipótesis.

Mediante la aplicación de la encuesta se pudo obtener información relevante para desarrollar el trabajo investigativo, lo que a su vez, mediante procesos de tabulación y representaciones gráficas podemos llegar a interpretar de manera más práctica y de fácil entendimiento.

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

Pregunta N 1 ¿Género?

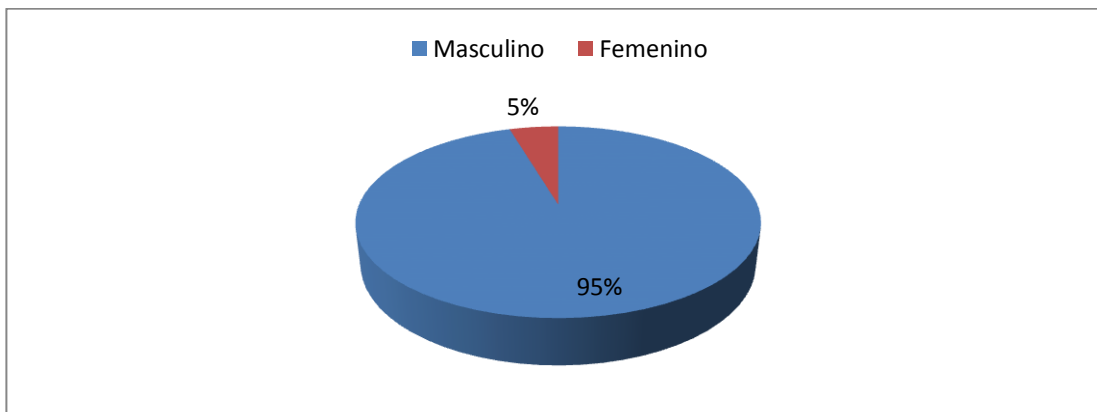
Tabla 7 GÉNERO

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	226	95%
Femenino	11	5%
Total	237	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Patricia Delgado

Gráfico 6 Género



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Patricia Delgado

Análisis: El 95% de los encuestados son mayoritariamente de sexo masculino, y un 5% es de sexo femenino.

Interpretación: El 95% de los encuestados son mayoritariamente de sexo masculino, y un 5% es de sexo femenino, bajo mi perspectiva puede deberse a que la actividad que se realiza es altamente riesgosa para la mujer, y además demanda de un considerable esfuerzo físico, lo que causa que se empleen mayormente al sexo fuerte. Sin duda alguna este resultado no quiere decir que se tenga preferencia en cuanto al personal y sus capacidades ya que todos tenemos el mismo derecho y contamos con las mismas capacidades y habilidades.

Pregunta N 2 ¿Está usted de acuerdo con el modo de reclutamiento que se aplica?

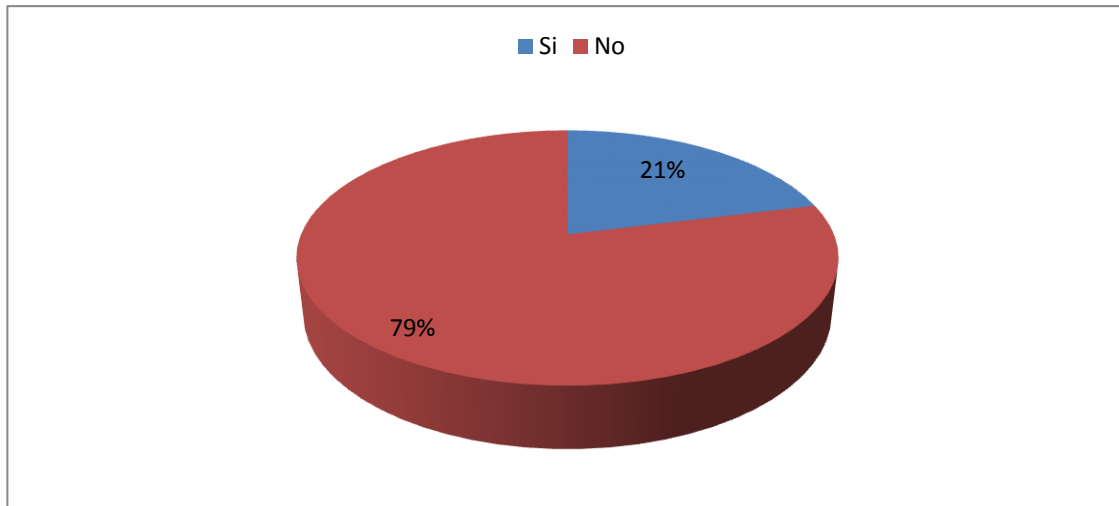
Tabla 8 MODO DE RECLUTAMIENTO

	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	21%
No	187	79%
Total	237	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Patricia Delgado

Gráfico 7 Modo de reclutamiento



Fuente: Encuesta

Encuesta: Patricia Delgado

Análisis: El 79% de personas encuestadas dicen que no están de acuerdo con el modo de reclutamiento que se aplica, mientras que tan solo un 21% expresa si estar de acuerdo con el modo de reclutamiento que la Empresa aplica.

Interpretación: La aplicación de un adecuado proceso de reclutamiento permitirá seleccionar al personal idóneo, con el cumplimiento del perfil adecuado del personal; que la empresa requiere. Por lo que se puede sugerir la aplicación de un sistema de proceso de reclutamiento y selección para el personal, ya que se debe seguir la aplicación de un adecuado y estructurado proceso de seleccionar al personal.

Pregunta N3 ¿Existe discriminación en el proceso de selección del personal?

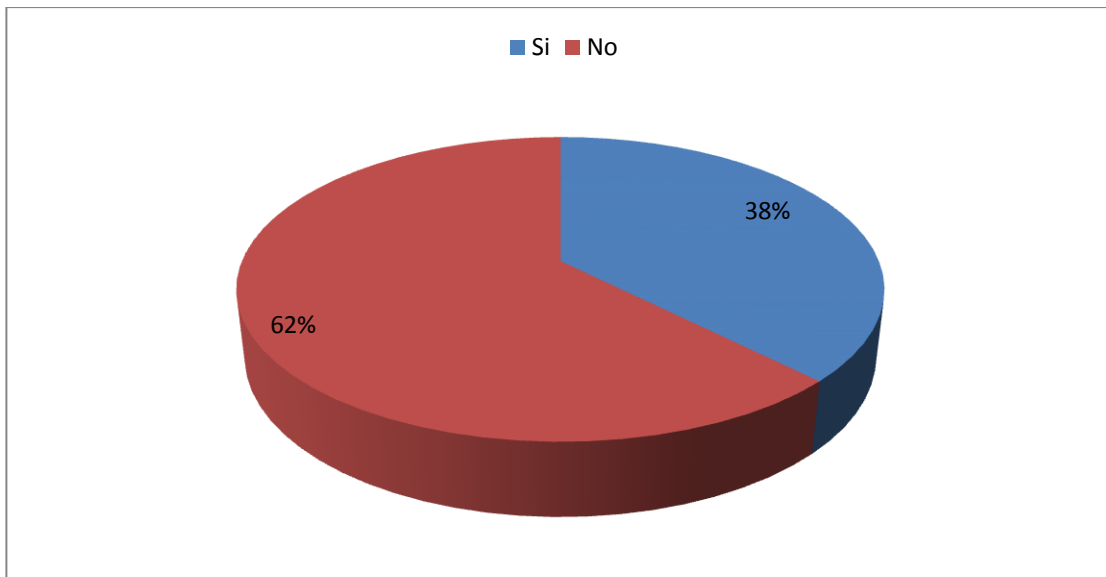
Tabla 9 DISCRIMINACIÓN

	Frecuencia	Porcentaje
Si	89	38%
No	148	62%
Total	237	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Patricia Delgado

Gráfico 8 Discriminación



Análisis:

El 62% de los encuestados dijo que no existe discriminación en el proceso de selección del personal, mientras que un 38% dijo que efectivamente si existe discriminación en el proceso de selección al personal.

Interpretación:

Mediante este resultado podemos afirmar que la mayor parte de personas no reconoce que exista discriminación en el proceso de selección del personal, ya que esto permitirá la creación de un ambiente laboral idóneo y próspero para le empresa y el personal que en ella labora.

Pregunta N 4 ¿Usted utiliza un manual de procesos para la selección de personal?

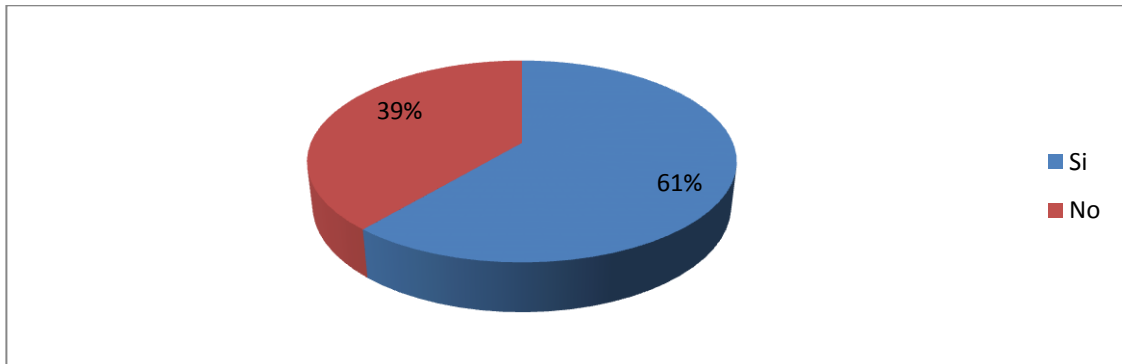
Tabla 10 PROCESOS PARA LA SELECCIÓN

	Frecuencia	Porcentaje
Si	145	61%
No	92	39%
Total	237	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Patricia Delgado

Gráfico 9 Proceso para la selección



Análisis: El 61% de los encuestados afirma que efectivamente si se aplica un manual de procesos de reclutamiento al personal, mientras que tan solo un 39% dice que el reclutamiento se realiza sin algún proceso de selección al personal.

Interpretación: Como podemos apreciar que la mejor alternativa al momento de reclutar al personal idóneo es mediante la aplicación de un manual de procesos para la selección del personal, de manera que facilitará a las partes interesadas a agilizar procesos con el mayor beneficio evitando pérdida de tiempo y esfuerzo.

Pregunta N 5 ¿Es relevante la experiencia laboral en el proceso de selección?

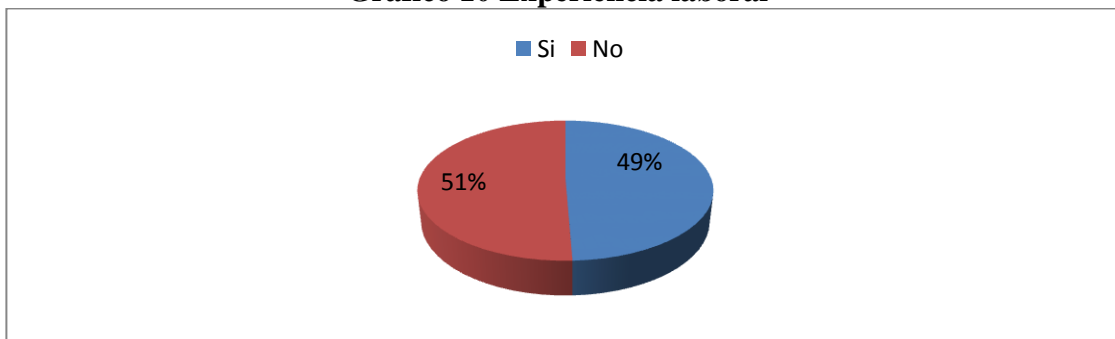
Tabla 11 EXPERIENCIA LABORAL

	Frecuencia	Porcentaje
Si	117	49%
No	120	51%
Total	237	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Patricia Delgado

Gráfico 10 Experiencia laboral



Análisis: El 51% de los encuestados afirma que no es relevante la experiencia laboral para acceder a un puesto de trabajo, mientras que un 49% afirma que si es relevante la experiencia laboral en el proceso de selección.

Interpretación: Como podemos apreciar este resultado permite determinar que la experiencia laboral si debería influir al momento de acceder a algún puesto laboral, ya que estará en función de un ambiente laboral acorde a las necesidades y requerimiento de la empresa. A su vez permite conocer la importancia que tiene la experiencia laboral en el proceso de selección del personal, cuando se necesita acceder a algún puesto de trabajo siempre el aspirante debe contar con buena referencia y experiencia laboral lo que permite tener mayor aceptabilidad.

Pregunta N 6 ¿Es importante detallar el puesto, y las funciones al cual accederá el postulante?

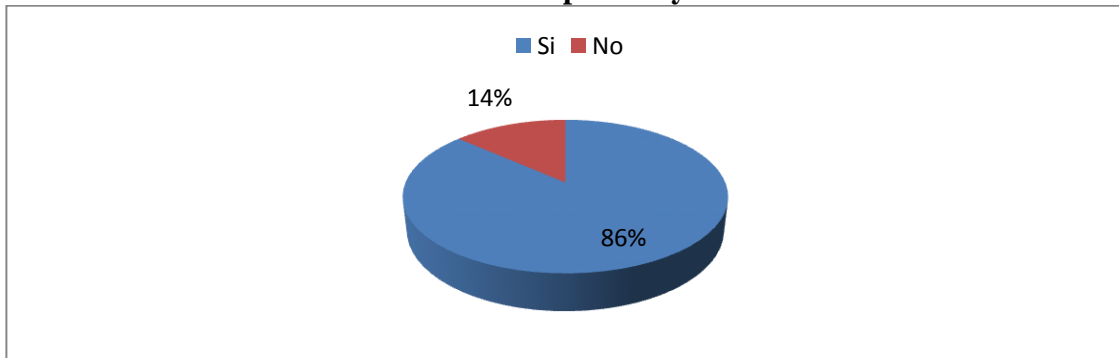
Tabla 12 DETALLAR PUESTO Y FUNCIONES

	Frecuencia	Porcentaje
Si	205	86%
No	32	14%
Total	237	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Patricia Delgado

Gráfico 11 Detallar puestos y funciones



Análisis: El 86% afirma que si es muy importante que se especifique el puesto al cual está postulando el aspirante, mientras que un 14% responde que no es necesario especificar el puesto y funciones al cual accederá.

Interpretación: Es importante que se detalle las funciones y actividades del puesto, al cual accederá el aspirante, para lo cual le permitirá ampliar las expectativas al postulante ya que le permitirá estar al margen de las necesidades y expectativas de la empresa.

Pregunta N 7 ¿Es importante seleccionar al personal que cubra con el perfil de puesto deseable?

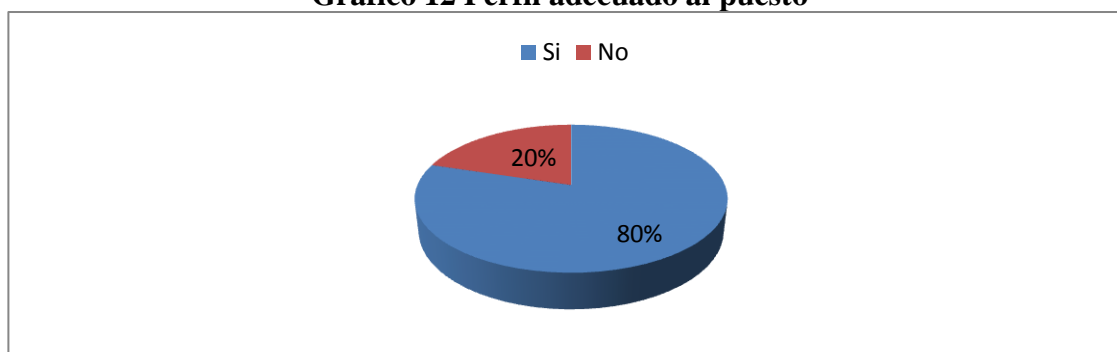
Tabla 13 PERFIL ADECUADO AL PUESTO

	Frecuencia	Porcentaje
Si	189	80%
No	48	20%
Total	237	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Patricia Delgado

Gráfico 12 Perfil adecuado al puesto



Análisis: El 80% de encuestados afirma que si es muy importante que se seleccione al personal que cumpla con el perfil adecuado al puesto al cual desea acceder, mientras que tan solo un 20% dijo que no es necesario que se cumpla con el perfil de puesto deseado.

Interpretación: Mediante este resultado podemos apreciar que es muy importante seleccionar al personal que se requiere mediante el cumplimiento del perfil.

Pregunta N 8 ¿Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal puede lograr los objetivos?

Tabla 14 DETALLAR PUESTO Y FUNCIONES

	Frecuencia	Porcentaje
Si	98	41%
No	139	59%
Total	237	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Patricia Delgado

Gráfico 13 Selección no adecuada se puede lograr objetivos



Análisis:

El 59% de encuestados dice que, si el proceso de selección no se efectúa adecuadamente el departamento del personal no podría lograr los objetivos; porque no se realizó un adecuado proceso de selección del personal que cumpla con el perfil al puesto, por lo tanto no cuenta con la suficiente experiencia, mientras que el 41% expresa que si a pesar de que no se efectúe un adecuado proceso de selección del personal, pueden llegar a cumplir con los objetivos propuestos de la empresa.

Interpretación: Es indispensable efectuar un adecuado proceso de selección del personal, pueden llegar a cumplir con los objetivos propuestos de la empresa, para ellos es necesario contar con un adecuado proceso de selección y reclutamiento de personal.

Pregunta N 9 ¿Al momento de la selección del personal se toman pruebas psicotécnicas?

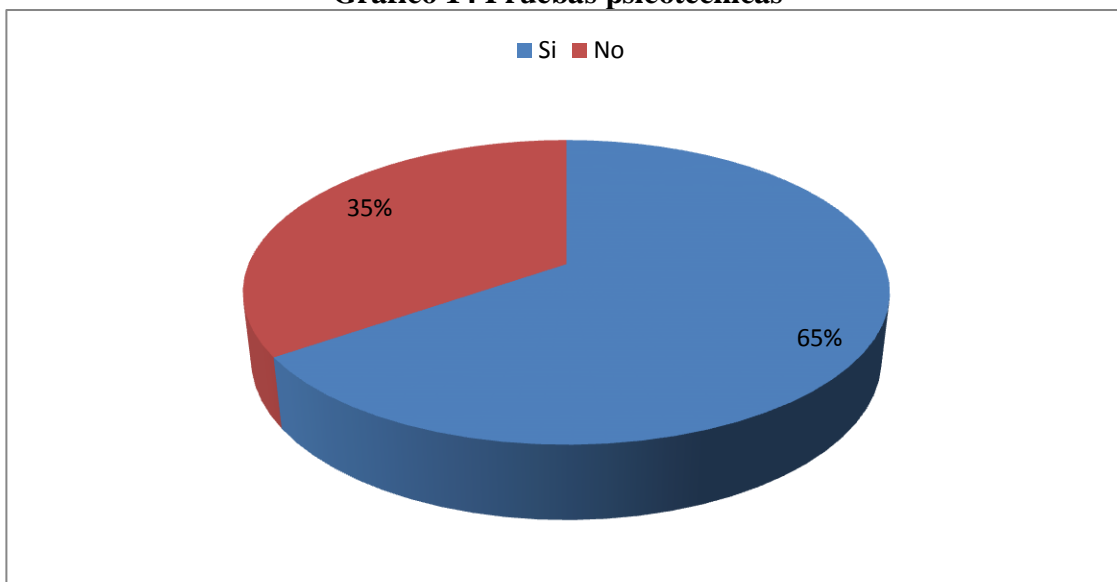
Tabla 15 PRUEBAS PSICOTÉCNICAS

	Frecuencia	Porcentaje
Si	155	65%
No	82	35%
Total	237	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Patricia Delgado

Gráfico 14 Pruebas psicotécnicas



Análisis: El 65% afirma que si se toman las debidas pruebas psicotécnicas en el proceso de selección del personal, esto permite conocer las actitudes y aptitudes del personal aspirante al puesto, mientras que el 35% dijo que no se toman pruebas en el proceso de selección de personal.

Interpretación: esto puede deberse a que se incumpla con un adecuado proceso de selección, de manera que se pueda estar cerrando oportunidades a eficientes aspirantes con alto grado de conocimientos y talento intelectual.

Pregunta N 10 ¿Seleccionado al personal idóneo se procede a la verificación de datos y referencias?

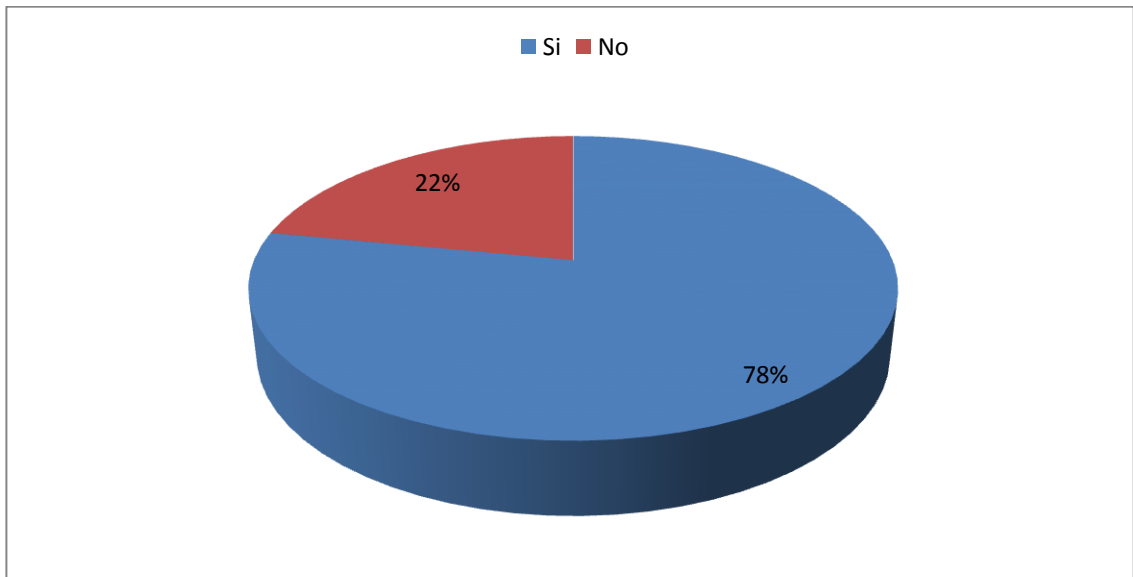
Tabla 16 VERIFICACIÓN DE DATOS

	Frecuencia	Porcentaje
Si	185	78%
No	52	22%
Total	237	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Patricia Delgado

Gráfico 15 Verificación de datos



Análisis: El 78% de encuestados afirman que efectivamente si se comprueba los datos y referencias que los aspirantes presentan, mediante la verificación de aquellos datos permite a los interesados tomar la mejor decisión sobre dicha persona, mientras que el 22% dijo que no se verifican los datos y referencias que los aspirantes colocan en sus hojas de vida.

Interpretación Al realizar la comprobación de datos y referencias que los aspirantes colocan en sus hojas de vida, permitirá tener conocimiento de las relaciones que tiene sea entre familiares y amigos.

4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

4.3.1. Nivel de Confianza

Para este cálculo se ha trabajado con un nivel de confianza del 95% que es lo que recomiendan los estadísticos.

$$NC=95\%=0.95$$

4.3.2. Nivel de significación

Alfa (α) este valor hace referencia al nivel de confianza que deseamos que tengan los cálculos de la prueba, es decir, si queremos tener un nivel de confianza del 95%, el valor de alfa debe ser del 0.05, lo cual corresponde al complemento porcentual de la confianza.

4.3.3. Prueba estadística

La hipótesis fue verificada por medio de la fórmula de CHI CUADRADO, en el programa SPSS.

La verificación de hipótesis de esta investigación se realizó mediante el chi cuadrado.

4.3.4. Variable Dependiente

¿Cuándo la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal puede lograr los objetivos? Esta pregunta es para medir si se cumplen los objetivos propuestos.

4.3.5. Variable Independiente

¿Usted utiliza un manual de procesos para la selección de personal? Esta pregunta es para determinar si se aplica un manual, en el proceso de selección al personal.

H0: El no aplicar un manual en el proceso de selección del personal no influye en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

H1: El aplicar un manual en el proceso de selección del personal si influye en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Resumen del procesamiento de los casos

Tabla 17 Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Usted utiliza un manual de procesos para la selección de personal? * ¿Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal puede lograr los objetivos?	237	100,0%	0	,0%	237	100,0%

Tabla de contingencia ¿Usted utiliza un manual de procesos para la selección de personal? * ¿Cuándo la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal puede lograr los objetivos?

Tabla 18 Tabla de contingencia

Recuento

	¿Cuándo la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal puede lograr los objetivos?		Total
	si	no	
¿Usted utiliza un manual de procesos para la selección de personal?	98	47	145
	0	92	92
Total	98	139	237

Cálculo matemático del chi-cuadrado

Tabla 19 Cálculo matemático del chi-cuadrado

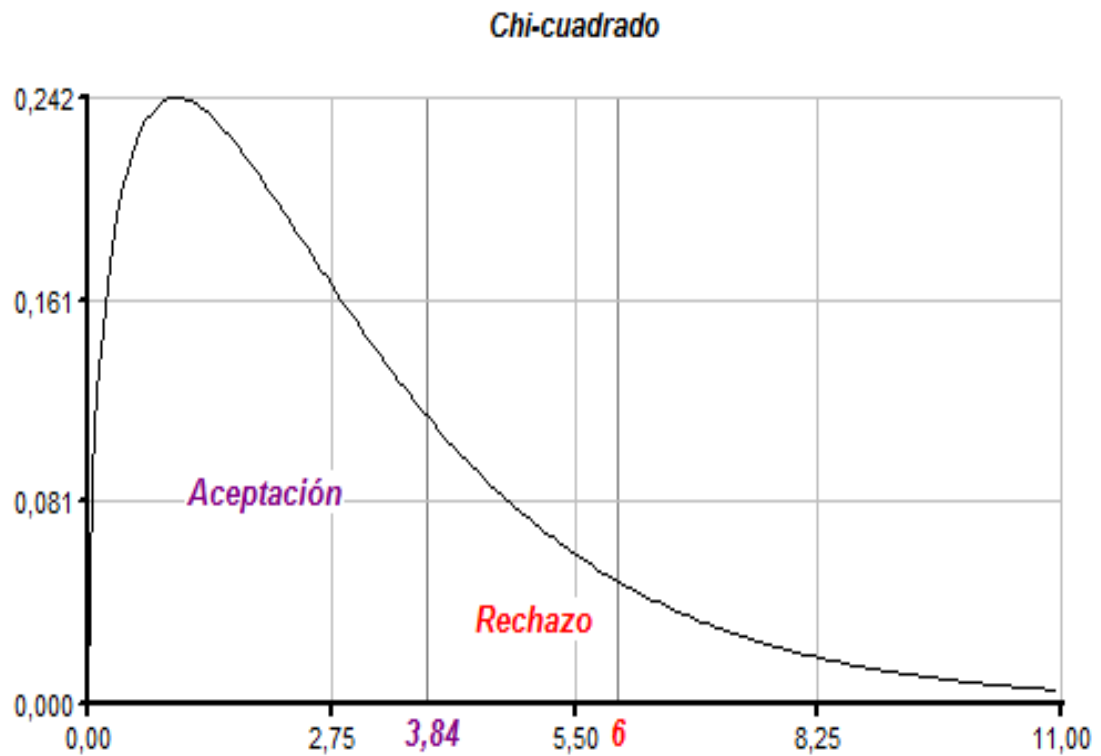
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	106,018a	1	,000		
Corrección por continuidad ^b	103,249	1	,000		
Razón de verosimilitudes	138,738	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	105,571	1	,000		
N de casos válidos	237				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,04.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Chi-cuadrado

Gráfico 16 Chi-cuadrado



Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir que la aplicación de un manual en el proceso de selección al personal si influye en el cumplimiento de los objetivos de la empresa NOVACERO S.A., con un rango de aceptación 3.84%.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

1. La empresa NOVACERO S.A situada en la zona de mayor prospección industrial de la Provincia de Cotopaxi, destinada a la fabricación de varilla antisísmica para lo cual cuenta con un personal de 582 trabajadores.
2. De estos 582 trabajadores únicamente 5% son mujeres y el 95% son hombres como se evidencia la pregunta número uno, esto se debe a que la actividad operativa es altamente riesgosa para una mujer, y además esta demanda de un considerable esfuerzo físico, aparte de que el uso de herramientas y equipos es peligroso.

3. La empresa NOVACERO no cuenta con un Proceso de Reclutamiento y Selección del personal adecuado; razón por la cual al momento de reclutar y seleccionar al personal, no se valoran verdaderamente los conocimientos, experiencia, capacidades, habilidades y destrezas del personal idóneo que profile al puesto requerido.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Es importante que la empresa pueda focalizar sus esfuerzos administrativos al mejoramiento continuo de los Procesos de Gestión del Talento Humano, los mismos que deben tener dirección a las políticas de Just at time, en base a los procedimientos según Adam Smith con personal adecuado para la administración de los recursos.
2. Se recomienda continuar con la selección de personal masculino, ya que el trabajo dentro de la empresa demanda de mayor esfuerzo, uso de herramientas y equipos que demandan extrema precaución en su manejo.
3. Es indispensable que la Empresa NOVACERO S.A cuente con un Manual de Reclutamiento y Selección del personal, en base a un lineamiento técnico y perfil profesional, méritos que ayuden a contar con un recurso humano competente y calificado.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1. Tema:

Manual de procedimientos para el reclutamiento y selección de personal de la empresa NOVACERO S.A. de la Ciudad de Latacunga.

6.2. Justificación:

La empresa NOVACERO S.A. de la Ciudad de Latacunga requiere que sus trabajadores sean los más adecuados. Por eso realiza procesos de selección para conocer a los candidatos y "quedarse" con los mejores. La prueba más importante del proceso de selección es la entrevista en la que un entrevistador decidirá por el comportamiento y por las respuestas que de él postulante para ver si es un buen candidato al puesto.

El objetivo principal del manual es obtener la mayor cantidad de información posible, sobre el personal que aspira un puesto en la empresa para con lo cual se realice una adecuada selección, valorando todos los aspectos y capacidades cognitivas. Para ello se hará una serie de preguntas que le confirmarán la adecuación al puesto ofertado o, si no hay una vacante en ese momento, a las futuras necesidades de la empresa. El seleccionador busca a una persona motivada, que le convenza, y que le demuestre que está haciendo la elección adecuada.

Dada, como se sabe, la escasez de candidatos adecuados, es necesario ser muy buenos entrevistadores para detectarlos. Nuestra tarea puede definirse con la frase “separar la paja del trigo”. El desafío es ver más allá de las apariencias. Las buenas selecciones se nutren de buenos candidatos y de buenos reclutadores. Para lograrlo se debe conocer y cumplir con todos los pasos y procedimientos, evitar errores que afecten al buen desempeño laboral para la empresa.

6.3. Objetivos:

- Establecer los mecanismos que permitan unificar y agilizar los trámites para reclutar, Seleccionar, contratar y dar de alta en el sistema integral de personal requerido, al empleado de confianza, cumpliendo con la normatividad aplicable.
- Investigar los mecanismos para encontrar los candidatos que ocuparán puestos de trabajo, sujetos al proceso de evaluación para un correcto desempeño laboral dentro de sus funciones cumpliendo el perfil adecuado.
- Proporcionar guías metodológicas y prácticas para el desarrollo de forma efectiva la selección de candidatos indicados al puesto requerido.

6.4. Propuesta

El Manual de Reclutamiento y Selección de Personal se ha elaborado para que lo utilicen el jefe del departamento de talento humano y demás jefes que lo requieran acorde a sus requerimientos de la empresa.

6.5. Ámbito del Manual

El manual de reclutamiento y selección de personal se ha elaborado para que lo utilicen el jefe del departamento de recursos humanos y demás jefes que lo requieran acorde a sus requerimientos de la empresa.

6.6. Instrucciones para el uso del Manual

- El Manual de Reclutamiento y Selección de Personal debe ser conocido y utilizado por los que laboran en el departamento de recursos humanos, y demás áreas de la empresa.
- La información contenida en este documento debe ser revisada y analizada para ponerla en práctica, dicha actividad debe realizarla el jefe del departamento de recursos humanos en coordinación con su equipo de trabajo.
- El Jefe del Departamento de Talento Humano debe dar a conocer la información que contiene el manual a las partes interesadas.

6.7. Instrucciones para la Actualización del Manual.

- Este documento debe ser actualizado cuando el jefe del departamento de talento humano y los demás jefes consideren necesario hacer una

modificación debido a los cambios: económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que se presenten.

- Al actualizar este manual se deberán reemplazar las páginas donde se hagan los cambios e insertar pie de la misma haciendo saber su modificación
- La información contenida en este documento deberá ser guardada en un medio magnético, Internet o el mejor sitio que se considere conveniente.

6.8. Medios de Reclutamiento de Personal

Los medios de reclutamiento de personal que la empresa puede utilizar son:

- Cartelera.
- Poner avisos en lugares visibles “volantes”.
- Utilizar al personal de la empresa como porta voz de las vacantes.
- Hacer uso de los periódicos de mayor circulación en nuestro medio.

6.9. Requisición de Empleados

Al surgir una vacante se hace necesario que el responsable del área departamental lo comunique formalmente y lo solicite al jefe del departamento de talento humano, para que éste inicie el proceso de reclutamiento y determine si en la planificación del personal ya está contemplada la vacante. La petición para cubrir la vacante se hace a través de una requisición.

6.10. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Son los pasos que el jefe del departamento de talento humano desarrolla con el propósito de atraer el mayor número posible de candidatos a concursar por una vacante siempre y cuando reúna los requisitos mínimos.

6.10.1. POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO

6.10.1.1. Política de Reclutamiento Para el Personal

1. Que el aspirante a un puesto laboral, para ser reclutado deba contar con una experiencia de dos años como mínimo en su área.
2. Que se reclute a profesionales técnicos graduados con buen rendimiento académico, en áreas de electromecánica, eléctricos, mecánica industrial.
3. Que se reclute a personal que haya realizado sus pasantías en áreas relacionadas a la industria metalúrgica sobre la cual posee dominio y experiencia.
4. Cuando el reclutamiento se haga de forma externa, las fuentes de las cuales se pueda requerir personal son:
 - Asociaciones de Profesionales Técnicos con las que cuenta la Ciudad
 - Bolsa de Trabajo
 - Ministerio de relaciones laborales
4. Que se reclute un número suficiente de candidatos de tipo interno como externo para preseleccionar los que pasaran a la fase de selección.

6.10.1.2. Normas de Reclutamiento para el Personal

1. Los aspirantes que no cuenten con al menos una experiencia de dos años no deben reclutarse.
2. Que ningún aspirante sea tomado en cuenta, si no se somete al proceso de reclutamiento de personal.
3. Todo profesional externo para que pueda formar parte del proceso de reclutamiento de personal deberá contar con títulos legalizados.
4. Que cada jefe correspondiente a su área debe, enviar los perfiles de aspirante que necesita reclutar, detallando la especialidad y la experiencia con la que debe contar en ciertas áreas.
5. El número de candidatos que deben pasar a la fase de selección para la vacante lo debe determinar el jefe del departamento de talento humano.

6.10.1.3. Procedimiento para el Reclutamiento de Personal

Requisición de Personal

La necesidad de realizar el proceso de reclutamiento se da cuando al departamento de talento humano llega una requisición de personal procedente de las diferentes áreas.

Revisión del Banco de Datos

Revisar los archivos de solicitudes de empleo y currículums de candidatos existentes.

Verificación y Contacto con Candidatos.

Verificar si dichos candidatos están en la disposición de prestar sus servicios para la empresa.

Fuentes de Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento a las cuales se puede acudir para atraer candidatos son las siguientes:

- Fuentes internas (Banco de datos) y empleados actuales de la empresa.
- Fuentes externas (Agencia de empleo de alto prestigio, socio empleo, mi primer empleo).
- Bolsa de Trabajo
- Ministerio de Relaciones Laborales.

Medios de Reclutamiento

Publicar las ofertas de empleo utilizando los siguientes medios de reclutamiento de personal:

- Avisos en cartelera.
- Avisos colocados en lugares visibles dentro de la empresa.
- Utilizar al personal, como porta voz para dar a conocer la vacante fuera de la empresa.
- Hacer uso de los periódicos de mayor circulación en nuestro medio.

Entrega de Solicitudes

La entrega de solicitudes de empleo y recepción de currículums vitae se hará por el departamento de talento humano en las fechas establecidas.

Recepción de Currículums Vitae y Solicitudes de Empleo

Al recibir los currículums y solicitudes durante la época de recepción (establecido por el departamento de recursos humanos) Investigar a todos los aspirantes y escoger los mejores para cada uno de los puesto que solicitan.

Entrevista Preliminar

Realizar una depuración de candidatos a través de una entrevista preliminar que permita al entrevistador descartar a los candidatos no aptos a cubrir la vacante, por no reunir los requisitos mínimos que el puesto exige.

Clasificación de los Candidatos que Pasaran a la Fase de Selección.

Ordenar los currículums de los aspirantes al puesto para las diferentes vacantes a cubrir, dependiendo de la demanda de trabajo, así será el número de candidatos que pasaran a la fase de selección para ser sometidos a las entrevistas y diferentes tipos de pruebas.

Procedimientos para el Reclutamiento de Personal

6.10.2. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO PARA EL PERSONAL

- A los empleados se les comunicará acerca de las vacantes, por medio de las carteleras informativas de la empresa.
- Los avisos de las vacantes deben colocarse en carteleras, las cuales deben contar con el nombre del puesto, el departamento o área.
- Deben tomarse en cuenta los candidatos que aparezcan de forma espontánea para crear un banco de datos para llevar a cabo futuros procesos de selección de personal.
- Que se hagan avisos por medio de las radios locales con alto nivel de audiencia, para el reclutamiento de personal.
- Se debe utilizar el periódico, para publicar la o las plazas del personal, por tratarse de un público adepto a la lectura y por ser un medio de mayor cobertura y trascendencia.

6.10.2.1. SELECCIÓN

Es el proceso por el cual se escoge entre varios candidatos, al más idóneo para desempeñar las actividades de cada puesto.

6.10.2.2. IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN

La selección es importante por las siguientes razones:

Por la evaluación y adecuación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los candidatos del puesto de trabajo.

Porque el individuo al estar colocado en el puesto adecuado, realiza sus actividades con mayor satisfacción contribuyendo con su buen desempeño al logro de objetivos y resultados de la empresa.

Porque el momento más adecuado para rechazar a las personas menos aptas para un puesto es antes de que formen parte del personal.

6.10.2.3. Guía de Entrevista

Es la que el entrevistador utiliza para conocer más de cerca la opinión del candidato en cuanto a su historial y perspectivas que presenta

6.10.2.4. Políticas de Selección Para el Personal

1. Que los evaluadores tengan los conocimientos del perfil del candidato que se requerirá para hacer una excelente elección.
2. Todo empleado para formar parte en la fase de selección deberá ser sometido a los diferentes tipos de pruebas (Psicométricas, de conocimientos y de prácticas).que la empresa exige.
3. No se debe considerar para formar parte de la terna, aquellos candidatos cuyos datos del currículum no coincidan con los datos obtenidos en la investigación de referencias.
4. Que el candidato a un puesto en la empresa, para ser seleccionado deberá ser aprobado por el comité evaluador.

5. Un aspirante para formar parte de la terna debe obtener resultados aceptables en las pruebas y entrevistas
6. El jefe del área que requiere el personal, debe realizar una entrevista a los miembros que formaran la terna, la cual permitirá tomar la decisión para seleccionar a uno de ellos.
7. El jefe solicitante al recibir la terna de candidatos, asumirá la responsabilidad, sobre el que se contratará, en caso de que ninguno de los candidatos reúna las condiciones para ser contratado, deberá enviar un memorándum de devolución explicando los motivos para no optar por ninguno de ellos.
8. El jefe al no optar por ningún miembro de la terna presentada, puede solicitar que se le envíe una nueva terna.
9. Los candidatos que se seleccionen estos deberán adaptarse a las exigencias del área de la empresa, tales como reglamento interno y estatutos.

6.10.2.5. Normas de Selección Para el Personal

1. Será responsabilidad del Jefe del departamento de talento humano, presentar al jefe del área solicitante del recurso, al menos tres candidatos para la vacante.
2. Antes de presentar la terna al área interesada el departamento de recursos humanos deberá sondear a los candidatos para ver si éstos están o no de acuerdo con las condiciones que la empresa ofrece.

3. Para poder seleccionar al personal aspirante se debe tomar en cuenta el área interesada la cual deberá detallar el perfil del candidato que cubrirá la vacante.
4. Que los evaluadores manejen los resultados de las pruebas con mucha ética y discrecionalidad.
5. Que durante el proceso de selección para llenar una vacante, el jefe del área debe mantener una adecuada comunicación con el jefe del departamento de talento humano.
6. El jefe del área de talento humano es quién tomará la decisión del aspirante que llenará la vacante
7. Todo aspirante a llenar una vacante, que no acuda a las entrevistas y administración de pruebas de selección en las horas y fechas indicadas, quedaran fuera del proceso; al menos que presente una justificación de peso, para considerarle una nueva oportunidad.
8. Todo candidato que aspire a llenar una vacante, deberá aprobar las pruebas que se tomen en el proceso de selección, la cual será determinada por el área de talento humano.

6.10.3. PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

1. El Departamento de Talento Humano llama a los mejores aspirantes al puesto según clasificación de la investigación a través de: entrevista preliminar, currículum vitae y otros.

2. Les señala una fecha y hora a cada aspirante al puesto, para la realización de la entrevista inicial, y aplicación de las pruebas.
3. La entrevista tiene como propósito, verificar los datos de la solicitud de empleo y constatar si el candidato reúne los requisitos y exigencias del puesto. Dicha entrevista deberá realizarse a los candidatos que pasaron del proceso de reclutamiento a la fase de selección, se sugiere que la entrevista se lleva a cabo en un espacio físico adecuado y que reúna las siguientes condiciones.
 - Comodidad del mobiliario
 - Adecuada iluminación.
 - Libre de distractores
 - Ambiente agradable
4. La aplicación de las pruebas se sugiere programarlas de forma individual o colectiva de acuerdo al tipo de pruebas que se les administren.
5. La administración y evaluación de las pruebas se sugiere que debe realizarlas el Jefe del Departamento de Talento Humanos en coordinación con un psicólogo.
6. El lugar para que los candidatos desarrollen las pruebas debe ser un espacio físico adecuado que reúna las siguientes características:
 - Que cuenten con un mobiliario adecuado
 - Debe contar con recursos didácticos y tecnológicos
 - Ambiente libre de distractores.

7. Los tipos de pruebas que se deben de aplicar al personal aspirante se determinan de acuerdo a los requisitos y exigencias del puesto a cubrir:

- Conocimientos y manejo de tecnología de punta
- Actitud y predisposición
- Entusiasmo
- Liderazgo
- Capacidad para trabajar en equipo
- Excelente presentación

6.10.4. Las pruebas que se sugieren para los aspirantes son las siguientes:

6.10.4.1. PRUEBAS ÁREAS A EVALUAR INSTRUMENTO A UTILIZAR

1. Psicométricas - Personalidad - Test caracterológico de Gaston Berger
2. Aptitudes motivación - Test de aptitudes de e intereses Luis Herrera y Montes
 - Test de razonamiento numérico
 - Test de fluidez verbal escrita
3. Inteligencia - Test no verbal del Instituto de Purdue

Conocimientos - Cultura general

- Test de Cultura general
- Ortografía - Test de Ortografía
- Caligrafía - Test de Caligrafía
- Procesos

4. Prácticas - Manejo de recursos tecnológicos
 - Manejo de programas y procesos (se sugiere)
 - Práctica industrial (se sugiere)
 - Buenas prácticas industriales

5. Realizadas las entrevistas y las pruebas se clasifican nuevamente los candidatos según la nueva opinión que se ha hecho de ellos por los resultados obtenidos en las pruebas.

6. El Departamento de Talento Humano envía remisión de la terna de los mejores candidatos calificados al área de donde previno la requisición.

7. Se llama a los tres mejores calificados para la entrevista con el jefe del área donde el candidato trabajará.

8. El jefe entrevistador escogerá a aquel que a su criterio mejor les parezca, puede consultar con el encargado de talento humanos para aclarar detalles y definir quien se seleccionará (él jefe puede realizarle al candidato preguntas puntuales, generales y actualización de la o las actividades).

9. El decano elige a la persona para trabajar en su área, luego envía la nota con la elección al departamento de talento humano para que se realice la contratación.

6.10.4.2. TIPOS DE PRUEBAS

6.10.4.2.1. PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

Con la aplicación de ésta se evaluarán indicadores de personalidad como: Carácter, autoestima, responsabilidad, sociabilidad, cautela, creatividad, estabilidad emocional; aptitudes como: habilidad, nivel de organización, servicio social, liderazgo que la persona posee; y de inteligencia.

6.10.4.2.2. PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS:

Con esta se pretende determinar el grado de conocimiento que el candidato posee, para el correcto desempeño de las funciones de su puesto de trabajo.

6.10.4.2.3. PRUEBAS DE PRÁCTICA

Este tipo de prueba se administrará para conocer las habilidades y destrezas que el candidato posee para el manejo de: equipos industriales, herramientas y otros recursos que utilizarán en el desarrollo de las funciones del puesto.

PORCENTAJES DE PRUEBAS

Porcentaje de prueba

Tabla 20 Porcentaje de prueba

PORCENTAJE DE LOS TIPOS DE PRUEBAS EMPRESA NOVACERO S.A.	
	%
PRUEBAS PSICOSOMÉTRICAS	15
PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	20
PRUEBAS DE PRÁCTICA	15
FORMACIÓN ACADÉMICA	10
EXPERIENCIA	25
HABILIDADES	10
OTROS	5
TOTAL	100
% DE APROBACIÓN	80
Elaborado por: Patricia Delgado	

Se presentan las pruebas y sus respectivas ponderaciones de acuerdo a nivel de significancia, así como también el porcentaje mínimo de aprobación para acceder al puesto al cual se requiere.

6.10.5. TIEMPO ESTIMADO

Tabla 21 TIEMPO ESTIMADO

FASES	DÍAS
Análisis y Descripción del Cargo	3 días
Concurso Interno	5 días
Concurso Público	3 días
Entrevista con el Reclutador y Aplicación de Prueba de Conocimiento Técnico.	15 días
Asignación de Puntajes	3 días
Selección del Candidato	1 día

Ingreso o Contratación	5 días
TOTAL	35 DÍAS
Elaborado por: Patricia Delgado	

6.10.6. CONCURSO PÚBLICO.

El Concurso Público es el proceso orientado a ofrecer a las personas que no forman parte del personal activo fijo de la empresa, la posibilidad de ocupar cargos o funciones vacantes que no sean posibles cubrir con un candidato interno o cuando resulte desierto el concurso interno.

La Sección de Ingresos publicará el Concurso Público a través de avisos de prensa de circulación nacional.

El Concurso Público consistirá en la evaluación del expediente laboral, tomando en cuenta el historial de trabajo, formación, prueba de conocimiento y entrevista con el jefe de talento humano, prueba psicológica, entrevista de selección y chequeo de referencias personales y laborales.

El Concurso Público estará abierto a toda persona contratada o ajena a la empresa que reúna los requisitos mínimos de educación, experiencia, habilidad y destrezas del nivel del cargo o funciones vacantes, así como aquellos que se encuentran en el Registro Externo de Aspirantes.

Al finalizar el período de publicación del Concurso Público, se procederá a realizar la preselección de los candidatos según el cargo a cubrir, considerando a los registrados en el Registro Externo de Aspirantes y los inscritos en el concurso. Una vez cerrado el Concurso Público la Sección de Provisión y Clasificación analizará los currículums para determinar la adecuación de los perfiles del cargo y realizará las respectivas clasificaciones.

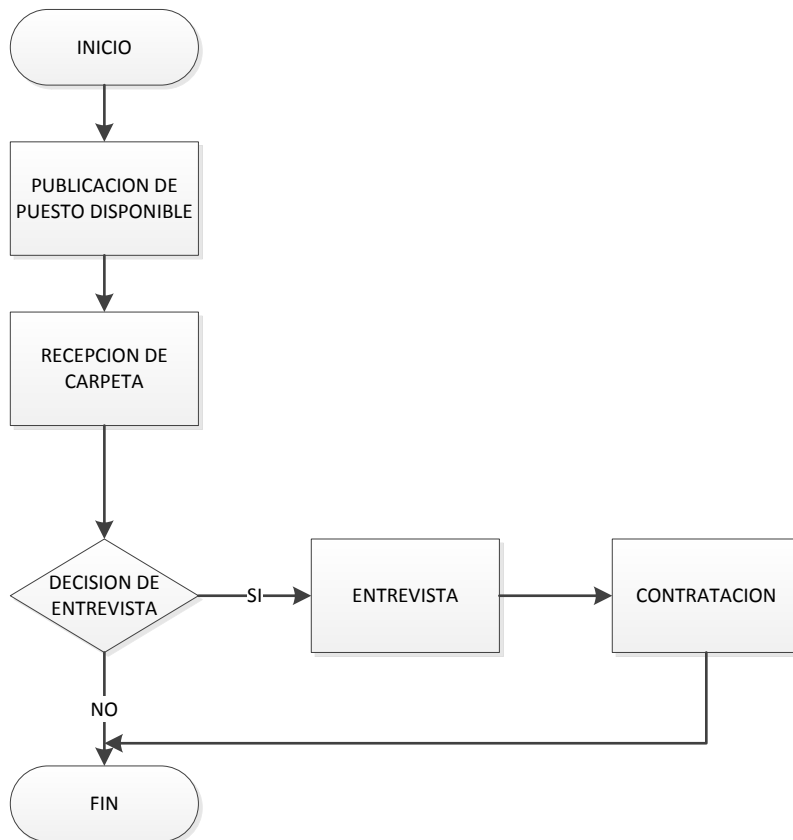
6.10.7. CONTROL INTERNO

Las Normas y Procedimientos establecidos en este manual estarán sujetos a cualquier observación y control de la Unidad de Auditoría Interna.

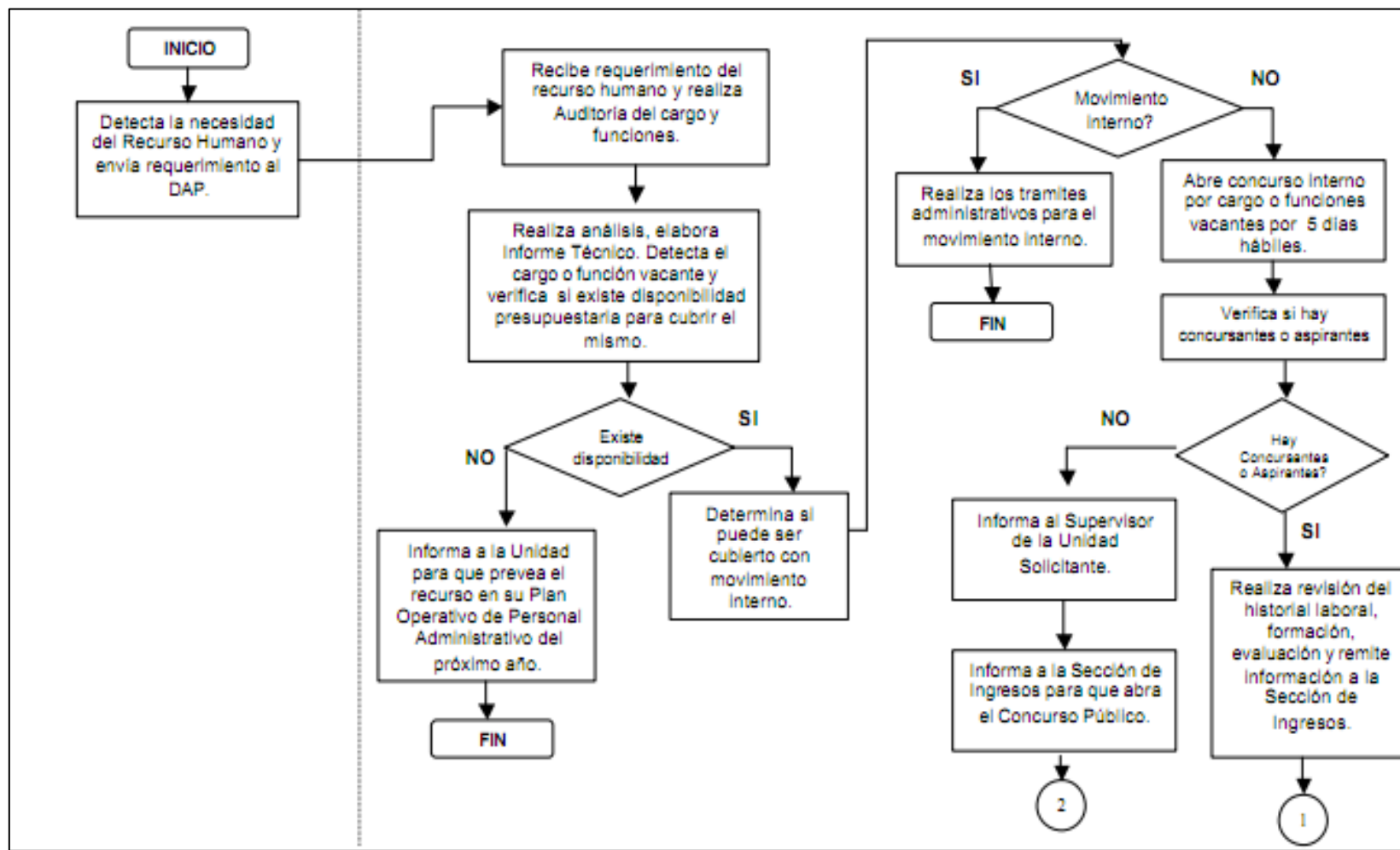
Es responsabilidad de las Unidades involucradas en el procedimiento asignar a la persona encargada de realizar los controles correspondientes a su dependencia.

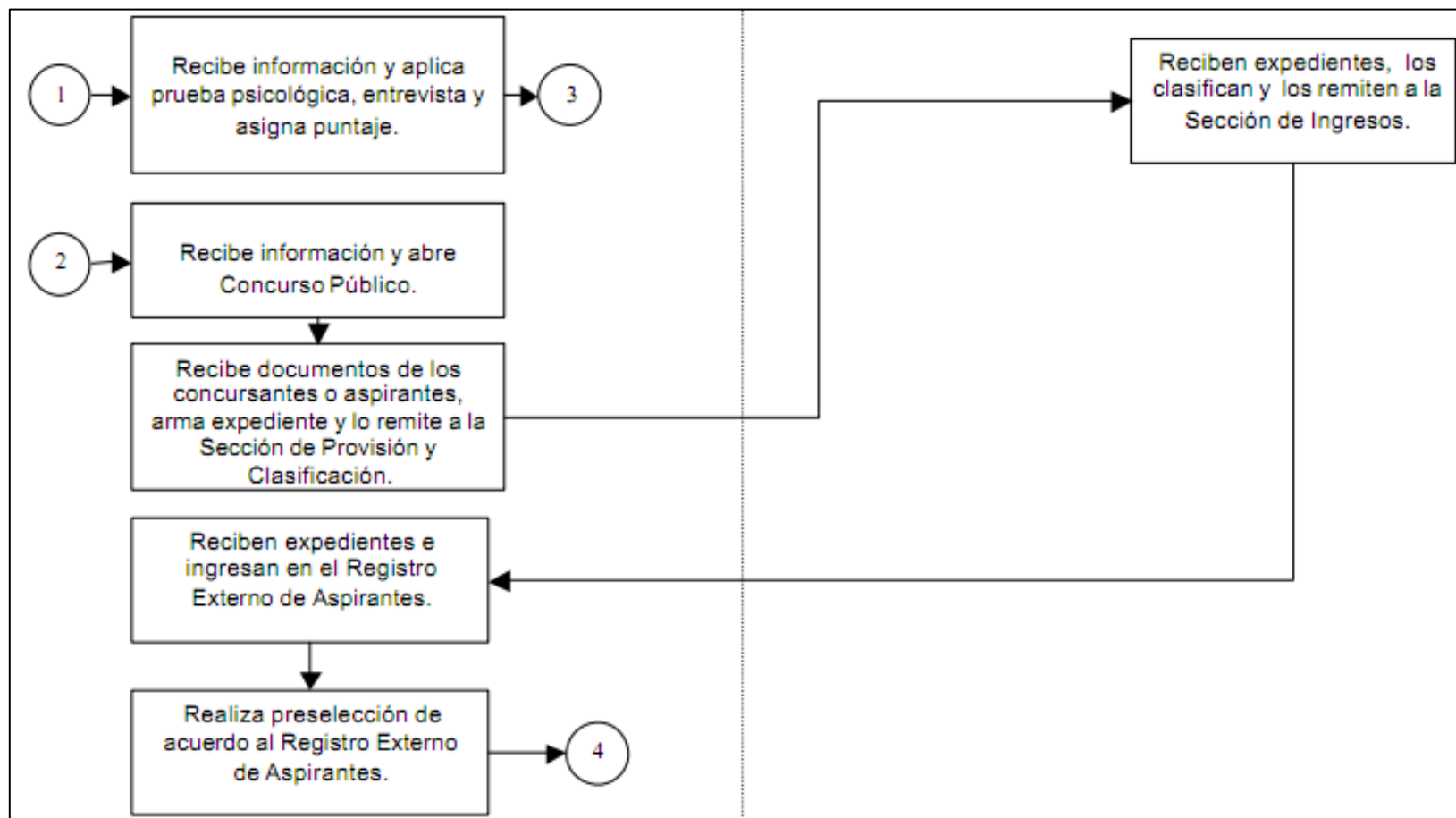
6.10.8. FLUJOGRAMAS

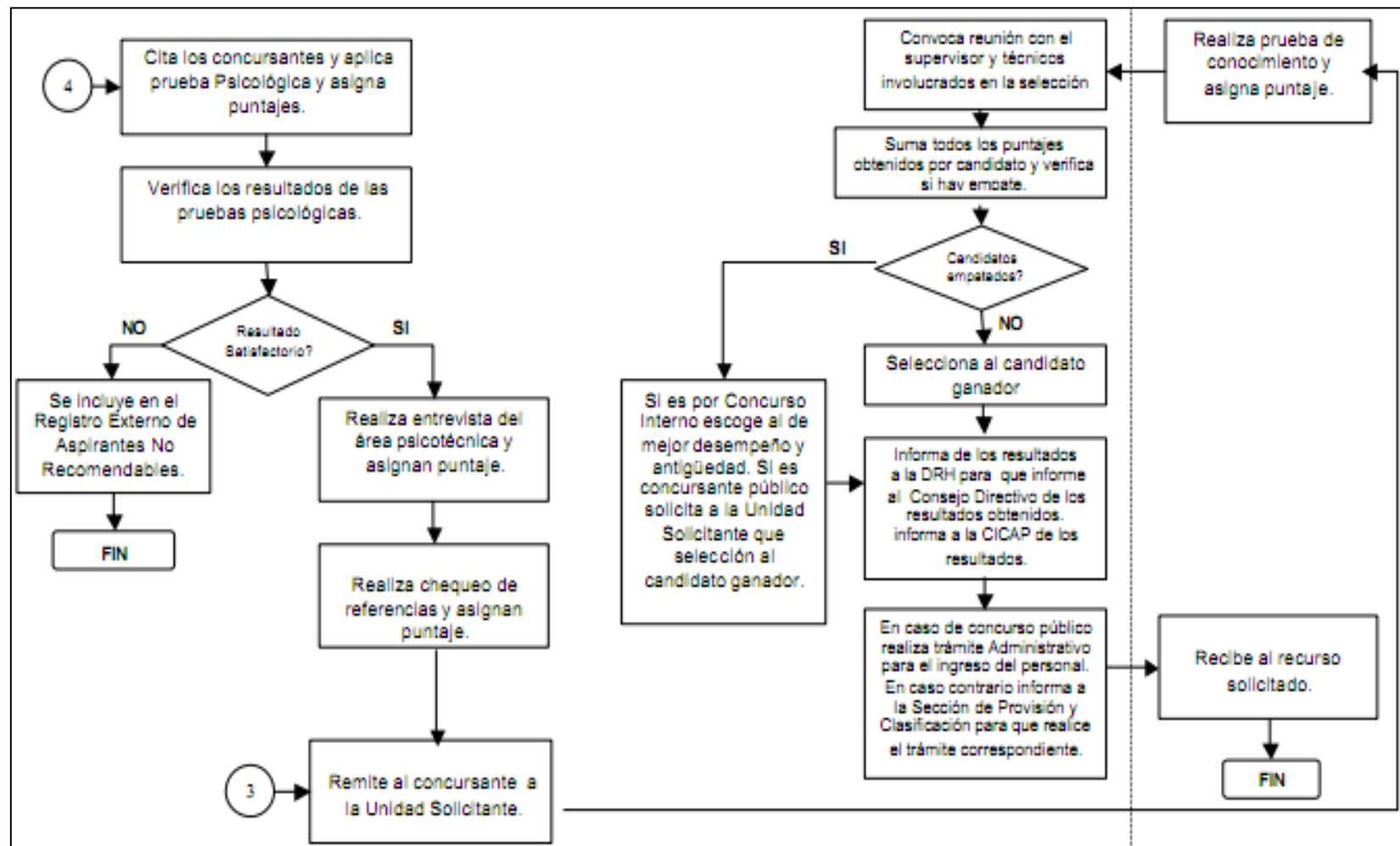
SITUACIÓN ACTUAL EMPÍRICO



SELECCIÓN DE PERSONAL PROPUESTO







6.10.9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 22 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TIEMPO 2012	MESES											
	MARZO				MAYO				JUNIO			
	1.S	2.S	3.S	4.S	1.S	2.S	3.S	4.S	1.S	2.S	3.S	4.S
ACTIVIDADES												
PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS			■									
ANÁLISIS DE LA PROPUESTA POR PARTE DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS					■							
APROBACIÓN DE LA PROPUESTA POR PARTE DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS							■					
SOCIALIZACIÓN DEL PROYECTO AL GERENTE DE LA EMPRESA								■				

Elaborado por: Patricia Delgado

6.10.10. PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

Tabla 23 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

PLANES	COSTO
IMPLEMENTACION DEL MANUAL	1200.00
SUBTOTAL	\$ 1200.00
IMPREVISTOS (10%)	\$ 120.00
TOTAL	\$ 1320.00

Elaborado por: Patricia Delgado

6.10.11. ADMINISTRACIÓN

El gerente junto con el personal administrativo serán los encargados de la administración y la implantación de la propuesta planteada; tomando en cuenta que siempre esta propuesta debe ser flexible básicamente porque los factores que envuelven el entorno del país son cambiantes.

Recursos Materiales

- Computador
- Esferos
- Cuadernos
- Impresiones

6.10.12. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**Tabla 24 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicita evaluar?	El departamento de Recursos Humanos de le empresa Novacero S.A.
¿Por qué evaluar?	Porque la propuesta tiene como objetivo mejorar el desempeño de los trabajadores, por lo tanto debe tener una valoración cuantitativa y cualitativa para su mejora constante.
¿Para qué evaluar?	Para verificar si se alcanzaron los objetivos propuestos
¿Qué evaluar?	El modelo de gestión de capital humano
¿Quién evalúa?	Personal a cargo de la ejecución del plan
¿Cuándo evaluar?	Julio- Agosto 2012
¿Cómo evaluar?	Evaluación del manual de Gestión del Talento Humano
¿Con que evaluar?	Utilizando recursos humanos, materiales y tecnológicos.

Elaborado por: Patricia Delgado

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Reclutar.- Implica invitar a participar a un grupo suficiente de candidatos idóneos para la cobertura de una vacante.

Candidato idóneo.- Es aquel oferente que posee los requisitos mínimos, así como las competencias en los niveles solicitados y su disponibilidad es aceptable por la organización.

Reclutar al grupo de candidatos más idóneos, y no necesariamente el mayor número, implica que el procedimiento anterior debe garantizar:

1. Que los candidatos respondan a la Convocatoria.
2. Que posean un adecuado nivel de las competencias contratables.
3. Que acepten superar el proceso de selección diseñado para el efecto.

Para lo cual es indispensable:

1. Desarrollar el reclutamiento conforme al Modelo de Competencias de la posición. (Mercado de trabajo)
2. Utilizar adecuados canales de comunicación con los oferentes. (Fuentes y Medios)
3. Mantener una metodología coherente de selección. (Control de costos).

De lo anterior tenemos que el reclutamiento tiene:

1. **Fuentes.-** De obtención de candidatos o lugares para contactar oferentes.
2. **Medios.-** Formas de llegar a comunicar a los oferentes nuestra necesidad de reclutarlos.

Que clasificados se pueden observar así:

FUENTES	MEDIOS
Mercado de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Oferentes que desean cambio de empleo. • Oferentes en busca de su primer empleo. • Oferentes sin empleo. 	Convocatoria por medios de comunicación masiva: <ul style="list-style-type: none"> • Prensa. • Radio. • TV. • Internet
Candidatos internos a la organización <ul style="list-style-type: none"> • Cliente interno en busca de promoción. • Cliente interno en busca de reubicación (matriz o sucursales) 	Inventario o base de datos (manual o computarizada) de perfiles personales y de competencias de todos los clientes internos.
Candidatos referidos (por clientes internos, externos, socios, etc.)	Hoja de vida y/o carta de referencia.
Agencias de empleo y consultoras de RRHH	Cotizaciones y ofertas de tercerizadoras
Universidades y centros de formación en general	Bolsas de trabajo
Colegios profesionales	Bolsas de trabajo, ferias profesionales
Headhunter (“cazadores de talento”)	Cotizaciones y ofertas del headhunter o anuncios de outplacement.

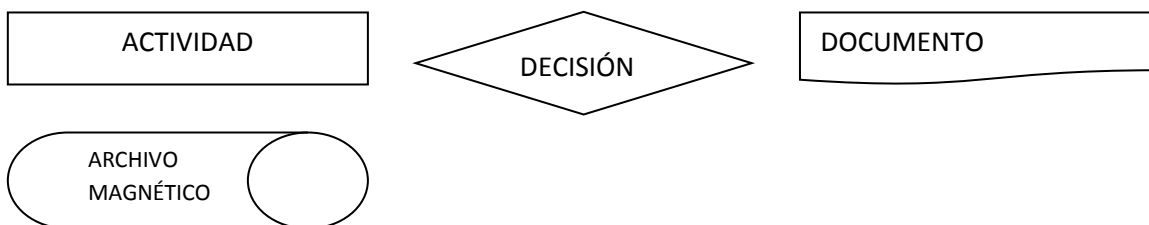
Seleccionar.- Es filtrar el ingreso a la organización de los candidatos que poseen las competencias necesarias, con disponibilidad aceptada por la empresa y cuyas aspiraciones económicas son compatibles con la remuneración integral de la empresa.

Un proceso integrado de reclutamiento y selección tiene al menos las siguientes actividades:

1. Detectar la vacante y/o planificar las necesidades de personas para la organización.
2. Elaborar la convocatoria interna y/o externa a la organización.
3. Receptar información de los oferentes o candidatos. Puede ser vía correo, personalmente o por medios magnéticos (e-mail).
4. Preseleccionar candidatos por calificación de requisitos mínimos que son: instrucción (titulación), experiencia, capacitación.
5. Efectuar citas para entrevista preliminar con los preseleccionados. (Depende del cargo y del número de vacantes pero entre 8 y 10 es un número aceptable).
6. Elegir a los candidatos que realizan las mejores entrevistas preliminares y entonces efectuar la: EVALUACIÓN PSICOTÉCNICA.
7. Aplicar y calificar la entrevista o prueba técnica (previamente elaborada por el Jefe inmediato del cargo).
8. Seguimiento de antecedentes socioprofesionales de los candidatos más opcionados.
9. Completar la evaluación médica o de otro tipo.
10. Definir una terna de elegibles.
11. Entrevista de contratación a la terna.
12. Decidir contratación.
13. Efectuar inducción.
14. Evaluar el periodo de prueba.

En todo caso hay que elegir los pasos y el proceso particular para cada empresa conforme las necesidades de la misma.

Por favor grafique el proceso arriba detallado utilizando la siguiente simbología:



**PROCESO DE SELECCIÓN DE CAPITAL HUMANO BASADO EN
COMPETENCIAS**
(Según Spencer & Spencer)

FASES DE LA SELECCIÓN: MODELO DE COMPETENCIAS	
1	Desarrollo de un Modelo de competencias para el puesto o puestos.
2	Selección y desarrollo de métodos de selección técnica y psicológica.
3	Entrenamiento de evaluadores en los métodos de selección.
4	Evaluación de las competencias de los candidatos.
5	Decisión sobre el ajuste persona-puesto.
6	Validación del sistema de selección.
7	Desarrollo de una base de datos de puestos y personas basados en competencias.

ESPECIFICACIÓN DE CARGO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO:		POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA DEL CARGO:	
DIVISIÓN/PROCESO/PROYECTO	SUBDIVISIÓN/ÁREA/SUBPROCESO/ETAPA DEL PROYECTO	DEPARTAMENTO,ETC:	
REPORTA A:		SUPERVISA A:	OTRA INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN:

RESUMEN DEL CARGO:

MISIÓN:
Tareas generales/típicas/RELEVANTES:
Tareas ocasionales/complementarias/otras:

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE DE CARGO

Responsabilidad: MATERIALES, PERSONAS, INFORMACIÓN, VALORES
--

Iniciativa: Alto, medio, bajo grado (detallar el nivel requerido y las razones)
--

Supervisión: Alta, media y baja conforme la cantidad de personas que le reportan

Principales relaciones y entorno físico del cargo:
Se puede dibujar el layout o describir nombre de cargos aledaños y/o relaciones temporales y espaciales más frecuentes del cargo.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Instrucción formal: (titulación exigible)

Experiencia laboral: (años/meses y tipo de actividades)

Capacitación: (tipo de cursos y duración requerida, así como detallar los necesarios de informática e idiomas).

Adaptación: (tiempo que le toma a una persona conocer todas las actividades típicas o relevantes del cargo).

COMPETENCIAS CONTRATABLES

Detallar las competencias detectadas en el PERFIL DE COMPETENCIAS EVALUABLES EN EL PROCESO DE SELECCIÓN en cuanto a:
DESTREZAS

CONOCIMIENTOS

SE PUEDE DETALLAR TAMBIÉN:

COMPORTAMIENTOS

VALORES

MOTIVACIONES

ESPECIFICACIÓN DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Bodeguero		NIVEL DEL CARGO: Administrativo Nivel 2	
DIVISIÓN: Administración General	ÁREA: Proveeduría	DPTO: Bodega Central	
REPORTA A: Jefe de Bodega.		SUPERVISA A: Asistente de Bodega	GRADOS:

RESUMEN DEL CARGO:

MISIÓN: Atiende en la recepción, revisión, almacenamiento y entrega de materiales, mercaderías, géneros y otros artículos; lleva los registros y kardex pertinentes y, establece las existencias efectivas de la empresa, institución u organización pública y/ privada

Tareas generales o típicas:

- Examina, revisa y controla el ingreso a bodega de los materiales , productos, mercaderías, herramientas, maquinaria y otros artículos solicitados.
- Verifica y confirma la calidad, cantidad e integridad de las mercancías y géneros recibidos; establece sus conformidad con las guías, notas de entrega, resguardos aduaneros y demás justificativos legales.
- Consigna en fichas de registro , las características, deficiencias, desperfectos y deterioro general de las herramientas entregadas por los trabajadores.
- Bajo instrucciones y ordenes concretas impartidas por el Jefe de Bodega, organiza el almacenamiento, clasificación y ubicación de las mercancías, equipos y productos elaborados a su cargo.
- Rotula características identificativas en los estantes de almacenamiento o; en las superficies y embalajes de los artículos.
- Estudia los pedidos formulados; ubica y determina la existencia de los equipos, dispositivos y suministros requeridos; entrega los productos y, anota en los libros de retiro diario, las especificaciones del egreso efectuado.
- Detalla en tarjetas y estructura o conforma un kardex general de mercancías recibidas, artículos entregados y, verifica periódicamente los saldos y existencia efectivas de bodega.
- Organiza, ordena y supervisa el trabajo del Asistente de Bodega.

Tareas ocasionales:

- Puede conducir montacargas para el traslado de mercaderías y; ayudar a inventariar las existencias .
- Puede ser designado de acuerdo al equipo, herramientas, materiales y mercaderías que almacena .

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

Responsabilidad:

- **MATERIALES.-** Es responsable civil y pecuniariamente de las mercaderías, herramientas y productos a su custodia.
- **PERSONAS.-** Responde por la seguridad propia y de sus ayudantes. Debe cumplir las normativas de Seguridad Industrial.

Iniciativa:

- En alto grado. Sus sugerencias de organización, compras y distribución de mercaderías, productos y herramientas tienen impacto directo en los costos variables

de la empresa y por tanto en su eficiencia.
Supervisión: <ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel. Debe coordinar diaria y adecuadamente el trabajo de sus asistentes y cumplir con las instrucciones de la respectiva jefatura.
Esfuerzo físico: <ul style="list-style-type: none"> • Nivel medio. Tiene que levantar pesos variables, hasta alturas distintas. El cargo exige nivel de fortaleza física superior a la media

EXIGENCIAS DEL CARGO
Instrucción formal: <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Comercio y Administración especialización Contabilidad.
Experiencia laboral: <ul style="list-style-type: none"> • Mínima de dos años en manejo de bodegas de empresas similares.
Capacitación: <ul style="list-style-type: none"> • “Manejo de bodegas”; “Kardex y Tabulación de inventarios” , Word 2010, Excel 2010
Adaptación: <ul style="list-style-type: none"> • Aproximadamente de un mes bajo la supervisión y responsabilidad directa del jefe de bodega.

COMPETENCIAS CONTRATABLES
Inteligencia general, Inteligencia emocional, Interés por el orden y la calidad, Comparte Información, Flexibilidad.

MODELO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

FECHA DE HOY:

NECESIDAD DE CONTRATACIÓN SOLICITADA POR:

FECHA PARA INICIAR ACTIVIDADES EL NUEVO EMPLEADO:

DATOS GENERALES:

1.- Nombre del puesto:

2.- Departamento: Proceso:

3.- Reporta a:

4.- Sueldo base recomendado: (Sueldo Valorado:
)

5.- Tipo de Contrato: A plazo fijo de..... meses(con 90 días de prueba).

Indefinido. (Más de un año).

6.- Formación académica exigida:

7.- Experiencia mínima y en qué:

8.- Edad óptima para trabajar

9.- Sexo

10.- Competencias mínimas:

11.- Personalidad y conducta:

12.- Descripción del trabajo **A.- MISIÓN DEL PUESTO (O RAZÓN DE SER DEL CARGO)**

B.- PRINCIPALES FUNCIONES (Funciones específicas)

GERENTE GENERAL(ÁREA)

JEFE INMEDIATO

JEFE DE RRHH

Fecha:	Fecha:	Fecha:
PARA USOS DEL CONTRATANTE (RRHH):		
Candidato Seleccionado:		
Fecha de ingreso a rol:		
Sueldo aprobado:		
Beneficios a recibir:		
Observaciones:		

**MODELO 1: CONVOCATORIA EXTERNA
COMPAÑÍA NN
SELECCIONA**

NOMBRE DEL CARGO:	
PARA SU DPTO./PROCESO/REGIÓN:	
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:	REQUISITOS FORMALES:
COMPETENCIAS CONTRATABLES:	BENEFICIOS (OFERTA DE ASPECTOS RELEVANTES DE LA ORGANIZACIÓN O EL CARGO CON EL FIN DE RECEPTAR APLICACIONES CANDIDATOS IDÓNEOS):
Interesados enviar su hoja de vida a la casilla _____, atención _____, con la referencia _____, hasta _____	
Sugerimos visitar nuestro portal en www.compañíaNN.com	

Características de calidad del anuncio:

1. Organización claramente identificada
2. El tamaño de las letras identifica claramente al puesto.
3. Se identifica la posición del puesto y su relación con otros cargos de la empresa.
4. La información del anuncio está claramente clasificada.
5. Se describen las responsabilidades, los requisitos básicos y las competencias exigidas.
6. Los beneficios que se mencionan son realmente beneficios diferenciadores de la política interna de la organización.
7. El anuncio es claro, respetuoso y ético.

MODELO 2: CONVOCATORIA EXTERNA (Clásica por Bloques de Información)

ESPECIFICAR TIPO DE ORGANIZACIÓN
Especificar lugar físico o área de la organización
ESCRIBIR NOMBRE DEL CARGO
REQUISITOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de académico requerido (Instrucción): 2. Experiencia (Medida en meses o años): (Especificar el tipo de actividades que se requiere que haya desarrollado). 3. Capacitación (tipos de cursos y horas requeridas): 4. Otros conocimientos: 5. Preferible (especificar preferencias no discriminatorias).
OFERTAMOS
<ul style="list-style-type: none"> • Escribir tipo de beneficios o ventajas de la organización con el objetivo de atraer suficiente cantidad de candidatos idóneos.
Favor enviar Hoja de Datos Personales a la casilla N°.....; o al e-mail: vinimerizalde@yahoo.com.mx hasta el día _____ indicando su aspiración de (honorarios/sueldo/salario/remuneración).

EJEMPLO

CONSTRUCTORA LÍDER REQUIERE	
Para obras civiles en Quito:	
RESIDENTES DE OBRA	BODEGUEROS
REQUISITOS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ing. Civil Estructuras. 2. Dos años de experiencia como Residente de Obra en construcción de edificios o conjuntos habitacionales; ó ser el mejor graduado de reciente promoción. 3. Capacitado en cursos de Residencia de obras, Hormigones, Sistemas novedosos de construcción. 4. Conocimientos de excel. 5. Preferible movilización propia. Ref. INGS05	<ol style="list-style-type: none"> 1. Postbachillerato en Contabilidad. 2. Dos años de experiencia en manejo de Bodega de Materiales. 3. Conocimientos de excel. 4. Cursos de Manejo y control de Bodega. Ref. BOD02
OFERTAMOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Inmediata contratación en un ambiente repleto de desafíos. • Acuerdo económico mutuamente satisfactorio. • Posibilidad de trabajo permanente. 	
Favor enviar Hoja de Datos Personales a la casilla N°.....; o al e-mail: vinimerizalde@yahoo.com.mx hasta el 3/09/10 indicando su aspiración de honorarios.	

**MODELO 3: CONVOCATORIA EXTERNA
(Clásica por Párrafos)**

TIPO DE ORGANIZACIÓN
PÁRRAFO 1: Cargo y profesión que se busca en los candidatos, lugar o proyecto/proceso/área de trabajo.
Requisitos de instrucción, experiencia, capacitación,
Descripción del tipo de actividades requeridas u otros detalles importantes para la organización:
Detallar forma de aplicación o recepción de la información, incluye Hoja de datos personales, Currículum completo, Carta de aplicación o interés, fecha límite de recepción de información, dirección e-mail, entrega personal, etc.
Referencia que se espera en la aplicación:

EJEMPLO

CONSTRUCTORA OBRAS CIVILES
<p>Busca los mejores Ings. Civiles especialización estructuras para integrarlos de inmediato como RESIDENTES DE OBRA; en sus proyectos de Quito y/o valles aledaños.</p> <p>Califican los profesionales que tengan mínimo 2 años de experiencia, cuya capacitación, liderazgo y valores humanos genere confianza y seguridad. El tener méritos académicos y/o movilización propia son factores a favor del candidato.</p> <p>La experiencia requerida debe incluir el haber sido Residente de Obra desde la fase de movimiento de tierras hasta terminados en edificios y/o conjuntos habitacionales.</p> <p>Para encontrar un acuerdo satisfactorio, solicitamos enviar su aspiración de honorarios en su hoja de vida a la casilla N°..... hasta el día.....</p> <p>Referencia: RESIDENTE DE OBRA</p>

**MODELO 4: CONVOCATORIA EXTERNA
(Clásica Mixta)**

IMPORTANTE CONSTRUCTORA

Para sus proyectos en Quito y valles aledaños; requiere:

RESIDENTES DE OBRA

Preferimos Ings. Civiles (especialización estructuras) de la Universidad Central o Católica, con una experiencia no menor a 3 años como Residente en la construcción de edificios o conjuntos habitacionales; ó ser profesionales destacados académicamente de reciente graduación.

Valoraremos en los candidatos su liderazgo, capacitación y valores humanos. El tener menos de 40 años y movilización propia serán factores a favor de los candidatos.

Contrataremos de inmediato conforme a un sólido acuerdo económico mutuamente satisfactorio y daremos la posibilidad a los seleccionados de trabajar permanentemente con nosotros.

OFERTA / SOLICITUD DE EMPLEO

- 1) TODA LA INFORMACIÓN CONSIGNADA EN ESTE FORMULARIO DEBE SER AUTÉNTICA, CASO CONTRARIO SERÁ SUFICIENTE MOTIVO DE ANULACIÓN. SU FIRMA AUTORIZA LA VERIFICACIÓN DE LOS DATOS AQUÍ MENCIONADOS.
 2) SU FIRMA EN ESTE FORMULARIO LE COMPROMETE A PRESENTAR LOS DOCUMENTOS REQUERIDOS POR LA ORGANIZACIÓN Y ACEPTAR LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

FECHA:	CARGO AL QUE APLICA:
N°:	ASPIRACIÓN ECONÓMICA:

A.- INFORMACIÓN GENERAL

APELLIDOS:		NOMBRES:		
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:				
ESTADO CIVIL: SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> DIVORCIADO <input type="checkbox"/> VIUDO <input type="checkbox"/> UNIÓN LIBRE <input type="checkbox"/>				
DIRECCIÓN:				
TELÉFONOS PARA LOCALIZACIÓN: 1) 2) 3)				
CÉDULA DE CIUDADANÍA:		CÉDULA MILITAR:		
CARNET IESS:		LICENCIA DE CONDUCIR:		
N° REGISTRO PROFESIONAL:		REGISTROS COMO CONSULTOR:		
SALUD: REGULAR <input type="checkbox"/> BUENA <input type="checkbox"/> MUY BUENA <input type="checkbox"/>				
INFORMACIÓN FAMILIAR: PERSONAS CON LAS QUE VIVE: ESPOSA E HIJOS <input type="checkbox"/> FAMILIA PATERNA <input type="checkbox"/> NÚMERO DE CARGAS: <input type="checkbox"/> EDAD DE LOS DEPENDIENTES:				

B.- CONDICIONES DE LA OFERTA

Acepta un horario de 8:30 a 18:30 con variación cada 2 semanas:	SI <input type="checkbox"/>
NO <input type="checkbox"/>	
Puede trabajar tanto de _____:	SI <input type="checkbox"/>
NO <input type="checkbox"/>	
Acepta un contrato laboral sujeto al código del trabajo:	SI <input type="checkbox"/>
NO <input type="checkbox"/>	

C.- INFORMACIÓN ACADÉMICA

TIPO	INSTITUCIÓN	AÑOS APROBADOS	TÍTULO OBTENIDO	AÑO
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
TÉCNICA				

SUPERIOR				
OTRAS				
D.- INFORMACIÓN LABORAL				
EMPRESA	CARGO	DESDE	HASTA	ÚLTIMO SUELDO
1.				
2.				
3.				

DESCRIBA BREVEMENTE LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑABA O DESEMPEÑA EN SU ÚLTIMO TRABAJO				
1.				
2.				
3.				
CITE SUS TRES ÚLTIMOS JEFES INMEDIATOS				
NOMBRE	CARGO	EMPRESA	TELÉFONOS	
1.				
2.				
3.				
D.- CAPACITACIÓN RECIBIDA				
NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCIÓN	N° HORAS	CIUDAD	FECHA
E.- INFORMACIÓN ECONÓMICA				
TIENE OTROS INGRESOS ADICIONALES A SU PROFESIÓN?: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				
DE DONDE PROVIENEN?:				
CUÁL ES EL PRESUPUESTO DE GASTOS QUE USTED REQUIERE?:				
ESTÁ ENFRENTANDO O ENFRENTÓ ALGÚN JUICIO O TRÁMITE JUDICIAL POR PROBLEMAS ECONÓMICOS (PROFESIONALES O PERSONALES)?: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				
EXPLIQUE.....				
CUÁNTO DINERO REQUIERE PARA GASTOS MISCELÁNEOS?:				
POSEE CASA O DPTO. PROPIO?: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> AVALÚO:				
POSEE VEHÍCULO PROPIO?: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MARCA: PLACAS:				
VIVE EN CASA O DPTO. DE ARRIENDO: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> VALOR DEL ARRIENDO:				
F.- CONOCIMIENTOS MISCELÁNEOS				
Señale con una X si tiene conocimientos avanzados o maneja con destreza				

INTERNET:	<input type="checkbox"/>	CONDUCCIÓN DE VEHÍCULOS:	<input type="checkbox"/>
INGLÉS:	<input type="checkbox"/>		
EQUIPOS DE OFICINA:	<input type="checkbox"/>	EQUIPOS DE TOPOGRAFÍA:	<input type="checkbox"/>
MECÁNICA:	<input type="checkbox"/>		
GESTIÓN POR COMPETENCIAS:	<input type="checkbox"/>	CALIDAD TOTAL:	<input type="checkbox"/>
LIDERAZGO:	<input type="checkbox"/>		
ADMIN. DE PROYECTOS:	<input type="checkbox"/>	NORMAS ISO 9000:	<input type="checkbox"/>
COMPUTADORAS:	<input type="checkbox"/>		
AMPLÍE AQUÍ CUALQUIER INFORMACIÓN O COMENTARIO PERSONAL			
FIRMA:			

INSTRUCTIVO Y FORMATOS PARA ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

1. Lea el formato de entrevista y la oferta de empleo del solicitante en su totalidad antes de empezar la entrevista.
2. De la bienvenida al aspirante, dirigiéndolo y establezca el rapport¹ adecuado.
3. Comience la entrevista por las áreas más generales tales como: instrucción académica y/o experiencia personal.
4. Sea flexible en el tratamiento del orden de las áreas. No deje ninguno sin ser tratada con el aspirante.
5. Anote solo los datos que se le dificulte su organización y recordación posterior. Recuerde que su atención debe estar centrada en el candidato y no en la hoja de papel.
6. Calcule, al finalizar las primeras entrevistas, el tiempo promedio que le tomó tratar todas las áreas.
7. Cierre la entrevista indicando cuáles serán los próximos pasos en el proceso de selección.
8. Asigne sus apreciaciones inmediatamente de finalizada la entrevista, ya sin el candidato.
9. Transforme las apreciaciones a porcentajes y luego a puntos conforme a la “tabla de calificación” adjunta
10. Una vez finalizadas las entrevistas programadas para la jornada proceda con los valores numéricos a realizar recomendaciones conforme a su criterio.

¹ RAPPORT: Término que significa crear ambiente de confianza y con atmósfera que facilite al candidato hablar con soltura y sinceridad, aún de sus propias limitaciones sin ser juzgado por el entrevistador.

ORGANIZACIÓN N.N. FICHA DE ENTREVISTA		
FECHA	DEPARTAMENTO	NÚMERO
CARGO QUE APLICA	ESTADO CIVIL	EDAD
ENTREVISTADOR	NOMBRE DEL CANDIDATO	
<p>ÁREA PROFESIONAL: Conteste con relación a sus últimos empleos:</p> <p>a.- Nombre de la empresa</p> <p>b.- Desde _____ hasta _____</p> <p>c.- Cuáles son las razones por las cuales decide cambiar de empleo?</p>		
<p>ÁREA ACADÉMICA:</p> <p>a.-Cuál es su nivel actual de instrucción?</p> <p>b.- Cuáles fueron sus materias fuertes y cuáles las problemáticas?</p> <p>c.- Menciones premios u honores que recibió por su desempeño académico.</p>		
<p>ÁREA EXPERIENCIA LABORAL ADECUADA:</p> <p>a.-Cuál era la opinión que tenían sus supervisores en relación a su trabajo?</p> <p>b.- A su criterio cuáles son las tareas más complejas del cargo que aspira?</p> <p>c.- Qué aportes o innovaciones podría hacer usted a esta organización?</p> <p>d.- Que es lo que le gustaba más y que le desagradaba más de sus trabajos anteriores?</p> <p>e.- Por favor detalle sus mayores logros laborales.</p>		
<p>ÁREAS FAMILIAR:</p> <p>a.- Con quién vive actualmente?</p> <p>b.- Quiénes dependen de usted directamente?</p> <p>c.- Qué problemas quiere resolver en su medio familiar actualmente?</p> <p>d.- Su familia le apoya para que trabaje en este cargo?</p>		
<p>ÁREA DE SALUD:</p> <p>a.- Qué remedios está tomando actualmente?</p> <p>b.- En el último año el médico le ha prescrito descanso, por qué?</p> <p>c.- Sufrió algún accidente de trabajo o enfermedad en su último empleo?</p> <p>d.- Qué tratamientos clínico ha enfrentado usted o algún miembro de la familia en los últimos seis meses?</p>		
<p>ÁREA SOCIAL:</p> <p>a.- Cómo administra su tiempo libre?</p> <p>b.- Con quienes prefiere compartir sus momentos de diversión?</p> <p>c.- Es miembro de algún club, asociación gremio, partido político, etc. ?</p>		

ÁREA ASPIRACIONES E INICIATIVAS:

- a.- Qué significa para usted tener éxito?
- b.- Cómo se mira usted dentro de tres años?
- c.- Diría que tiene una misión en su vida?
- d.- Ha estandarizado alguna innovación en las tareas de su trabajo?

ÁREA DEBILIDADES:

- a.- Cómo considera que las personas que trabajaron con usted le describirían si se pidieran que digan tres defectos suyos?
- b.- En qué tareas de su trabajo tiene menos destrezas o profesionalismo?
- c.- Qué áreas de su vida o de su trabajo le gustaría mejorar.

ÁREA PERFIL PERSONAL:

- a.- Cómo define a su modo habitual de ser, su personalidad?
- b.- Qué aspectos de su forma de ser le ayudan para ganar este trabajo?
- c.- Por qué cree que es la persona más adecuada para ganar este empleo?

TABLA DE CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA

NOMBRE DEL CANDIDATO:

AREAS	PUNTAJES				PUNTAJE MÁXIMO	TOTAL DEL CANDIDATO
Profesional	0	5	10	15	15	
Académica	0	5	10	15	15	
Experiencia Laboral	0	5	10	15	15	
Familiar	0	3	5	8	8	
Salud	0	2	4	7	7	
Social	0	4	6	10	10	
Aspiraciones e iniciativas	0	4	6	10	10	
Debilidades	0	4	6	10	10	
Aproximacion al perfil	0	4	6	10	10	
Totales	0	36	63	100	100	
	NA	Bx	Sx	Ex		

NOMBRE Y FIRMA RESPONSABLE:

FECHA:

COMPañÍA A.K.V.

FORMATO DE ENTREVISTA PAUTADA

NOMBRE:	CARGO AL QUE APLICA:
EDAD:	FECHA:
DIRECCIÓN TELÉFONO:	

FORMATO PARA PROFESIONALES

ESTADO CIVIL:

SOLTERO <input type="checkbox"/>	CASADO <input type="checkbox"/>	DIVORCIADO <input type="checkbox"/>	VIUDO <input type="checkbox"/>
UNIÓN LIBRE <input type="checkbox"/>			

ESCOLARIDAD:

UNIVERSITARIA COMPLETA <input type="checkbox"/>	POSTGRADO <input type="checkbox"/>
---	------------------------------------

PONDERACIONES	1	2	3	4
ESTUDIOS SUPERIORES				
EXPERIENCIA ADECUADA				
ALTO CONTROL DE SÍ				
LIDERAZGO				
TIEMPO LIBRE				
AMBICIÓN Y POTENCIAL				
CAPACIDAD TÉCNICA				
INICIATIVA Y AGRESIVIDAD				
CAPACITACIÓN				
APARIENCIA PARA EL CARGO				

ACEPTABLE:

INACEPTABLE:

ACEPTABLE PARA OTRO CARGO:

ENTREVISTADOR:	
OBSERVACIONES	

COMPañA N.N.

**FORMATO DE CALIFICACIÓN DE
COMPETENCIAS DEL CARGO**

FECHA:	
CANDIDATO:	

CARACTERÍSTICAS	1	2	3	4
1. Orientación a los resultados				
2. Iniciativa				
3. Habilidad para tomar decisiones				
4. Inteligencia emocional				
5. Liderazgo				
6. Habilidad para planificar				
7. Orientación a la acción				
8. Interés por el orden y la calidad				
9. Flexibilidad				
10. Comunicación				
11. Trabajo en equipo				

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, I. (1990). Gestión del talento humano. 2a. Edición. MOSBY-DOYMACIBROS, S.A. Madrid.

CHIAVENATO, I. (2003). Administración de recursos humanos. 8ª Edición. MOSBY- DOYMACIBROS, S.A. Madrid.

STEPHEN R. COVEY.(1996) Los siete hábitos de la gente altamente Efectiva. Editorial. Paidos. México

CHIAVENATO, I. (2001) Administración de recursos Humanos. Edición. MOSBY-DOYMACIBROS, S.A. Madrid.

HUNT, J. (2002). Comportamiento organizacional. 2a Edición. OSBORN, R. y SCHERMERHON, J. Editorial McGraw-Hill. México.

CHIAVENATO, Idalberto. (2007) “Administración de Recursos Humanos” 8va Edición.

BOHLANDER/ SHERMAN/SNELL. (2003) “Administración de Recursos Humanos” 3ra Edición.

GÓMEZ, Luis. MEJÍA, David. BALKIN, Robert. (2001) “Dirección y Gestión de Recursos Humanos” 2da Edición.

Fuentes electrónicas:

<http://www.google.com>

Cultura organizacional

<http://www.wikipedia.com>

Comportamiento organizacional

<http://www.monografias.com>

Gestión del Talento Humano

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>

<http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>

ANEXOS

ANEXO N° 1

ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA
INDUSTRIAL NOVACERO S.A.
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N°.....

ENCUESTA SOBRE EL MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL
PERSONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIA NOVACERO S.A.

OBJETIVO:

Determinar cuáles son los procesos que se realizan en el reclutamiento y selección del personal en la empresa NOVACERO S.A., y se logre identificarse claramente las falencias y omisiones que impiden seleccionar al personal que cumpla con el perfil adecuado al puesto.

INSTRUCCIONES:

Distinguido obrero:

La información que nos proporcione será utilizada para conocer el verdadero proceso de reclutamiento y selección que la empresa NOVACERO S.A., aplica actualmente el departamento de Talento Humano y proponer las mejores alternativas de solución. Lea detenidamente las preguntas y ponga una X en el lugar que más se adecue a su opinión.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

Gracias por su colaboración.

ANEXO N° 2

ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL OBRERO DE LA EMPRESA

1.- ¿Género?

Masculino ()

Femenino ()

2.- ¿Está usted de acuerdo con el modo de reclutamiento que se aplica?

Si ()

No ()

3 ¿Existe discriminación en el proceso de selección del personal?

Si ()

No ()

4 ¿Usted utiliza un manual de procesos para la selección de personal?

Si ()

No ()

5 ¿Es relevante la experiencia laboral en el proceso de selección?

Si ()

No ()

6 .-¿Es importante detallar el puesto, y las funciones al cual accederá el postulante?

Si ()

No ()

7.- ¿Es importante seleccionar al personal que cubra con el perfil de puesto deseable?

Si ()

No ()

8.- ¿Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal puede lograr los objetivos?

Si ()

No ()

9.-¿Al momento de la selección del personal se toman pruebas psicotécnicas?

Si ()

No ()

10.-¿Seleccionado al personal idóneo se procede a la verificación de datos y referencias?

Si ()

No ()

ANEXO N° 3
ACERIA



LAMINADOS



BODEGA



ANEXO N° 4
LOGOTIPO DE LA EMPRESA



PRODUCTOS DE NOVACERO

