

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Trabajo de Titulación:

Implementación de un proceso formal de reclutamiento, selección y
contratación de personal en ENATIN S.A.

Previo a la obtención del Título de
Licenciado en Psicología Organizacional

AUTORES:

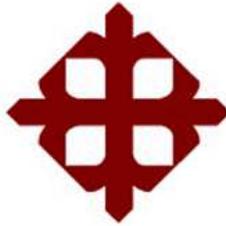
Gallardo Aguirre Paulina Elizabeth
Rosero Tupiza Jorge Luis

TUTORA:

Psic. Cl. Zoila Ramos Proaño, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por Gallardo Aguirre Paulina Elizabeth y Rosero Tupiza Jorge Luis como requerimiento para la obtención del Título de Licenciados en Psicología Organizacional.

TUTOR (A)

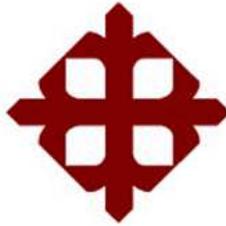
Psic. Cl. Zoila Ramos Proaño, Mgs.

REVISOR(ES)

DIRECTOR DE LA CARRERA

Psic. Alexandra Galarza Mgs

Guayaquil, a los 27 del mes de Febrero del año 2016



FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Gallardo Aguirre Paulina Elizabeth
Rosero Tupiza Jorge Luis

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación Implementación de un proceso formal de reclutamiento, selección y contratación de personal en ENATIN S.A. Previo a la obtención del Título de Licenciados en Psicología Organizacional ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

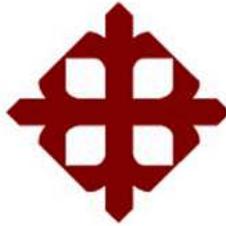
En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación, de tipo tesis de grado referido.

Guayaquil, a los 27 del mes de Febrero del año 2016

AUTORES

Gallardo Aguirre Paulina Elizabeth

Rosero Tupiza Jorge Luis



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Nosotros, Gallardo Aguirre Paulina Elizabeth
Rosero Tupiza Jorge Luis

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación Implementación de un proceso formal de reclutamiento, selección y contratación de personal en ENATIN S.A. Cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 27 del mes de Febrero del año 2016

AUTORES

Gallardo Aguirre Paulina Elizabeth

Rosero Tupiza Jorge Luis

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la empresa ENATIN S.A. por permitirnos cumplir las metas planteadas para este estudio, generar aprendizajes y adquirir experiencias significativas sobre los procesos reclutamiento, selección e inducción de personal.

AUTORES

Gallardo Aguirre Paulina Elizabeth - Rosero Tupiza Jorge Luis

DEDICATORIA

Este estudio está formado para aquellas personas que realicen sus investigaciones y requieran de un modelo de estudio con el fin de proporcionar conocimientos acerca del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Partiendo de esto pretende aportar a una mejora no solo para la empresa ENATIN S.A., sino también proporcionando información formal a nivel global organizacional para ser aplicado dentro del mercado que se desarrollan actualmente las compañías.

Por otra parte agradecemos a la Psi. Cl. Zoila Ramos Proaño, Mgs. por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales en la elaboración de esta tesis; su tiempo compartido y a su vez por impulsarnos al desarrollo de nuestra formación profesional.

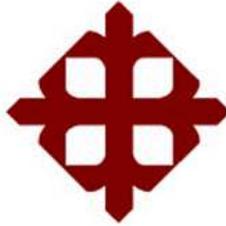
AUTORES

Gallardo Aguirre Paulina Elizabeth - Rosero Tupiza Jorge Luis

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Psic. Cl. Zoila Ramos Proaño, Mgs.
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CALIFICACIÓN

Psic. Cl. Zoila Ramos Proaño, Mgs.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	XVI
1.INTRODUCCIÓN	17
1.1.ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA, CONTEXTO Y NECESIDADES A LAS QUE RESPONDE.	18
1.2.EL PROBLEMA.....	19
1.3.LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	19
1.3.1. DE LA FACULTAD.....	19
1.3.2. DE LA CARRERA.....	19
1.3.3. SUB-LÍNEA	19
1.4.POLÍTICA U OBJETIVO DEL BUEN VIVIR AL QUE CONTRIBUYE.....	19
1.5.EL MARCO TEÓRICO	20
1.6.LA METODOLOGÍA.....	20
1.7.ESTRUCTURA DEL TRABAJO SISTEMATIZADO	20
1.7.1.CAPÍTULO I:.....	20
1.7.2.CAPÍTULO II:.....	20
1.7.3.CAPÍTULO III:.....	20
1.7.4.CAPÍTULO IV:.....	21
1.7.5.CAPÍTULO V:.....	21
2.JUSTIFICACIÓN.....	21
3.CONTEXTO DE LA SISTEMATIZACIÓN	22
4.OBJETO.....	22
5.OBJETIVOS DEL PROCESO DE LA SISTEMATIZACIÓN	22
5.1. OBJETIVO GENERAL	22
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
6.EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	23
7.MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	37
7.1.TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN	37
7.2.ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	39

7.3.MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	40
7.4.RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	41
7.4.1.PLANIFICACIÓN DE PERSONAL.....	42
7.4.2.FUENTES Y/O MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	43
7.4.3.RECLUTAMIENTO INTERNO.....	44
7.4.4.RECLUTAMIENTO EXTERNO.....	45
7.4.5.RECLUTAMIENTO 2.0	45
7.4.6.ETAPAS DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	46
7.5.SELECCIÓN DE PERSONAL.....	48
7.5.1.DEFINICIÓN	48
7.5.2.ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN	49
7.5.2.1.ETAPA 1: PRE SELECCIÓN DE CANDIDATOS.....	49
7.5.2.2.ETAPA 2: ENTREVISTA DE LOS CANDIDATOS	50
7.5.2.3.ETAPA 3: NOMBRAR CANDIDATO SELECCIONADO	51
7.6.INDUCCIÓN DE PERSONAL	51
7.6.1.HABLAMOS DE DOS TIPOS DE INDUCCIÓN	52
7.6.2.PROCEDIMIENTO PARA LA INDUCCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO	52
7.6.3.EL PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL.....	53
7.6.4.ACTIVIDADES DE INDUCCIÓN.....	54
7.7.CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO.....	54
8.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DEL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA.....	56
8.1. ESTUDIO DE GABINETE	58
8.1.1.FUENTES PRIMARIAS.....	58
8.1.2.FUENTES SECUNDARIAS	58
8.2.POBLACIÓN Y MUESTRA	58
8.2.1.POBLACIÓN:.....	58
8.2.2.MUESTRA:	58
8.2.3.MUESTRA POBLACIONAL GENERAL	59
8.2.4.MUESTRA POBLACIÓN SELECCIONADA.....	60
8.2.5.MUESTRA POBLACIÓN SELECCIONADO ADMINISTRATIVO.....	61
8.2.6.MUESTRA POBLACIÓN SELECCIONADO OPERATIVO	62

8.3.CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	63
8.3.1.INSTRUMENTOS	63
8.3.1.1.ENTREVISTAS	63
8.3.1.2.GRUPOS FOCALES.....	67
8.3.2.RECURSOS.....	68
9.MOMENTOS DEL PROCESO METODOLÓGICO EN LA SISTEMATIZACIÓN	70
9.1.DISEÑO DEL PROCESO METODOLÓGICO SISTEMATIZADO	70
9.2.FASES Y ETAPAS DEL TRABAJO REALIZADO	70
9.3.ACTIVIDADES DEL DESARROLLO DE LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL	72
9.4.PRODUCTOS ENTREGADOS POR MEDIO DE LAS FASES DE DESARROLLO A LA EMPRESA ENATIN S.A.	73
10.ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	74
10.1.MANUAL DE FUNCIONES PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	74
OBJETIVO	77
ALCANCE	77
REFERENCIAS	77
DEFINICIONES	77
RESPONSABILIDADES	78
CONTENIDO	79
1.DESCRIPCIÓN DEL CARGO.....	79
2.DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	79
2.1.FUNCIONES BÁSICAS	79
2.2.GENERALES.....	79
1.1.FUNCIONES ESPECÍFICAS	80
DIARIAS	80
SEMANALES.....	80
MENSUALES.....	80
3.PERFIL DEL CARGO	81
CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:	81
HABILIDADES ESPECÍFICAS:.....	82
CAPACITACIÓN MÍNIMA REQUERIDA:.....	82

CONOCIMIENTO DE IDIOMAS:.....	82
AMBIENTE DE TRABAJO:	82
REVISIONES DEL MANUAL	83
HOJA DE REVISIÓN / APROBACIÓN	84
10.2.TEST PSICOMÉTRICO ESTANDARIZADO Y AUTOMATIZADO PARA REALIZAR EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	85
10.3.ORGANIGRAMA GENERAL PARA DEFINIR LOS CARGOS Y CUMPLIR CON EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	88
10.4.FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.	90
10.5.FICHA Y FLUJOGRAMA DE INDUCCIÓN	93
11.CONCLUSIONES FINALES	96
12.RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS.....	

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN	26
TABLA 1: PRODUCTOS Y SERVICIOS	26
CUADRO 1: CUADRO DE CARGOS DE ENATIN S.A.	36
POBLACIÓN Y MUESTRA	59
CUADRO 2: POBLACIÓN ENATIN S.A	59
CUADRO 3: POBLACIÓN SELECCIONADA ENATIN S.A.....	60
Cuadro 4: población seleccionado administrativo ENATIN S.A.....	61
Cuadro 4: población seleccionado operativo ENATIN S.A.....	62
CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN	63
Cuadro 5: Muestra de la población escogida en la empresa ENATIN S.A.....	68
Cuadro 6: Entrevista de profundidad para creación de manuales de funciones.....	70
Cuadro 7: protocolo de desarrollo de la metodología.....	71
Diseño del proceso metodológico sistematizado.....	71
Cuadro 8: Fases y etapas del trabajo realizado.....	71
Cuadro 9: Actividades del proceso de indicción de personal.....	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS, FOTOS E IMÁGENES

EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	24
IMAGEN 1: CROQUIS DE ENATIN S.A	24
FOTO 1: PERSONAL DE PRODUCCIÓN DE ENANTIN S.A.....	28
FOTO 2: RECIPIENTES DE PRESIÓN ESTAMPE ASME U.....	29
FOTO 3: PUENTE FLOTANTE PROYECTO BABA.....	29
FOTO 4: CÁMARA DE LIOFILIZADO.....	30
FOTO 5: FABRICACIÓN Y MONTAJE DE ESTRUCTURAS Y TANQUES PARA PROYECTO TERMOELÉCTRICO EMELSUCUMBOS.....	31
FOTO 6: PROYECTO DE BIOCOMBUSTIBLE AUTOMATIZACIÓN.....	31
FOTO 7: PROYECTO DE BIOCOMBUSTIBLE BOMBA.....	32
FOTO 8: PROYECTO DE BIOCOMBUSTIBLE SISTEMA CONTRA INCENDIOS.....	32
FOTO 9: PUENTES VEHICULARES.....	32
FOTO 10: TANQUES DE ALMACENAMIENTO CENTRAL TÉRMOELÉCTRICA SANTA ELENA.....	32
FOTO 11: TANQUES DE ALMACENAMIENTO CENTRAL TÉRMOELÉCTRICA JIVINO.....	33
FOTO 12: ENTRADA PRINCIPAL DE LA EMPRESA ENATIN S.A.....	33
FOTO 13: PRODUCCIÓN PLANTA DE GRANALLADO.....	34
IMAGEN 2: ORGANIGRAMA DESACTUALIZADO DE ENATIN S.A	35
MARCO DE REFERENCIAS.....	37
IMAGEN 3: LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	41
IMAGEN 1: EL CONTEXTO DE RECLUTAMIENTO.....	43
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
IMAGEN 4: CARACTERÍSTICAS DEL ENFOQUE CUALITATIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
GRAFICO 1: MUESTRA POBLACIONAL GENERAL.....	59
GRAFICO 2: MUESTRA POBLACIÓN SELECCIONADA.....	60
GRAFICO 3: MUESTRA POBLACIÓN SELECCIONADO ADMINISTRATIVO.....	61
CUADRO 4: POBLACIÓN SELECCIONADO OPERATIVO ENATIN S.A.....	62

FOTOGRAFÍA 1: ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD ENATIN S.A.....67

FOTOGRAFÍA 2: GRUPOS FOCALES ENATIN S.A.....67

RESUMEN

El presente trabajo está orientado a realizar una investigación sobre los procesos de reclutamiento, selección, contratación del personal aplicados a la problemática de una empresa ecuatoriana que se dedica a la emisión de productos y servicios en área de metal mecánica.

ENATIN S.A. es una empresa creada el 16 de noviembre de 1990, lo que implica más de 25 años de experiencia en el mercado nacional. Su producción principal son las construcciones metal mecánica a nivel industrial, sobresaliendo en el ensamblaje de puentes grúa y tanques; la cual ha tenido en los últimos tiempos una des actualización de sus procesos y procedimientos, que han llevado a la empresa ha obtener una disminución en su factor calidad y producción, tanto del producto como del capital humano, debido a esto sus directivos están abiertos a cambios y desarrollo del mismo, por lo cual nuestra investigación se basa en mantener personal capaz y eficiente, por eso es importante conocer que los primero procesos para lograr esto es la implementación de un sistema formal de reclutamiento y selección para tener personal idóneo por cargos y a su vez una buena inducción para orillar al personal a conocer sus funciones logrando desempeño y rapidez desde el inicio de su trabajo, así facilitaremos el cumplimiento a los objetivos que se plantea la organización, que es de vender más un producto altamente calificado en el mercado, a precio optimo y acorde a la oferta y demanda que exige el medio en el que se desempeña su trabajo la organización.

Palabras Claves: Metal mecánica, industria, reclutar, selección, inducción eficiente, desarrollo.

1. INTRODUCCIÓN

En este estudio nos enfocaremos en la necesidad de cambio dentro de una empresa nacional que apunta a proyectarse a nivel internacional dentro del ámbito de productos y servicios metalmecánico. ENATIN S.A. es una compañía con una trayectoria de más de 25 años durante los cuales no ha generado avances en su estructura organizacional y en sus procesos de reclutamiento, selección y contratación de sus colaboradores.

Los directivos de ENATIN S.A. están conscientes de la necesidad de reestructuración e innovación en la administración del know-how en el área de Recursos Humanos acorde con la permanente demanda de calidad y eficiencia en todos los procesos de una empresa. Para ello, según han manifestado sus dueños, *tener personal calificado de calidad*, es la base principal de la producción y por ende del crecimiento de la compañía.

Al respecto, se considera pertinente la cita de Herrera Duran (2011):

“Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero **los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de éste para su procesamiento**”. (El subrayado es nuestro).

Este estudio plantea la necesidad de ejecutar un proceso formal de: reclutamiento, selección y contratación de personal con altos estándares de rendimiento empresarial, lo cual nos conducirá a una organización que produzca más, en menor tiempo y costo.

Es imprescindible señalar que no se administran personas ni recursos humanos, se administra **con** las personas, considerándolas como agentes

activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades, capaces de aportar, con su retroalimentación, al mejoramiento de los procesos de producción y crecimiento de la organización.

Por lo tanto, el Recurso Humano dentro de la empresa es el motor y la base para que la organización a nivel global mantenga la hegemonía en el medio en el que se encuentra.

ENATIN, al verse involucrada en grandes obras a nivel nacional, ha dejado de ser una pequeña empresa para convertirse en una de mayor presencia en el mercado, exigiendo con ello, la formalización de todos sus procesos y la estructuración de cada uno de ellos. Actualmente, sus directivos, están brindando la apertura para las investigaciones y las transformaciones que sean necesarias para estar en correspondencia con las demandas del mercado. Han brindado todas las facilidades a los autores de este trabajo, uno de los cuales es un colaborador en el departamento de Recursos Humanos, existiendo por este motivo, la confianza para el acceso a datos y documentos confidenciales propios de la empresa.

1.1. Antecedentes de la propuesta, contexto y necesidades a las que responde.

La informalidad en los procesos de reclutamiento y selección en ENATIN S.A., normalmente ocasiona que el personal no se sienta identificado con la organización, ya que existe una alta rotación dentro de la misma. Todo se origina por la existencia de perfiles de cargos desactualizados, escasos recursos para el proceso de selección y la informalidad de los procedimientos de incorporación de los nuevos colaboradores. Esto ha generado una disminución en las ventas del área de recepción y producción por el bajo desempeño de los empleados.

Con la creación, el mejoramiento de la organización así como la formalización de los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal se logrará incorporar empleados competentes y comprometidos

que estén alineados a cumplir los objetivos de servicio de calidad de la organización para generar un ambiente más organizado, estructurado y formal dentro del departamento de Recursos Humanos.

Desarrollar el diálogo entre los conocimientos adquiridos y su aplicación a la realidad de una empresa, a través de la presente investigación ha permitido innovar y producir nuevos conocimientos a partir del análisis integral de la organización.

1.2. El problema.

El problema que se busca resolver con este estudio es: Insuficiente personal calificado y de calidad dentro de la empresa ENATIN S.A.

1.3. Líneas de Investigación

1.3.1. De la Facultad

- Desarrollo profesional y laboral.

1.3.2. De la carrera

- Cambio organizacional.

1.3.3. Sub-línea

- Motivación y productividad
- Nuevas formas de trabajo y rendimiento laboral en ambientes diversos.

1.4. Política u objetivo del buen vivir al que contribuye

Objetivo 9: "Garantizar el trabajo digno en todas sus formas".

9.3 Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad

y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales.

9.5 Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral.

1.5. El marco teórico

Para fundamentar la presente investigación, se puntualizan y definen diferentes teorías y conceptos de autores que hablan del tema objeto de este estudio. Constituyen la base teórica de la propuesta. Para ello, se abarcará la teoría de la administración, la descripción del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal y su importancia dentro de las organizaciones.

1.6. La metodología

Es de tipo cualitativa de nivel descriptivo, inductivo-deductivo, analítico, con enfoque sistémico.

1.7. Estructura del trabajo sistematizado

Este estudio está estructurado de la siguiente manera:

1.7.1. Capítulo I:

En el cual se describe el marco institucional de la investigación.

1.7.2. Capítulo II:

Para la realización de este capítulo se investigaron varios autores que proporcionaron teorías sobre el desarrollo de la organización y cómo formular un buen proceso de reclutamiento y selección de personal; partiendo de aquí pudimos identificar metas claras y concisas para el desarrollo del siguiente capítulo.

1.7.3. Capítulo III:

Para el proceso metodológico se planteó un estudio de tipo cualitativo, descriptivo, inductivo-deductivo, analítico y con enfoque sistémico.

Todo esto nos encaminó la investigación del problema y a la vez fue generando las soluciones al mismo.

1.7.4. Capítulo IV:

Cumpliendo con lo establecido en los objetivos, se generaron los resultados que se presentan como una propuesta a ser implementada en la empresa ENATIN S.A.

1.7.5. Capítulo V:

Las conclusiones y recomendaciones fueron construyéndose en la medida en que fuimos desarrollando los resultados coherentes con los objetivos planteados inicialmente.

2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente las empresas en nuestro país y en todo el mundo demandan de un personal con las competencias que requiere el cargo, capaz de solucionar los problemas prácticos que se presentan día a día con eficiencia, eficacia y creatividad.

Antes de la intervención con el proyecto de sistematización se observaba en la empresa la informalidad de sus procesos de reclutamiento, selección y contratación. Éstos se realizaban empíricamente, por medio de referencias personales principalmente, ocasionando la incorporación de personal no idóneo para los cargos. Esta situación también era provocada por la inexistencia de: perfiles de cargos, baterías psicométricas e inducción al personal.

Todo lo antes mencionado condujo a la empresa a desarrollar actividades improvisadas en lo que concierne al reclutamiento e inducción, causando dificultades en el desempeño posterior de sus colaboradores.

ENATIN S.A. tiene la urgente necesidad de organizar y formalizar todos los procesos de reclutamiento, selección y contratación de su personal que le permita continuar creciendo para poder proyectarse a nivel internacional.

Este trabajo contribuye, en primera instancia a generar un impacto social en el Talento Humano de la compañía y en segunda instancia en el mercado al que pertenece la empresa. Favorece al perfeccionamiento técnico del personal que ingresa a la organización.

3. CONTEXTO DE LA SISTEMATIZACIÓN

Empresa ENATIN S.A ubica en la ciudad de Guayaquil la dirección de sus instalaciones es en el km. 16 1/2 vía a Daule.

4. OBJETO

Es el estudio del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

5. OBJETIVOS DEL PROCESO DE LA SISTEMATIZACIÓN

5.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer los procesos de reclutamiento, selección e inducción de la empresa ENATIN S.A.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Actualizar la estructura organizacional de la empresa.
2. Elaborar manuales de funciones de la empresa ENATIN S.A.
3. Crear un modelo de baterías de pruebas psicométricas para el proceso de selección de personal Administrativo que permita seleccionar al personal idóneo para los cargos vacantes.

4. Diseñar un flujograma del procedimiento de Reclutamiento y Selección con el fin de organizar y visualizar las fases así como los responsables de cada una de ellas.
5. Presentar una propuesta técnica para el proceso de inducción al personal nuevo que permita regular el mismo para que los colaboradores se encuentren mejor preparados para cumplir con sus funciones.

6. EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN

ENATIN S.A. es una empresa creada el 16 de noviembre de 1990, lo que implica más de 25 años de experiencia en el mercado nacional. Su producción principal son las construcciones metal mecánica a nivel industrial, sobresaliendo en el ensamblaje de puentes grúa y tanques.

En los primeros diez años, la compañía estuvo ubicada en la ciudadela La Garzota, contando con una decena de colaboradores, cinco administrativos y cinco operativos. En su proceso de crecimiento, la organización decidió trasladar sus instalaciones al km. 16 vía a Daule.

herramientas computacionales tales como el análisis de elemento finito, manejo de proyectos, logística y manejo de recursos.



Foto 1: Personal de producción de ENANTIN S.A.
Elaborado por: Paulina Gallardo - Jorge Rosero.

De acuerdo a lo que se difunde en su página web, la empresa señala que la calidad es su principal compromiso; por lo cual han trabajado hasta obtener certificaciones de calidad internacionales tales como: ASME U, UM, U2 y S, para recipientes de presión y calderos, estableciendo un sistema de control de calidad para todas sus producciones y servicios entregados a sus clientes. Sus productos y servicios son:

TABLA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

PRODUCTOS	DESCRIPCIÓN
Polipastos, tecles y puentes grúa	<p>Fabrican todo tipo de sistema de movimiento de carga, puentes grúa monotrocha y bitrocha, jib cranes, pórticos. Entregan la solución completa, equipos, vigas y estructuras, así como sistemas de alimentación y control, dispositivos para manipulación de carga. Realizan la fabricación, ensamblaje, montaje y puesta en marcha, entregando proyectos llave en mano.</p>
Tanques	<p>Diseño y fabricación de tanques de presión bajo norma ASME Sección VIII División 1 y 2, de agua, para combustible bajo norma API 650. Silos de cemento. Diseño, fabricación y montaje. Sistema de soldadura SAW horizontal ESAB Circotech.</p>
Tuberías	<p>Tubería para agua, combustibles, sólidos. Soldada con procesos automáticos. Fabricación de reducciones, codos. Camisas para pilotes.</p>
Puentes vehiculares y vigas soldadas	<p>Vigas soldadas para puentes metálicos vehiculares y estructuras. Mesa para armado de vigas con proceso SAW automatizado.</p> <p>Recipientes de presión y vacío ASME: Recipientes de presión y vacío construidos bajo norma ASME Sección VIII División 1 y 2 con estampes UM, U o U2.</p>

<p>Estructuras de Acero:</p>	<p>Diseño, fabricación y montaje de estructuras metálicas pesadas. Estructuras prefabricadas punzonadas y taladradas.</p> <p>Equipos móviles para transporte y construcción: Equipos móviles para transporte de carga, equipos de construcción, tanques cisterna, volquetas, sistemas hidráulicos, neumáticos, ejes y patas.</p>
<p>Sistemas Contra Incendio</p>	<p>Sistemas contra incendio industrial, piping, rociadores, casa de bombas, válvulas, cajas, proporcionadores de espuma.</p> <p>Montajes: Montajes industriales, diseño y fabricación de dispositivos de montaje.</p>
<p>SERVICIOS</p>	<p>DESCRIPCIÓN</p>
<p>Rolado</p>	<p>Hasta 32 mm en 3 metros, control CNC. Rolado y fabricación de tubería soldada. Programación para tubería redonda y cuadrada, semicírculos, U y rolado cónico.</p>
<p>Corte en guillotina</p>	<p>Hasta 15 mm en 6 m</p>
<p>Plegado</p>	<p>Prensas de hasta 750 ton en 6 m</p>
<p>Corte con plasma y oxicorte</p>	<p>Mesa CNC de 3 x 14 m, 2 estaciones de oxicorte, 1 estación de plasma de alta resolución y 1 estación de marcado neumático.</p>

Fabricación de vigas soldadas	Mesa de armado de vigas hasta 3.2 m de peralte 36 m de largo.
Grúa	Alquiler de tres niveles de grúas hasta 55 toneladas
OTROS SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Punzonado en estructuras metálicas. • Mantenimiento de productos entregados. • Taladrado. • Granallado: Cámara de granallado de 6 x 6 x 15 m • Pintura: Equipos airless para pintura de altos sólidos.

Tabla 2: PRODUCTOS Y SERVICIOS
Elaborado por: Paulina Gallardo – Jorge Rosero.

Se exponen productos y servicios entregados

UNILEVER: Recipientes de presión estampe, según certificación

ASME U



Foto 2: Recipientes de presión estampe ASME U
Fuente: www.enatin.com

ODEBRECHT: Puente flotante proyecto BABA



Foto 3: Puente flotante proyecto BABA
Fuente: www.enatin.com

EL CAFÉ: Cámara de Liofilizado



Foto 4: Cámara de Liofilizado
Fuente: www.enatin.com

ISOLUX CORSÁN: Fabricación y montaje de estructuras y tanques para proyecto termoeléctrico Emelsucumbios



Foto 5: Fabricación y montaje de estructuras y tanques para proyecto termoeléctrico Emelsucumbios
Fuente: www.enatin.com

PETROCOMERCIAL: Proyecto de Biocombustible



Foto 6: Proyecto de Biocombustible automatización
Fuente: www.enatin.com



Bombas

Foto 7: Proyecto de Biocombustible bombas
Fuente: www.enatin.com



Foto 8: Proyecto de Biocombustible sistema contra incendios
Fuente: www.enatin.com

Consejo Provincial de Los Rios: Puentes vehiculares



Foto 9: Puentes vehiculares
Fuente: www.enatin.com

CELEC: Tanques de almacenamiento Central Térmoelectrica Santa Elena 3



Foto 10: Tanques de almacenamiento Central Térmoelectrica Santa Elena 3
Fuente: www.enatin.com

CELEC: Tanques de almacenamiento Central Termoeléctrica Jivino



Foto 11: Tanques de almacenamiento Central Termoeléctrica Jivino
Fuente: www.enatin.com

Todas estas obras, generan una dinámica de administración y gestión de los recursos humanos de la empresa, que exige actualización de procesos dentro de la empresa.



Foto 12: Entrada principal de la empresa ENATIN S.A.
Fuente: Jorge Rosero T – Paulina Gallardo A.

Cada uno de estos productos tiene su normativa para su creación y diseño; estos parámetros ayudan a la entrega de un producto de calidad bajo estándares internacionales los cuales son: AISC – ANSI – API – ASME – ASTM – AWS – CMAA– DIN - Nch. – SSPC UBC – AWWA – NFPA



Foto 13: Producción planta de Granallado
Fuente: Jorge Rosero T – Paulina Gallardo A.

Hace diez años a partir de su necesidad de expansión de sus servicios y productos, sus directivos se plantearon la creación de la misión y visión institucional, la cual se cita:

Misión

“Entregar el mejor producto del mercado en el menor tiempo posible y con el menor costo para nuestros clientes a través del mejoramiento de nuestro recurso humano y renovación tecnológica. Buscar la excelencia mediante la inducción y capacitación de los mejores profesionales del mercado para administrar y producir en nuestra organización. Traduciendo esto en un servicio de excelencia para nuestros clientes.”

Visión

“Ser la principal referencia de mercado en cuanto a precio y calidad, logrando la mayor cantidad de certificaciones de calidad y calificaciones. Ser líderes tecnológicos en la industria nacional”

Durante 25 años, la empresa estuvo conformada por los siguientes departamentos, sin ningún tipo de modificación y actualización:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

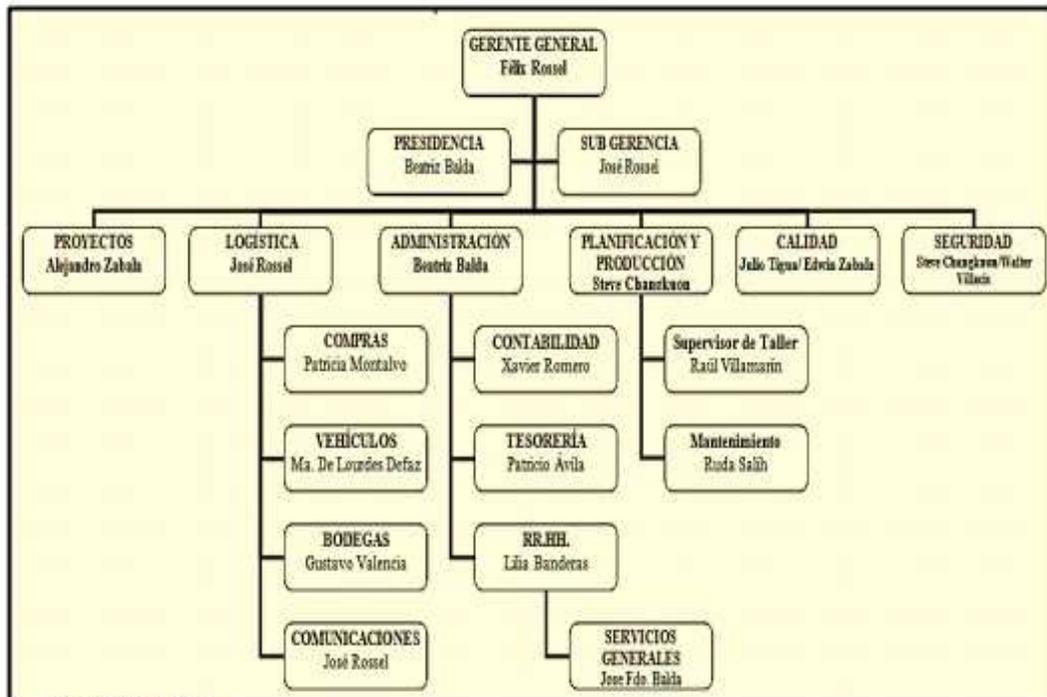


Imagen 2: organigrama desactualizado de ENATIN S.A.
Fuente: Walter Villacis Flores

En el gráfico se presenta una estructura desactualizada y no acorde con la realidad de los procesos operativos y logísticos de la empresa. Esto motivó a que nos planteáremos dentro de la investigación, y realizar una propuesta de estructura orgánica, que diera el armaje, para la ejecución de sus procesos en coherencia de su misión, visión y alineamientos de sus objetivos.

En nuestro proceso de investigación organizamos un cuadro de cargos y funciones, el cual tiene toda la estructura de la empresa según lo observado e investigado por los creadores de este trabajo, constituyendo la línea base de este estudio.

 CARGOS GENERAL DE LA EMPRESA						
Dueño Legal	Encargado	Área	Departamento	Cargo Actual	Núm. Personas	Cargo Propuesto
Presidencia	Gerencia General	Administrativo Financiero	Talento Humano	Sub Gerente de RRHH	1	Jefe de Talento Humano
				Asistente de RRHH	1	Asistente de Talento Humano
				Trabajadora Social	1	
				Asistente Administrativo	0	
				Analista de RRHH	1	
			Recepcionista	1		
			Servicios Generales	Auxiliar de Servicios	1	Conserje
				Asistente/Ayudante/Auxiliar de Limpieza	3	
				Gerente Administrativo Financiero	0	
				Contador	1	Contador General
		Tesorero		0		
		Sub Gerencia General	Logística	Asistente contable	1	
				Encargada de Logística	1	Coordinador de Logística
				Encargada de Compras	1	Coordinador de Compras
				conductor de Grúa	1	
				Chofer de Camión	1	
			Chofer	1		
			TIC'S	Asistente de Servicios Generales	1	
				Programador de Sistemas	1	
				Técnico de Mantenimiento Tec.	1	
			Bodega	Jefe de Bodega	1	
		Encargado de Bodega		1	Asistente de Bodega	
		Ayudante de Bodega		1		
		Operador de Monta Cargas		1		
		Producción	Producción	Gerente de Producción	1	
				Asistente de Producción	1	
				Residente de Obras	0	
				Supervisor de Planta	1	
				Técnico del Sector Metalmecánica	5	
				Auxiliar/Ayudante del sector Metalmecánica	3	
				Auxiliar/Ayudante del sector Metalmecánica sin experiencia	1	
				Ayudante General	1	
				Operador Especialista del Sector Metalmecánica	0	
				Operador y supervisor de Grúa	1	
				Operador de Grúa	2	
				Operario nivel 1	2	
				Peón	3	
		Mantenimiento	Mantenimiento	Gerente de Mantenimiento	1	Jefe de Mantenimiento
				Mecánico y Tornero	1	
				Electricista	1	
		Calidad	Calidad	Jefe de Calidad	1	
Asistente de calidad	1					
Inspectores de Calidad	2					
Proyectos	Proyectos	Gerente de Proyectos	1			
		Ingeniero de Proyectos y Producción	2			
		Superintendente de Proyectos	3			
Obra Civil	Obra Civil	Arquitecta de Proyectos	1			
		Maestro de Obra Civil	4			
Seguridad Industrial	Seguridad Industrial	Supervisor de Seguridad Industrial	4			
TOTAL					66	

Cuadro 1: Cuadro de cargos de ENATIN S.A.

Fuente: Jorge Rosero T – Paulina Gallardo A.

7. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

Para fundamentar la presente investigación, se puntualizan y definen diferentes ideas y conceptos de autores que hablan del tema objeto de este estudio. Para ello, se abarcará la teoría de la administración, la descripción del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal y su importancia dentro de las organizaciones.

7.1. Teoría de la Administración

Según lo indica Barreiro, et al. (2013, pág. 9), la teoría de la Administración “es un proceso que consiste en planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar los esfuerzos de una organización, así como utilizar los demás recursos con el fin de conseguir los objetivos”.

Por lo tanto, la administración es el proceso que se lleva a cabo para lograr eficazmente los objetivos de la organización por medio de las personas. Para lograr su objetivo, Barreiro plantea que la administración está compuesta por los siguientes principios administrativos

La Planeación, es la base fundamental del proceso administrativo ya que en ella la empresa predetermina las actividades a desarrollar y los resultados que se deben obtener.

La Organización, es el ordenamiento de todas las áreas de la empresa en forma permanente, de lo cual se necesita saber utilizar el tiempo, los recursos humanos y recursos financieros.

La Dirección, basada en un liderazgo eficaz para la consecución de objetivos.

El Control, nos permite estar informados de todos los pasos que se dieran y que se vayan a dar dentro de la estructura de la empresa, con el fin de evaluar los resultados y dependiendo de esto, realizar correctivos para estar alineados con los objetivos de la empresa.

El grado de sinergia y alineación entre ellos, la organización, el equipo y los objetivos individuales y objetivos empresariales, es lo que determinará el éxito o el fracaso de una organización.

De acuerdo a Sánchez (2013, pág. 32), la administración “se asocia a las prácticas, organización, sistemas y procedimientos que facilitan el flujo de información para la toma de decisiones, el control, la evaluación y la dirección estratégica del negocio”.

Es primordial que cada organización asegure sus metas y los objetivos se encuentren alineados con las estrategias de la organización (misión, visión, objetivos); estructura (organigrama, estructura de toma de decisiones, entre otros); sistemas (recursos humanos, finanzas, comunicación, administración, entre otros); y cultura (valores, ética de trabajo, principios, entre otros).

Por lo tanto, la administración efectiva debe estar caracterizada por los sistemas, estrategias, estructuras y cultura organizacionales que se desarrollan de manera alineada; junto con las personas que operan de forma sinérgica en los diferentes departamentos de la empresa y los encargados del área administrativa.

Por lo expuesto, podemos afirmar que el talento humano dentro de la empresa constituye el principal activo para la gestión de la organización y genera un gran impacto en el desarrollo y crecimiento de toda organización.

7.2. Administración de Recursos Humanos

Existe un extenso desarrollo teórico sobre la administración de los recursos humanos en las organizaciones, sean éstas públicas, privadas y organizaciones no gubernamentales (ONGs). Es complejo mantener el equilibrio entre la diversidad de necesidades de la organización, su personal y los clientes.

Según Bohlander, G. (2010) la administración de los recursos humanos es un “conjunto de actividades realizadas para definir el personal de la organización, diseñar puestos de trabajo y equipos, desarrollar las habilidades de los trabajadores, identificar métodos para mejorar el desempeño laboral y recompensar los éxitos de los empleados”.

El área de Recursos Humanos debe realizar diferentes actividades para encontrar a la persona con las habilidades, competencias, experiencias y conocimientos necesarios para llenar una vacante. Este proceso generalmente consume mucho tiempo ya que requiere bastante trabajo manual y la coordinación de varias personas a lo largo del proceso.

Bizagi (2014) señala que “las compañías exitosas son aquellas que logran encontrar, atraer y retener las mejores personas del mercado. Un grupo de empleados capacitado se traduce en un aumento de productividad, pero encontrar estas personas no es una tarea fácil.”

Según Lino Rasmir (2014) en la administración de empresas, se denomina Recursos Humanos “al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así, al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.”

Tomando en cuenta la teoría de estos autores logramos definir que el objetivo de la administración de recursos humanos es alinearse con la estrategia de la organización.

Esto permitirá implantar la estrategia organizacional en toda la red de personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se perciben en la competencia empresarial globalizada.

Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, se administra con las personas, considerándolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades.

Por lo tanto, el Recurso Humano dentro de la empresa es el motor y la base para que la organización a nivel global mantenga la hegemonía en el medio en el que se encuentra.

7.3. Modelo de Gestión de Recursos Humanos

Idalberto Chiavenato (2012) establece que la Gestión de Recursos Humanos se divide en 5 procesos (ver figura adjunta):

- Admisión de Recursos Humanos.
- Aplicación de Recursos Humanos.
- Compensación de Recursos Humanos.
- Desarrollo de Recursos Humanos.
- Monitoreo de Recursos Humanos.

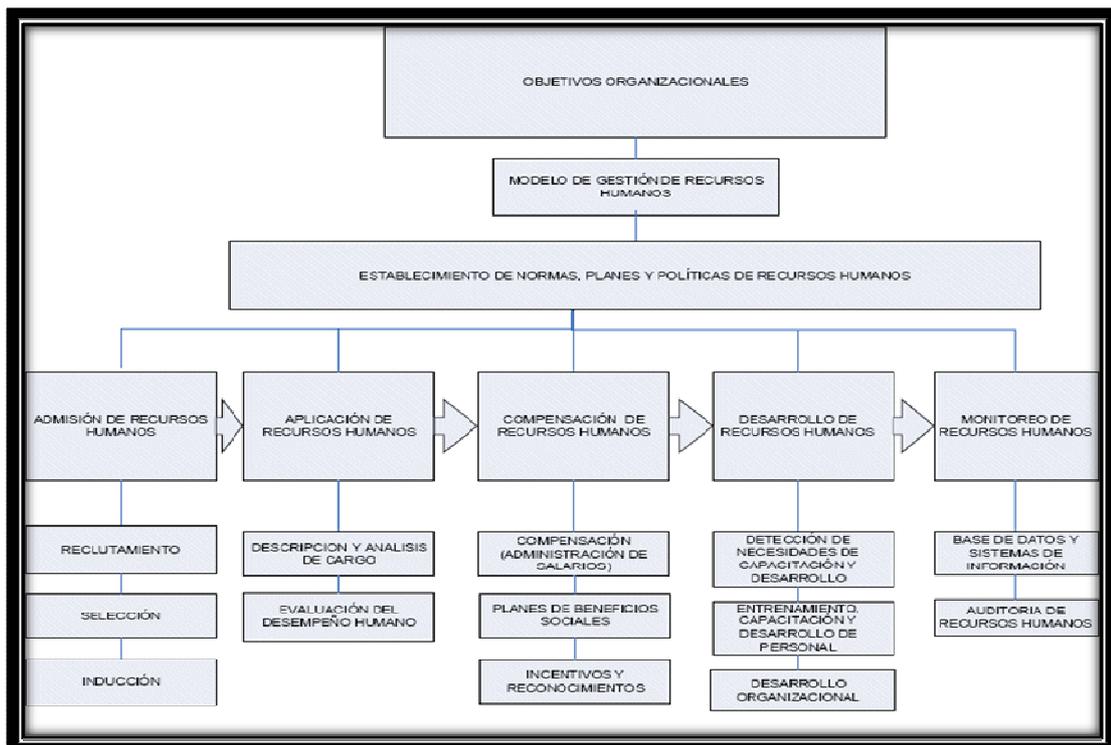


Imagen 3: La Gestión de Recursos Humanos
Fuente: Idalberto Chavenato

Dentro de nuestra investigación, nos enfocaremos en la Admisión de Recursos Humanos, la misma que comprende 3 etapas:

- Reclutamiento de Personal.
- Selección de Personal.
- Inducción de Personal.

7.4. Reclutamiento de Personal

Para Bretones y Rodríguez (2008), el reclutamiento puede definirse como “un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización”.

El reclutamiento de personal es un sistema de información mediante el cual la empresa difunde y ofrece al mercado, diferentes oportunidades de empleo con el fin de llenar una vacante.

El proceso de reclutamiento da inicio cuando se crea una vacante que es necesaria cubrir en un departamento de la compañía, o cuando se apertura un nuevo cargo; se inicia la búsqueda de dicho candidato y tiene su conclusión cuando reciben las hojas de vida de los mismos. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitudes de empleo, del cual después se seleccionará un colaborador.

7.4.1. Planificación de personal

La planeación de Recursos Humanos tiene como objetivo anticiparse a la demanda de la empresa y proveer el personal requerido para satisfacer la misma.

Lino Rasmir (2014) señala que se puede “considerar la planificación de personal como el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo”.

La Planificación de Personal tiene los siguientes fines:

- Utilizar con eficacia los recursos.
- Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.
- Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

Partiendo de lo expresado por Rasmir, la Planificación de Personal es un proceso donde se determinan las necesidades organizacionales de personal, así como planes a futuro para la empresa. Es también la investigación del contexto, donde está inserta la organización y desde donde podemos suplirnos para obtener el mejor capital humano para la misma.

7.4.2. Fuentes y/o Medios de Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son los ámbitos del mercado de recursos humanos explorados por los mecanismos de reclutamiento.

El mercado está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados o disponibles (desempleados), y también existen los potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Por ello pueden existir dos medios de reclutamiento: el interno y el externo (Chiavenato, 2000).

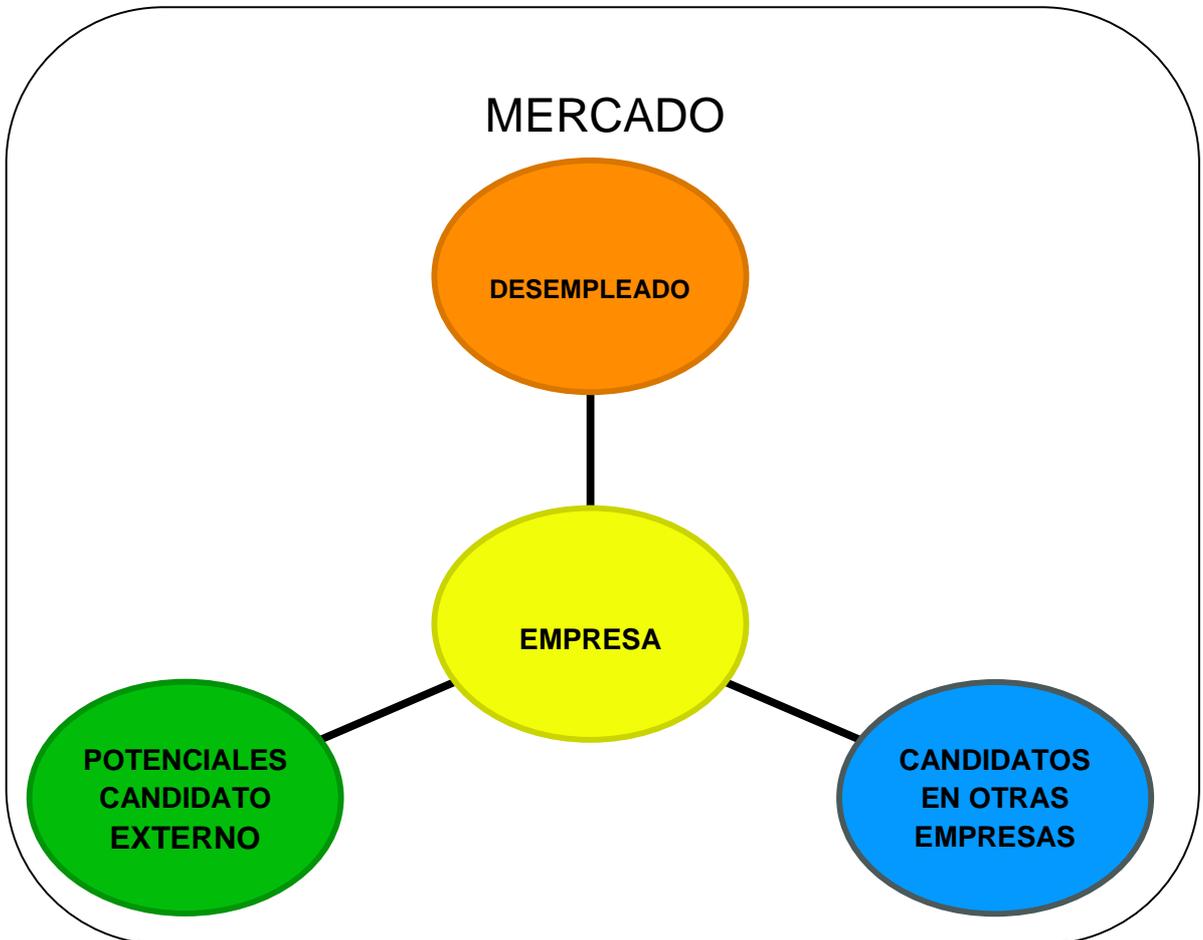


Imagen 2: El contexto de Reclutamiento

Fuente: Paulina Gallardo – Jorge Rosero

7.4.3. Reclutamiento Interno

La primera fuente de reclutamiento la constituye la base de datos interna dentro del proceso de desarrollo de personal y plan de carrera. Se convierte en un factor de motivación para los empleados debido a que les permite planear su proyecto laboral con la posibilidad de progresar y escalar en la pirámide organizacional.

Es muy común encontrar buenos prospectos dentro de plantas de personal en las organizaciones, personas cuyo desempeño ha sido óptimo y que además se han preocupado por elevar su nivel académico.

De igual manera, el inventario de los recursos humanos que se tenga dentro de la organización, partiendo de un seguimiento efectivo por parte del órgano encargado, se puede identificar candidatos bastante calificados y dispuestos a recibir la capacitación correspondiente.

El reclutamiento interno, posibilita una buena relación con las directivas sindicales (en caso de existir), y además exige una interna y continúa coordinación entre los diferentes departamentos o secciones de la empresa, para detectar los prospectos a cubrir una vacante y en este momento es cuando se ven los beneficios de los procesos de entrenamiento y capacitación de la empresa.

El desarrollo del espíritu de competencia fortalece el clima organizacional desde el punto de vista de la promoción y ascenso, que es el resultado de una planeación estratégica de reclutamiento, de manera que no sólo se piensa en cubrir las necesidades inmediatas, si no que por el contrario se trata del cubrimiento futuro de las vacantes.

7.4.4. Reclutamiento Externo.

Para Martha Alles (2010) el reclutamiento externo es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es un proceso que busca candidatos del medio donde la organización realiza sus funciones, se identifica por buscar candidatos con altos estándares de rendimiento y competencias que no fueron encontrados dentro de los colaboradores que laboran dentro de la organización.

El reclutador también puede recurrir a compañías especializadas en la detección de personal. Estas compañías pueden dividirse en agencias de empleos, que establecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante publicidad u ofertas espontáneas. Y en agencias de identificación de personal de nivel ejecutivo, donde solamente contratan ciertos recursos humanos específicos. Inclusive, siempre se puede recurrir a distintas instituciones educativas como universidades o escuelas técnicas entre otras, en donde se encontrarán candidatos jóvenes que posiblemente hagan peticiones moderadas en relación a los salarios (Werther & Keith, 2001 citado por Muñoz, 2013).

7.4.5. Reclutamiento 2.0

Juan Martines de Salinas (2010) Por reclutamiento 2.0, podemos entender aquel en el que los candidatos principalmente no buscan sino que son buscados por las empresas mediante el acceso a diversas herramientas interactivas disponibles en Internet como son las redes profesionales, twitter, foros, etc. Los candidatos sacan partido a su perfil y van enfocándose en conseguir nuevos contactos profesionales mediante el networking.

Según el autor desde hace ya algún tiempo todo el mundo habla de la implantación del reclutamiento 2.0 en las organizaciones para conseguir traer nuevo talento. Dicho de esta forma tan teórica parece hasta verdad, sin embargo, la realidad es otra.

La realidad es muy distinta porque la gran mayoría de los reclutadores de personal en nuestro país no tienen buena imagen de las redes profesionales, ni mucho menos las usan para buscar nuevo talento, anticipándose a las previsibles necesidades, tanteando el mercado. Tienen una idea preconcebida de que son una pérdida de tiempo porque la selección se hace de otra forma.

En el Ecuador la tendencia del reclutamiento 2.0 es una estrategia que aun no ha sido bien vista, ya que los medios como redes sociales o foros de internad son mal catalogados como paginas de chismes o ridiculización pública, debido a esto muchas empresas no entran en el cambio y se mantienen en el reclutamiento 1.0, los medios tradicionales de reclutamiento son los que les han dado grandes resultados descartando el medio uno de los medio de reclutamiento del futuro.

7.4.6. Etapas del Reclutamiento de Personal

El procedimiento de reclutamiento de personal tiene una serie de etapas que ayudan a la organización en la obtención de más información sobre el solicitante. En cada etapa, algunos aspirantes son rechazados debido a que sus habilidades y conocimientos no se ajustan a las necesidades de la organización.

Por lo tanto, es muy importante preparar un procedimiento de reclutamiento adecuado que se adapte a los requisitos de la organización y que ayudará en la elección del candidato más adecuado.

A continuación se describen las etapas del proceso de selección del personal.

7.4.6.1. Etapa 1: Creación de información de vacante

- Identificar el capital en talento humano, es decir la totalidad de personas a necesitar, cumpliendo los requerimientos para el cumplimiento de las funciones, deberá crear una vacante para el área requerida.
- Descripción y especificación del perfil que deben cumplir los aspirantes a la plaza de trabajo.
- Descripciones del trabajo: se deberá determinar claramente las funciones que deberá cumplir la persona que sea seleccionada.
- Enviar la descripción del trabajo y la especificación del perfil de empleo al responsable de Recursos Humanos.

7.4.6.2. Etapa 2: Aprobación de requisición de reclutamiento

- Enviar la solicitud para su aprobación de acuerdo con los procesos de la dirección interna.
- El responsable del presupuesto debe ser siempre el responsable de aprobación final. Se debe asignar un presupuesto para la publicación una vez que se obtenga la aprobación definitiva.

7.4.6.3. Etapa 3: Anunciar el puesto de trabajo

Según Mondy y Noe (2009, pág. 129):

“El anuncio de empleo es un procedimiento para comunicar a los empleados de la empresa el hecho de que existe un puesto vacante. La oferta de empleo es un procedimiento que permite a los empleados que creen poseer las calificaciones requeridas solicitar un empleo anunciado”.

El departamento de Recursos Humanos publicará todos los anuncios de empleo de la información establecida para la solicitud de personal.

Esta etapa consiste en generar el interés de candidatos. El proceso de reclutamiento debe llevarse a cabo con cuidado a fin de garantizar la mejor respuesta al costo más efectivo. El objetivo es conseguir una selección de candidatos calificados, y para ello hay una variedad de maneras que se mencionan a continuación:

- Incluir los métodos tradicionales a través de la publicidad y periódicos locales.
- El desarrollo de nuevos métodos como uso de Internet.
- Las vacantes se anuncian en el sitio seleccionado durante un determinado tiempo.

7.5. Selección de Personal

7.5.1. Definición

Idalberto Chiavenato (2006) precisa que la selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Podemos definir en base a esto que la selección de personal es escoger el candidato idóneo para la vacante que encontramos, en la organización no solo con el fin de llenarla sino que también la de volver al cargo más eficiente.

7.5.2. Etapas del Proceso de Selección

Según González y Montes (2010, pág. 85), “Para que se desarrollen de forma eficaz y garanticen el cumplimiento de su objetivo principal (conseguir el candidato que mejor se adapte al puesto ofertado), los procesos de selección de personal deben seguir una serie de etapas definidas”.

A continuación se describen las etapas del proceso de selección de personal.

7.5.2.1. Etapa 1: Pre selección de candidatos

Para González y Montes (2010, pág. 76), “El éxito de la preselección vendrá determinado por la eficacia del reclutamiento el cual debería tener un óptimo nivel de difusión y un marcado carácter selectivo”.

Una vez que se anuncia el trabajo y se recibe una respuesta de los interesados, se debe solicitar a los candidatos presentar un CV y una recomendación de apoyo. El responsable puede evaluar las hojas de vida individualmente a medida que se reciben o en un lote siguiente a la fecha de cierre respectiva. Los solicitantes rechazados etapa recibirán un correo electrónico o notificación vía telefónica, donde se les comunicará que quedan fuera del proceso.

Los candidatos pre-seleccionados serán notificados como tales a través de un comunicado telefónico, donde se les indicará la fecha, hora y lugar a donde deberán acudir para que se les realice una entrevista personalizada.

La selección de los candidatos implica dos principales procesos: preselección y evaluación de los solicitantes para decidir quién debe ser escogido para ocupar la plaza de empleo disponible. Existe una variedad de métodos disponibles para ayudar en el proceso de selección. El tipo

de métodos utilizados dependerá del tipo de trabajo por cubrir, las habilidades del reclutador y el presupuesto para la contratación.

7.5.2.2. Etapa 2: Entrevista de los candidatos

Referenciando a González y Montes (2010, pág. 76), una vez que se haya seleccionado a los candidatos en la etapa de preselección, el siguiente paso debe ser la ejecución de las entrevistas de manera individual. Las entrevistas son una herramienta estándar del proceso de selección, pero que también pueden ser poco fiables en caso de que no se lleven a cabo de la manera adecuada.

Los paneles de la entrevista deben establecerse de acuerdo con el formato y proceso actual. Es preciso considerar en primer lugar los objetivos de una entrevista y establecer un proceso bidireccional. Desde el punto de vista del empleador, la entrevista le permite lo siguiente:

- Explorar las declaraciones que el candidato hizo en su formulario de solicitud.
- Conocer más de la experiencia de los aspirantes.
- Evaluar cómo van a encajar los aspirantes en el equipo de trabajo.
- Dar información a los candidatos con respecto al trabajo.

Desde la perspectiva de los candidatos, la entrevista la proporciona la oportunidad de:

- Exponer sus habilidades y capacidades.
- Obtener más información sobre el trabajo.
- Evaluar si el trabajo es el adecuado para ellos.

7.5.2.3. Etapa 3: Nombrar candidato seleccionado

Según Robbins (2009, pág. 288), “Una vez que la actividad de reclutamiento ha creado un grupo de candidatos, la etapa siguiente del proceso de GRH consiste en determinar quién es el que está mejor calificado para el trabajo”.

Una vez que haya seleccionado un candidato idóneo para designarlo en un puesto de trabajo en la empresa, el responsable del departamento de Recursos Humanos debe comunicarse con el candidato y hacer una oferta verbal. Una vez que esas discusiones se han completado, se realizará una nueva reunión donde se definirán asuntos concernientes al contrato. En este punto, el candidato escogido deberá completar y enviar el Formulario de Solicitud de Empleo y cualquier petición de referencias. Adicionalmente, recibirán copias de su contrato. El Departamento de Recursos Humanos le informará al seleccionado sobre el progreso en la aceptación de cualquier oferta y deberá coordinar la fecha de inicio de sus funciones.

7.6. Inducción de Personal

Para Viviana Ortega (2008) si bien el proceso de reclutamiento y selección de personal se constituye en una herramienta fundamental para contribuir al éxito en el desempeño de un empleado, en si mismo no es suficiente para garantizar la adaptación de la persona al cargo y el logro de resultados en un corto plazo.

Es así como la Inducción se constituye en un proceso necesario para maximizar las potencialidades que el nuevo empleado puede desarrollar.

La finalidad de la Inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

7.6.1. Hablamos de dos tipos de Inducción

La primera a nivel Institucional, comprende toda la información general, que permite al empleado conocer la Misión, el Proyecto organizacional, la Historia, Estructura, Normatividad y Beneficios que ofrece la organización a sus empleados. Esta es responsabilidad de Recursos Humanos y se realiza con una frecuencia mensual.

La segunda, denominada Inducción en el Puesto de Trabajo, hace referencia al proceso de acomodación y adaptación, incluyendo aspectos relacionados con rutinas, ubicación física, manejo de elementos, así como la información específica de la dependencia, su misión y el manejo adecuado de las relaciones interpersonales en la organización. Con relación a esta última, es responsabilidad del Jefe Inmediato llevar a cabo el procedimiento que se describe a continuación.

7.6.2. Procedimiento para la inducción en el puesto de trabajo

Definir las actividades que Usted considera necesario tener en cuenta para la persona que ingresa, según el cargo que va a desempeñar.

Por otra parte, le permite controlar la realización de las actividades en un lapso apropiado.

Para Viviana Ortega (2008) la tabla se compone son los siguientes:

Actividad: señala las tareas puntuales que recomendamos llevar a cabo. Al final cuenta con espacios en blanco para incluir actividades adicionales.

Aplica / No aplica: permite seleccionar aquellas actividades que Usted considera necesarias según el cargo. Ejecutado: permite señalar las actividades realizadas y controlar las que están pendientes.

Observaciones: espacio para incluir información pertinente, como persona responsable, o fecha planeada de ejecución. Teniendo en cuenta el período de prueba del nuevo empleado, recomendamos realizar este proceso antes de su vencimiento.

Al finalizar el proceso de Inducción en el Puesto de Trabajo, solicitamos que la lista de chequeo sea firmada por el empleado como constancia de su participación y enviada a Recursos Humanos.

7.6.3. El proceso de inducción del personal

A cada empleado de nuevo ingreso se le proporcionará un Manual de Bienvenida.

En virtud de que las experiencias iniciales que vive un trabajador en la institución van a influir en su rendimiento y adaptación; es de suma importancia considerar al proceso de inducción y generar en el individuo un sentimiento de pertenencia y orgullo, por medio de cursos que deberá tomar sobre identidad universitaria. El personal se mantendrá en programas de educación continua en donde se le preparará para conocer sobre identidad universitaria, sobre los planes, e información específica del espacio en el que labora, sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de carreras, evaluación del desempeño.

7.6.4. Actividades de Inducción.

Está a cargo el departamento de RRHH don realiza la mejor forma de presentar al personal de nuevo ingreso, buscando métodos idóneos y fomentando la incorporación del mismo al grupo de labores.

El jefe inmediato o superior inmediato se encarga de la educación del individuo al cargo capacitándolo y reafirmando en el puesto que va a desempeñar.

7.7. Conclusiones del marco teórico

El presente estudio se realizó en el área de Recursos Humanos de la empresa ENATIN S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, en el período comprendido de julio a diciembre del 2015, con el objetivo de perfeccionar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Cabe indicar que muchas empresas realizan dicho proceso de forma empírica, por lo tanto arriesgan a contratar a las personas ya que estas puede ser que no sean idóneas para cubrir los cargos vacantes.

Partiendo de lo antes mencionado y de acuerdo a la información proporcionada directamente por los ejecutivos, responsable de recursos humanos a través de una entrevista, y la obtención de la información en base a la metodología de investigación de campo se obtuvieron los siguientes resultados para el proceso de esta investigación.

En primer lugar el responsable no posee los conocimientos amplios y suficientes para realizar un buen reclutamiento y selección de personal. Esto indica que posiblemente no elija al candidato correcto para la vacante.

Segundo el departamento de recursos humanos utiliza la fuente externa para reclutar al personal y como canal de reclutamiento hace el

uso de anuncios en internet sin analizar los curriculum que llegan al mismo.

Una vez reclutados los candidatos, los interesados se presentan a la empresa con los requisitos que se les solicita, luego se les convoca a una entrevista única donde el entrevistado tiene que mostrar sus habilidades, buena presentación personal y facilidad verbal para ser elegido.

Y por último como técnica de selección utiliza únicamente la entrevista para elegir al candidato.

Por lo tanto considerando el grado de importancia que tiene el hecho de reclutar y seleccionar personas altamente calificadas, podemos asegurar que estos resultados indican que la empresa captura a los candidatos no adecuados, tampoco utiliza técnicas y procedimientos que le permitan la elección de recursos humanos idóneos para ocupar un cargo de manera eficiente.

De aquí partimos el proceso de selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo que la empresa quiere de los candidatos y el perfil de las características de los candidatos que se presentan que tienen que ofrecer el candidato para ocupar el puesto. La primera variable la suministran el análisis y descripción de cargos y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Por lo tanto este estudio se enfoco en la creación de un proceso formal de reclutamiento y selección de personal, proponiendo herramientas de medición y control de los candidatos; así como una vez contratado el mismo el entrenamiento preliminar al cargo (inducción), para la mejora de los procesos y terminar con la informalidad de los mismos.

8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DEL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

La metodología que se plantea para el presente estudio es de tipo cualitativa de nivel descriptivo, inductivo-deductivo, analítico, con enfoque sistémico.

“La investigación cualitativa (...) se nutre epistemológicamente de la hermenéutica, la fenomenología y el interaccionismo simbólico. El pensamiento hermenéutico parte del supuesto que los actores sociales no son meros objetos de estudio como si fuesen cosas, sino que también significan, hablan, son reflexivos. También pueden ser observados como subjetividades que toman decisiones y tienen capacidad de reflexionar sobre su situación, lo que los configura como seres libres y autónomos ante la simple voluntad de manipulación y de dominación.” (Carlos Arturo Monje Álvarez, 2011, Pág. 12)

Según el autor mencionado, se debe valorar la reflexión situacional sobre el objeto de estudio. Además la metodología cualitativa tiene como principal característica la diversidad de métodos utilizados para obtener información.

Se reconoce el contexto organizacional como dinámico, cambiante, determinado por procesos no lineales, acordes con el mercado de creación de productos metalmecánicos – metalúrgicos.

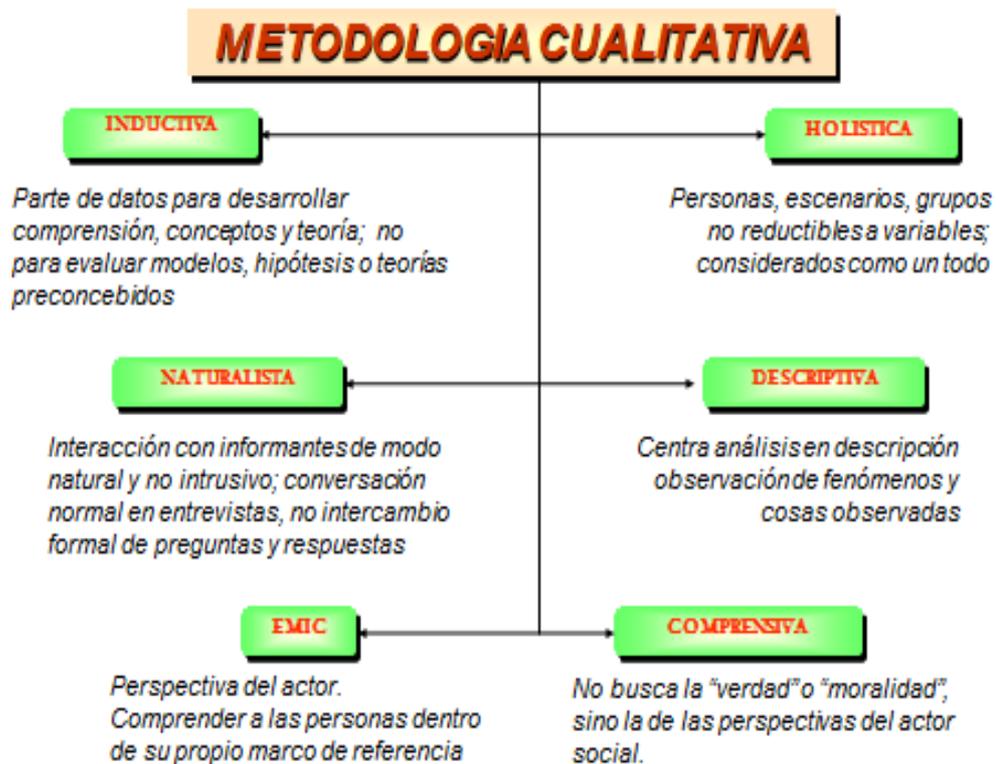


Imagen 4: Características del enfoque cualitativo de la investigación.
Fuente: Carlos Arturo Monje Álvarez, 2011, Pág. 11

Por ende una vez elaborado el diseño general acorde con los objetivos planteados dentro de nuestra investigación damos forma a la estrategia para lograr un cambio organizativo dentro de la empresa ENATIN S.A.

Respecto a la investigación cualitativa, Meneses (2004) indica que “la ciencia social es fruto del conocimiento conseguido y aceptado por el hombre por medio de procesos de reflexión, sistematización y rigor realizados con la finalidad de interpretar y comprender la realidad” (p. 224)

En resumen la investigación es de tipo cualitativa, descriptiva, inductiva, deductiva, desde una perspectiva sistémica que nos ayudara a definir los factores de error y dar solución a la problemática existente en la empresa ENATIN SA.

8.1. Estudio de gabinete

Esta metodología nos permitió identificar las herramientas que la empresa nos proporcionó, así como las herramientas creadas por los autores.

8.1.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias de esta investigación fueron:

- La creación de un formato capacite para entrevistas
- Diseño de manuales de funciones
- Cuadro de cargos para el diseño del organigrama.
- Formatos de flujogramas para la selección e inducción de personal.

8.1.2. Fuentes secundarias

La institución proporcionó la documentación necesaria: el organigrama anterior presentado en el marco institucional, la visión, misión, listados de trabajadores e instalaciones; los mismos que proveen información y que contribuyen para la indagación y la elaboración de un procedimiento formal para el área de Talento Humano.

8.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

8.2.1. Población:

Está constituida por 60 administrativos y 190 operativos.

Total del universo poblacional: 250 personas.

8.2.2. Muestra:

La muestra se obtuvo de una técnica de investigación probabilística aleatoria mostrando los siguientes resultados:

8.2.3. Muestra poblacional general

TIPOS DE AREAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
ADMINISTRATIVOS	60	24%
OPERATIVOS	190	76%
TOTAL	250	100%

Cuadro 2: población ENATIN S.A.
Elaborado por: Paulina Gallardo – Jorge Rosero



Gráfico 1: Muestra poblacional general.
Elaborado por: Paulina Gallardo – Jorge Rosero

8.2.4. Muestra población seleccionada

TIPOS DE ÁREAS	SELECCIONADOS	PORCENTAJE
ADMINISTRATIVOS	25	45%
OPERATIVOS	31	55%
TOTAL	56	100%

Cuadro 3: población seleccionada ENATIN S.A.
Elaborado por: Paulina Gallardo – Jorge Rosero

El grupo de operativos fue reducido a 31 por motivos de que algunos de ellos son analfabetos y no entienden de estos proceso, tiempo de trabajos, y cumplimientos de metas por todo esto se tomo este grupo reducido.



Gráfico 2: Muestra población seleccionada.
Elaborado por: Paulina Gallardo – Jorge Rosero

8.2.5. Muestra población seleccionado administrativo

DIVISION ADMINISTRATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
GERENCIA	2	8%
CONTABILIDAD	2	8%
RRHH	2	8%
PROYECTOS	2	8%
SSA	2	8%
TEGNOLOGIA	2	8%
CALIDAD	3	12%
COMPRAS	2	8%
LOGISTICA	2	8%
PRODUCCION	3	12%
MANTENIMIENTO	3	12%
TOTAL	25	100%

Cuadro 4: población seleccionado administrativo ENATIN S.A.
Elaborado por: Paulina Gallardo – Jorge Rosero



Gráfico 3: Muestra población seleccionado administrativo.
Elaborado por: Paulina Gallardo – Jorge Rosero.

8.2.6. Muestra población seleccionado operativo

DIVISION OPERATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SOLDADORES	4	13%
PINTORES	2	6%
MANTENIMIENTO	2	6%
BODEGA	3	10%
PULIDORES	2	6%
GRANALADO	3	10%
ARMADOR	3	10%
CORTADO	2	6%
ROLADOR	2	6%
ELECTRICISTA	3	10%
MECÁNICA	2	6%
ASISTENTE GENERAL	1	3%
OPERADOR DE GRÚA	1	3%
OPERADOR DE MONTACARGA	1	3%
TOTAL	31	100%

Cuadro 4: población seleccionado operativo ENATIN S.A.
Elaborado por: Paulina Gallardo – Jorge Rosero

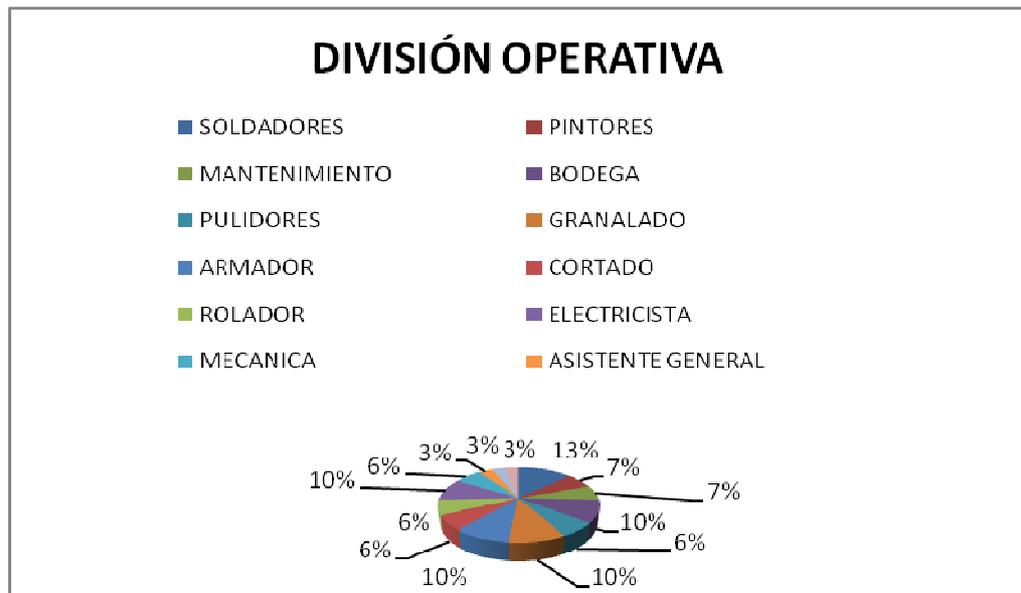


Grafico 4: Muestra población seleccionado operativo.
Elaborado por: Paulina Gallardo – Jorge Rosero.

8.3. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN

De la empresa ENATIN S.A. se tomó una muestra caracterizada de la siguiente manera.

POBLACIÓN	ÁREA	EDADES	ANTIGÜEDAD
25	Administrativos	25-59 años	3-15 años
31	Operativos	22-59 años	3-20 años

Cuadro 5: Muestra de la población escogida en la empresa ENATIN S.A.
Elaborado por: Paulina Gallardo – Jorge Rosero.

8.3.1. INSTRUMENTOS

Para el desarrollo de los procesos establecidos implementamos las siguientes técnicas de investigación:

8.3.1.1. Entrevistas

Las entrevistas se realizaron a partir del 15 de Julio y terminaron el 30 de Octubre del 2015, así se pudo obtener información de fuentes directas, con la finalidad de alcanzar datos detallados acerca de las tareas realizadas en cada puesto de trabajo y diseñar los perfiles de cargos, organigrama y proceso de selección.

A continuación se presenta el formato de entrevista realizada al personal de ENATIN S.A.:



DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Código

Página: 1
de 3

Elaborado:

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE CARGOS

1. DESCRIPCIÓN DE CARGO

NOMBRE DE CARGO:		1.2. UBICACIÓN DEL CARGO:	
AREA A LA QUE PERTENECE:			
CARGO AL QUE REPORTA:			
CARGO AL QUE SUPERVISA:			
HORARIO DE TRABAJO:			

1.3. MISION DEL CARGO:

1.4. RESPONSABILIDAD ESPECIFICA DEL CARGO :

1.5. FUNCIONES ESPECIFICAS

FUNCIÓN PRINCIPAL 1	ACTIVIDADES QUE REALIZA EN EL PUESTO	DESCRIPCIÓN
QUE HACE		
COMO LO HACE		
CON QUE LO HACE		
PARA QUE LO HACE		
FUNCIÓN PRINCIPAL 2	ACTIVIDADES QUE REALIZA EN EL PUESTO	DESCRIPCIÓN
QUE HACE		
COMO LO HACE		
CON QUE LO HACE		
PARA QUE LO HACE		
FUNCIÓN SECUNDARIA 1	ACTIVIDADES QUE REALIZA EN EL PUESTO	DESCRIPCIÓN
QUE HACE		
COMO LO HACE		
CON QUE LO HACE		
PARA QUE LO HACE		
FUNCIÓN SECUNDARIA 2	ACTIVIDADES QUE REALIZA EN EL PUESTO	DESCRIPCIÓN
QUE HACE		
COMO LO HACE		
CON QUE LO HACE		
PARA QUE LO HACE		
FUNCIÓN EVENTUAL 1	ACTIVIDADES QUE REALIZA EN EL PUESTO	DESCRIPCIÓN
QUE HACE		
COMO LO HACE		
CON QUE LO HACE		
PARA QUE LO HACE		

ELABORADO POR:	REVISADO POR	AUTORIZADO POR:
----------------	--------------	-----------------



DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Código

Página: 2
de 3

Elaborado:

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

1.6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO (CONTACTOS)

1.6.1. RELACIONES INTERNAS :	FINALIDAD/PROPOSITO
1.6.2 RELACIONES EXTERNAS:	FINALIDAD/PROPOSITO

2. ANÁLISIS OCUPACIONAL DEL CARGO

2.1. FORMACION ACADEMICA

2.1.1. FORMACION FORMAL :

BACHILLERATO:	<input type="text"/>	EST. UNIV. 3ER NIVEL:	4 NIVEL:	<input type="text"/>
BACHILLERATO TÉCNICO:	<input type="text"/>	TITULADO 3 NIVEL:	P.H.D:	<input type="text"/>

2.1.2. OTROS CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

2.1.3. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL CARGO:

2.3. EXPERIENCIA LABORAL

NO REQUIERE EXPERIENCIA	<input type="text"/>	3-6 MESES	<input type="text"/>
EXPERIENCIA EN EL CARGO	<input type="text"/>	1-3 AÑOS	<input type="text"/>
EXPERIENCIA EN CARGOS SIMILARES	<input type="text"/>	3-5 AÑOS	<input type="text"/>

2.4. HABILIDADES Y DESTREZA

INTELECTUALES		FÍSICAS	
APTITUD NUMERICA	<input type="text"/>	HABILIDAD MANUAL	<input type="text"/>
FLUIDES VERBAL	<input type="text"/>	CAP. VISO-MOTOR	<input type="text"/>
RAPIDES DE CAPTACION	<input type="text"/>	EQUILIBRIO	<input type="text"/>
CONCENTRACIÓN	<input type="text"/>	VELOCIDAD	<input type="text"/>
VELOCIDAD PERCEPTUAL	<input type="text"/>	FLEXIBILIDAD	<input type="text"/>
ORIENTACIÓN	<input type="text"/>	OBSERVACIÓN	<input type="text"/>

2.5. RASGOS DE PERSONALIDAD

RESPONSABILIDAD	<input type="text"/>	TOLERANCIA	<input type="text"/>
CONTROL DE SI	<input type="text"/>	BUENA IMPRESIÓN	<input type="text"/>
DINAMISMO	<input type="text"/>	FEXIBILIDAD	<input type="text"/>
CREATIVIDAD	<input type="text"/>	AFABILIDAD	<input type="text"/>
SOCIABILIDAD	<input type="text"/>	EFICIENCIA INTELECTUAL	<input type="text"/>

ELABORADO POR:	REVISADO POR	AUTORIZADO POR:
----------------	--------------	-----------------

		DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS		Código	Página: 2 de 3	Elaborado:
2.6. CONDICIONES DE TRABAJO						
AMBIENTE				RIESGO		
AMPLITUD DE ESPACIO	<input type="text"/>			MUERTE	<input type="text"/>	
ILUMINACIÓN	<input type="text"/>			INVALIDEZ	<input type="text"/>	
VENTILACIÓN	<input type="text"/>			DESMEMBRACIÓN	<input type="text"/>	
HIGIENE	<input type="text"/>			ESTRÉS LABORAL	<input type="text"/>	
ESPACIO ORDENADO	<input type="text"/>			ENFERMEDAD OCUPACIONAL	<input type="text"/>	
SEÑALIZACIÓN VISIBLE	<input type="text"/>			QUEMADURAS	<input type="text"/>	
				INFECCIONES	<input type="text"/>	
				CONTAGIOS	<input type="text"/>	
				FRACTURAS	<input type="text"/>	
				ALERGIAS	<input type="text"/>	
2.7. PERFIL COMPETENCIAS				NIVEL REQUERIDO		
2.7.1 NIVELES				BAJO	MEDIO	ALTO
GENÉRICAS	INICIATIVA					
	ORIENTACIÓN AL SERVICIO					
	ORIENTACIÓN A LA CALIDAD					
	COMUNICACIÓN					
	TRABAJO EN EQUIPO					
	COMPROMISO CON LA EMPRESA					
2.7.2 NIVELES				BAJO	MEDIO	ALTO
INDIVIDUAL	LIDERAZGO					
	PENSAMIENTO ESTRATEGICO					
	PLANIFICACIÓN					
	EFICIENCIA ADMINISTRATIVA					
	DIRECCIÓN					
	TOMA DE DECISIONES					
	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS					
	CAPACIDAD SEGUIR INSTRUCCIONES					
	CONFIABILIDAD					
	PERTENENCIA EMPRESARIAL					
ELABORADO POR:			REVISADO POR		AUTORIZADO POR:	

Cuadro 6: Entrevista de profundidad para creación de manuales de funciones.
Foto: Jorge Rosero T – Paulina Gallardo A.



Fotografía 1: Entrevista de profundidad ENATIN S.A.
Foto: Jorge Rosero T – Paulina Gallardo A.

8.3.1.2. Grupos focales

Se implementó un grupo focal de manera aleatoria de administrativos y operativos empezando el 1 de Noviembre y culminando el 30 del mismo mes, para validar los trabajos realizados durante el tiempo de la investigación.



Fotografía 2: Grupos focales ENATIN S.A.
Foto: Jorge Rosero T – Paulina Gallardo A.

8.3.2. RECURSOS

Actividad	Tiempo	Involucrados	Responsables	Recursos
<p><u>DISEÑO Y DESARROLLO</u></p> <p>1. Análisis de las necesidades ENATIN S.A.</p> <p>2. planteamientos de hipótesis de las necesidades de ENATIN S.A.</p> <p>3. Diseño y Propuesta del Proyecto</p> <p>4. Elaboración del organigrama</p> <p>5. revisión del proyecto.</p> <p>6. Aprobación de la Propuesta.</p>	1 meses	Consultor empresarial, jefa de talento humano, gerencia general.	Analistas externos del proceso, directivos de ENATIN S.A., directora de tesis.	Formato del proyecto: explicación del mismo, identificación de los problemas, informes de intervención, dimensión del de los cargos, computadora, bolígrafo, papel.
<p><u>PLANIFICACIÓN</u></p> <p>1. Información requerida para la elaboración de procesos formales de reclutamiento y selección.</p>	3 días	Consultor empresarial, jefa de talento humano, gerencia general.	Analistas externos del proceso, directivos de ENATIN S.A.	Formato del perfil cargos, papel, bolígrafo, computadora, anexos de información técnica, equipo audiovisual.
<p><u>DESARROLLO</u></p> <p>1. Elaboración de un cronograma para la aplicación de las entrevistas.</p>	3 meses	Consultor empresarial, jefa de talento humano, gerencia general	Analistas externos del proceso, directivos de ENATIN S.A.	Formato de entrevista, formato de la encuesta, formatos técnicos de las políticas y reglamentos adecuados al asilo, bolígrafo y papel,

<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de una guía de entrevista • Aplicación de las entrevistas. • Análisis de la información recolectada. <p>2. Adecuación de la información para establecer perfiles de cargos.</p> <p>3. Elaboración de la base de datos del proceso de reclutamiento.</p> <p>4. Implementar baterías psicométricas</p> <p>5. Diseño formal para seleccionar nuevo personal</p> <p>6. Manual de inducción</p>				<p>computadora</p>
--	--	--	--	--------------------

Cuadro 7: protocolo de desarrollo de la metodología
Elaboración: Paulina Gallardo A. – Jorge Rosero T.

9. MOMENTOS DEL PROCESO METODOLÓGICO EN LA SISTEMATIZACIÓN

9.1. DISEÑO DEL PROCESO METODOLÓGICO SISTEMATIZADO

Según Beatriz Arquero Palomino, Ana Berzosa Alonso, Noelia García Muñoz y Miriam Monje Morales (2009) la investigación experimental puede reunir sujetos en grupos equivalentes. Ninguna de las diferencias de los resultados se deberá a las diferencias que pueda haber entre los sujetos del grupo inicialmente. El método más habitual es la asignación al azar.

Se realizó la observación de los procesos formales y/o organizativos en la empresa ENATIN S.A, se hizo la categorización de ámbitos de trabajo in situ, sin manipulación de las variables. Se analizaron las opiniones, valoraciones y criterios de los actores involucrados para implementar una propuesta que permita mejorar la gestión del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.

9.2. FASES Y ETAPAS DEL TRABAJO REALIZADO	
Para la realización de este trabajo, se realizaron entrevistas a profundidad al personal administrativo y operativo desde el 15 de Julio del 2015 hasta Diciembre del 2015, con el fin de obtener datos para la creación de los manuales de funciones los mismos que fueron desarrollándose progresivamente en las siguientes fases:	
Fase 1: Implementación de la herramienta capacity	Se procedió a realizar el capacity en donde fue el levantamiento de la primera información que se efectuó desde el 15 de Julio hasta el 30 Octubre del 2015. Se entiende por capacity al proceso de

	observación del cargo, así como la entrevista en profundidad a la persona encargada del mismo.
Fase 2: Análisis de la herramienta capacity	En esta parte se elaboró el análisis del capacity con el fin de establecer el rayado de cancha de los cargos, esta fase duró desde el 30 de Octubre hasta el 3 de Noviembre del 2015.
Fase 3: Elaboración de manuales de funciones.	Creación de Manuales de funciones. Con la creación del capacity y análisis del mismo se procedió, a formar el manual desde el 3 de Noviembre hasta el 15 de Diciembre del 2015.
Fase 4: Desarrollo test psicométrico automatizado	Se procedió a crear del test psicométricos 16pf, el cual formado a partir del 10 hasta el 20 de Noviembre del 2015.
Fase 5: Aprobación y firmas de los procedimientos implementados	Aprobación y firmas ejecutivas de los manuales de funciones, la cual se efectuó desde el 15 hasta el 30 de Diciembre del 2015.

Cuadro 8: Fases y etapas del trabajo realizado
Elaboración: Paulina Gallardo A. – Jorge Rosero T.

9.3. ACTIVIDADES DEL DESARROLLO DE LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Luego de la creación de los manuales de funciones se procedió con la inducción de personal, el cual tuvo las siguientes actividades:

ACTIVIDAD 1

Se realizaron las respectivas entrevistas de profundidad a los ejecutivos de la empresa desde el 30 de Octubre hasta el 25 de Diciembre del 2015.

ACTIVIDAD 2

Se procedió con el análisis de la información para la creación del plan de inducción desde el 26 hasta el 28 de Diciembre del 2015.

ACTIVIDAD 3

Creación del storyboard que partió de la información analizada de los ejecutivos para la respectiva inducción general de la empresa, desde el 4 de Enero hasta el 6 de Enero del 2015.

ACTIVIDAD 4

Creación de un flujograma y ficha de inducción desde el 7 hasta el 9 de Enero del 2015.

Cuadro 9: Actividades del proceso de inducción de personal
Elaboración: Paulina Gallardo A. – Jorge Rosero T.

9.4. PRODUCTOS ENTREGADOS POR MEDIO DE LAS FASES DE DESARROLLO A LA EMPRESA ENATIN S.A.

Luego de este levantamiento de información, se la analizó para la realización de los manuales de funciones y procedimiento. Además de los trabajos de campo de los procesos de selección que dieron forma al flujograma que se presenta como uno de los resultados de esta investigación el cual brindará mejoras en los procesos que se lleven a cabo en la empresa ENATIN S.A.

10. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Dentro de un período de cinco meses julio a diciembre 2015 se produjeron los siguientes resultados:

	<p><i>MANUAL DE FUNCIONES</i></p>	
--	--	---

10.1. MANUAL DE FUNCIONES PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

NOMBRE DEL CARGO

*Este manual contiene las descripciones de funciones
del cargo de (nombre del cargo)
de la empresa ENATIN S.A.*

Elaborado por:

Paulina gallardo A.– Jorge Rosero T.

Santiago de Guayaquil, Enero del 2016

MANUAL DE FUNCIONES



INDICE

I.OBJETIVO	77
II.ALCANCE.....	77
III.REFERENCIAS	77
IV.DEFINICIONES	77
V.RESPONSABILIDADES.....	78
VI.CONTENIDO	79
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.....	79
2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	79
2.1. FUNCIONES BÁSICAS	79
2.2. GENERALES	79
2.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS.....	80
DIARIAS	80
SEMANALES	80
MENSUALES.....	80
3. PERFIL DEL CARGO.....	81
CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:	81
HABILIDADES ESPECÍFICAS:	82
CAPACITACIÓN MÍNIMA REQUERIDA:.....	82
CONOCIMIENTO DE IDIOMAS:.....	82
AMBIENTE DE TRABAJO:	82
VII.REVISIONES DEL MANUAL	83
VIII.HOJA DE REVISIÓN / APROBACIÓN	84

OBJETIVO

Definir el campo de acción mediante las funciones encomendadas al cargo
(nombre del cargo)

ALCANCE

Determina el accionar del (nombre del cargo), establecido por la empresa.

REFERENCIAS

- Reglamento Interno de la Empresa.
- Código del Trabajo.

DEFINICIONES

- **Función:** Actividad particular que realiza un individuo dentro de un sistema de personas, relaciones.; con un fin determinado.
- **Eficiente:** Es la utilización de los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta o objetivo.
- **Soporte:** Se refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado.

MANUAL DE FUNCIONES



RESPONSABILIDADES

Gerente General:

Es el responsable de aprobar el presente manual.

Subgerente de Recursos Humanos:

Es el responsable de revisar y establecer el presente manual.

Analista de Recursos Humanos:

Es el responsable de cumplir con lo indicado en el presente manual.

MANUAL DE FUNCIONES



CONTENIDO

1. Descripción del Cargo

CARGO :

**LIDER
INMEDIATO** :

LIDER AREA :

SUPERVISA A :

INTERACTUA CON :

2. Descripción de las Funciones

Las funciones descritas para el cargo, serán realizadas por los titulares del cargo y en ausencia de éstos, será el titular del área en coordinación con el Jefe inmediato quiénes asignen el reemplazo correspondiente.

2.1. Funciones Básicas

Serán descritas desde donde parte el cargo, y que a su vez será una función perene en el mismo.

2.2. Generales

Son las funciones que no llevan un guía específico y ni un cronograma, se realiza acorde al cumplimiento de sus labores

1.1. Funciones Específicas

Diarias

Son aquellos que tienen que cumplir durante el día a día de sus labores sin falta alguna.

Semanales

Son aquellas que se deben de cumplir con periodicidad, ya sea terminando iniciando la semana y solo se repiten por esos periodos de tiempos.

Mensuales

Estas actividades se realizan como su nombre lo dice una vez al mes, dando un cierre a las labores mensuales realizadas por el trabajador.



3. Perfil del Cargo

EDAD	SEXO	EXPERIENCIA MÍNIMA	NIVEL ACADÉMICO
Desde	Indistinto	2 Años	<u>Título de Tercer Nivel:</u>

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:

- Madurez y ética profesional.
- Organizado, responsable, confiable y honesto.
- Estabilidad emocional.
- Socialización y autocontrol.
- Realización grupal e independencia

HABILIDADES ESPECÍFICAS:

- Actitud creativa y proactiva en la resolución de problemas.
- Capacidad para preveer y planear.
- Habilidad numérica, memoria visual, retentiva.
- Habilidad para manejar la inteligencia emocional.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Habilidad y facilidad para comunicarse con sus superiores, subalternos y clientes.
- Capacidad para manejar relaciones interpersonales e interinstitucionales.

CAPACITACIÓN MÍNIMA REQUERIDA:

Son las competencias que debe tener el colaborador, para poder desempeñar sus labores de manera eficiente.

CONOCIMIENTO DE IDIOMAS:

En esta parte se identifica que tipos de idiomas exige el cargo para su desempeño.

AMBIENTE DE TRABAJO:

Lugar donde desempeñará sus funciones el colaborador.

MANUAL DE FUNCIONES	
----------------------------	---

REVISIONES DEL MANUAL

El presente documento es la primera versión del Manual de Funciones del cargo por ende, no deberá registrar modificaciones hasta después de su primera revisión, posterior a su fecha de aprobación.

FECHA	REVISIÓN	SECCIÓN ACTUALIZADA	RAZÓN DEL CAMBIO	AUTORIZADO POR
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

MANUAL DE FUNCIONES	
----------------------------	---

HOJA DE REVISIÓN / APROBACIÓN

APROBACIÓN	FIRMA
	Fecha:

REVISIÓN	FIRMA
	Fecha:

ELABORACIÓN	FIRMA
	Fecha:

<p><i>test psicométrico estandarizado y automatizado</i></p>	
--	---

**10.2. TEST PSICOMÉTRICO ESTANDARIZADO Y AUTOMATIZADO
PARA REALIZAR EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL**

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista novaPDF

ABC Ortografía Referencia Sinónimos Traducir

Revisión

Nuevo comentario Eliminar comentario Anterior comentario Siguiente comentario

Comentarios

Mostrar u ocultar comentarios

Mostrar todos los comentarios

Mostrar entradas manuscritas

Proteger y compartir libro

Proteger hoja Proteger libro Compartir libro

Permitir que los usuarios modifiquen rangos

Control de cambios

Cambios

D33

A B C D E F G H I J K L M N O P

1 1

2 1

3 1

4 1

5 1

6 3

7 3

8 1

9 3

10 1

11 3

12 3

13 1

14 3

15 1

16 1

17 3

18 3

19 1

20 1

21 1

22 3

23 1

24 1

25 1

Ingrese los siguientes datos...

ERICK TAPIA Nombre

26 Edad (años)

04 de NOVIEMBRE del 2015 Fecha Actual

SUPERVISOR Aplicación / Área

16 PF (em)

Opción (Cuestionario)	Equivalente (Tecla)
a	1
b	2
c	3

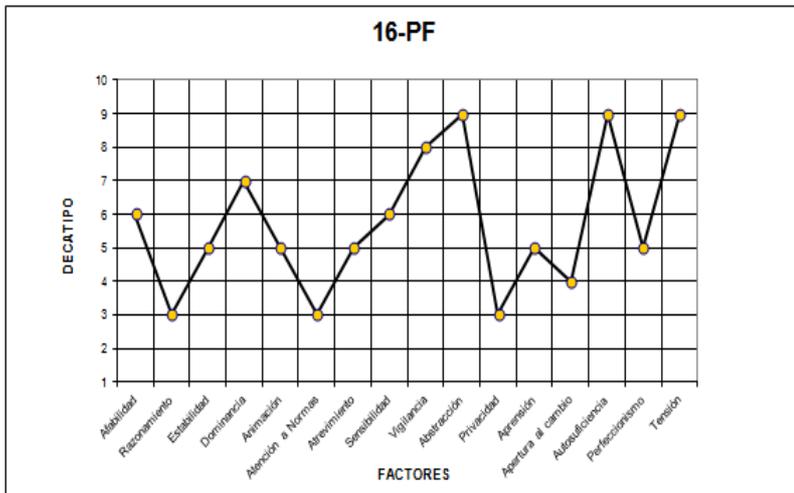
Ingreso Respuestas / Masculino / Femenino

Listo

100%



Nombre: ERICK TAPIA		Edad: 26		
Fecha: 04 de NOVIEMBRE d		EC: Aplicación: SUPERVISOR		
16 - PF				
ESCALA	PD	Decatipo	DESCRIPCION	
Afabilidad	A	12	6	Promedio
Razonamiento	B	4	3	De pensamiento concreto
Estabilidad	C	18	5	Promedio
Dominancia	E	15	7	Promedio
Animación	F	13	5	Promedio
Atención a Normas	G	10	3	Inconformista, muy suyo, indulgente
Atrevimiento	H	14	5	Promedio
Sensibilidad	I	8	6	Promedio
Vigilancia	L	14	8	Vigilante, suspicaz, escéptico, precavido
Abstracción	M	22	9	Abstraido, imaginativo, idealista
Privacidad	N	8	3	Abierto, genuino, llano, natural
Aprensión	O	8	5	Promedio
Apertura al cambio	Q1	8	4	Promedio
Autosuficiencia	Q2	16	9	Seguidor, se integra en el grupo
Perfeccionismo	Q3	13	5	Promedio
Tensión	Q4	16	9	Tenso, enérgico, impaciente, intranquilo
DIMENSIONES GLOBALES				
Extraversión	Ext.V.		5	Promedio
Ansiedad	Ans.		7	Promedio
Firmeza	Firm.		6	Promedio
Independencia	Indep.		7	Promedio
Autocontrol	Autocont.		3	No reprimido, sigue sus impulsos



INTERPRETACION

.....

.....

.....

.....
f. evaluador



10.3. ORGANIGRAMA GENERAL PARA DEFINIR LOS CARGOS Y CUMPLIR CON EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

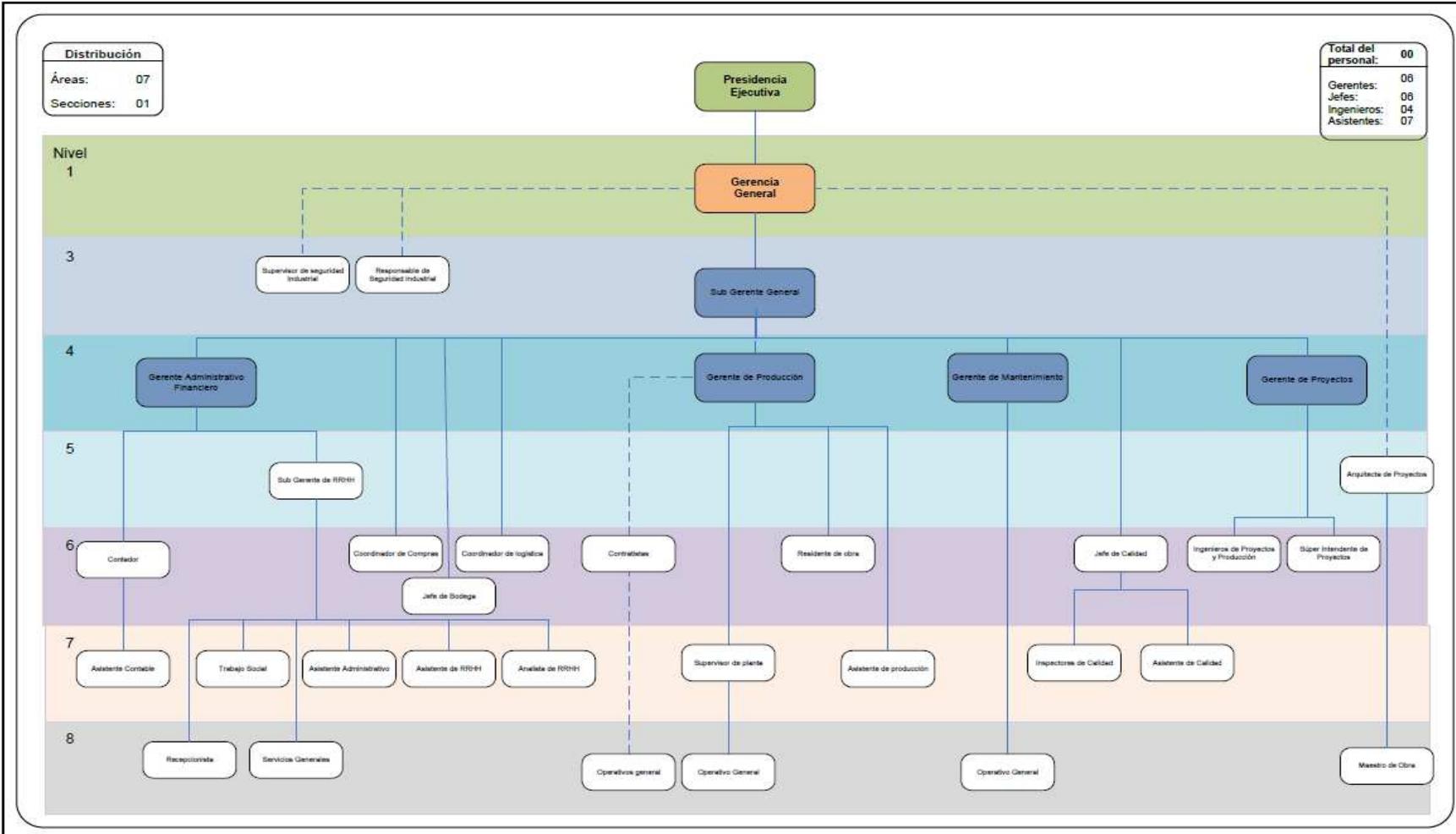


Área : Todas las Áreas

Departamento : Todos los Departamentos

Actualizado: 26-Ene-2016

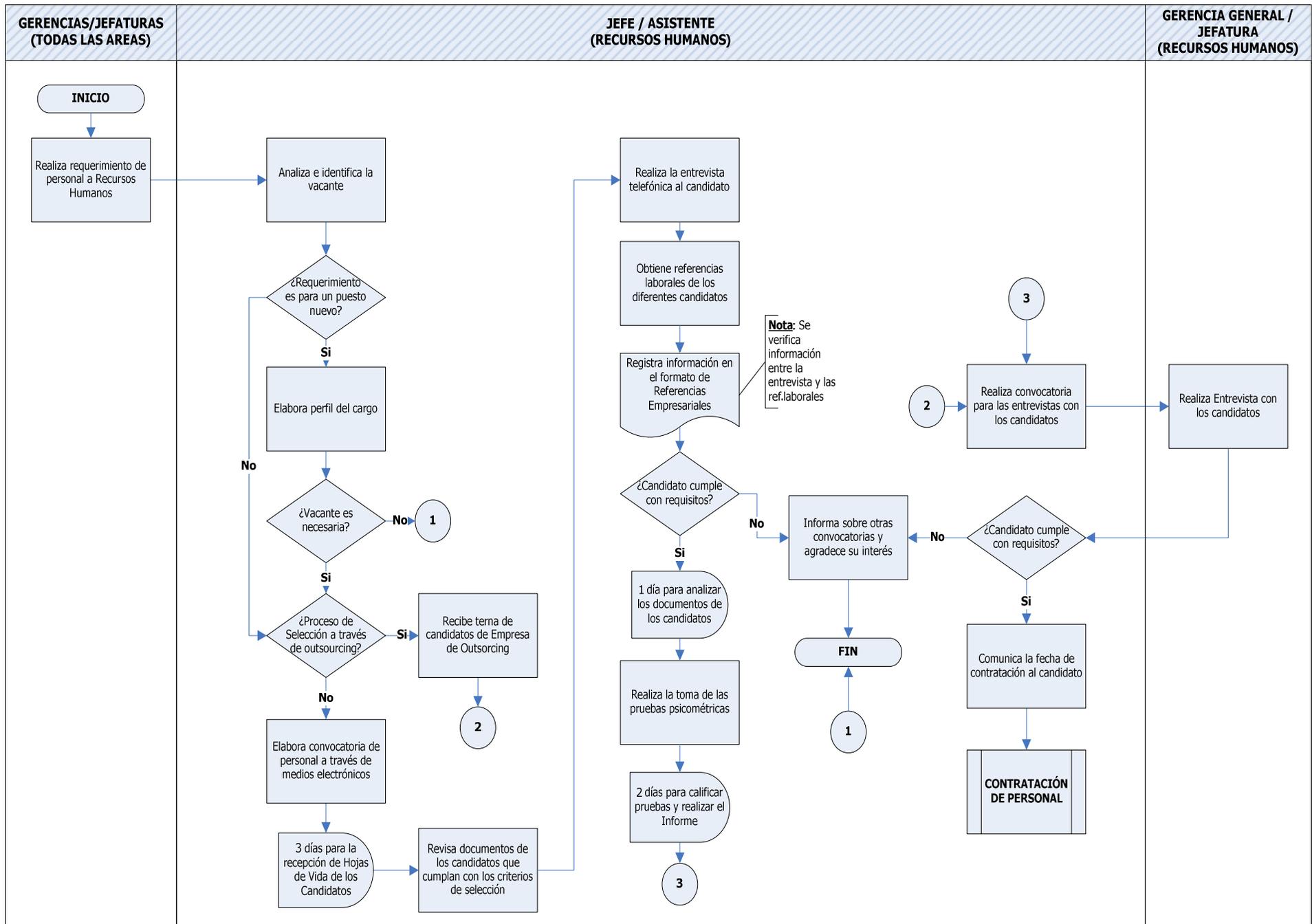
Revisión No.: 00



***FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DE PERSONA***



**10.4. FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL**



FLUJOGRAMA Y FICHA DE INDUCCIÓN



10.5. FICHA Y FLUJOGRAMA DE INDUCCIÓN



CERTIFICADO DE INDUCCIÓN AL CARGO

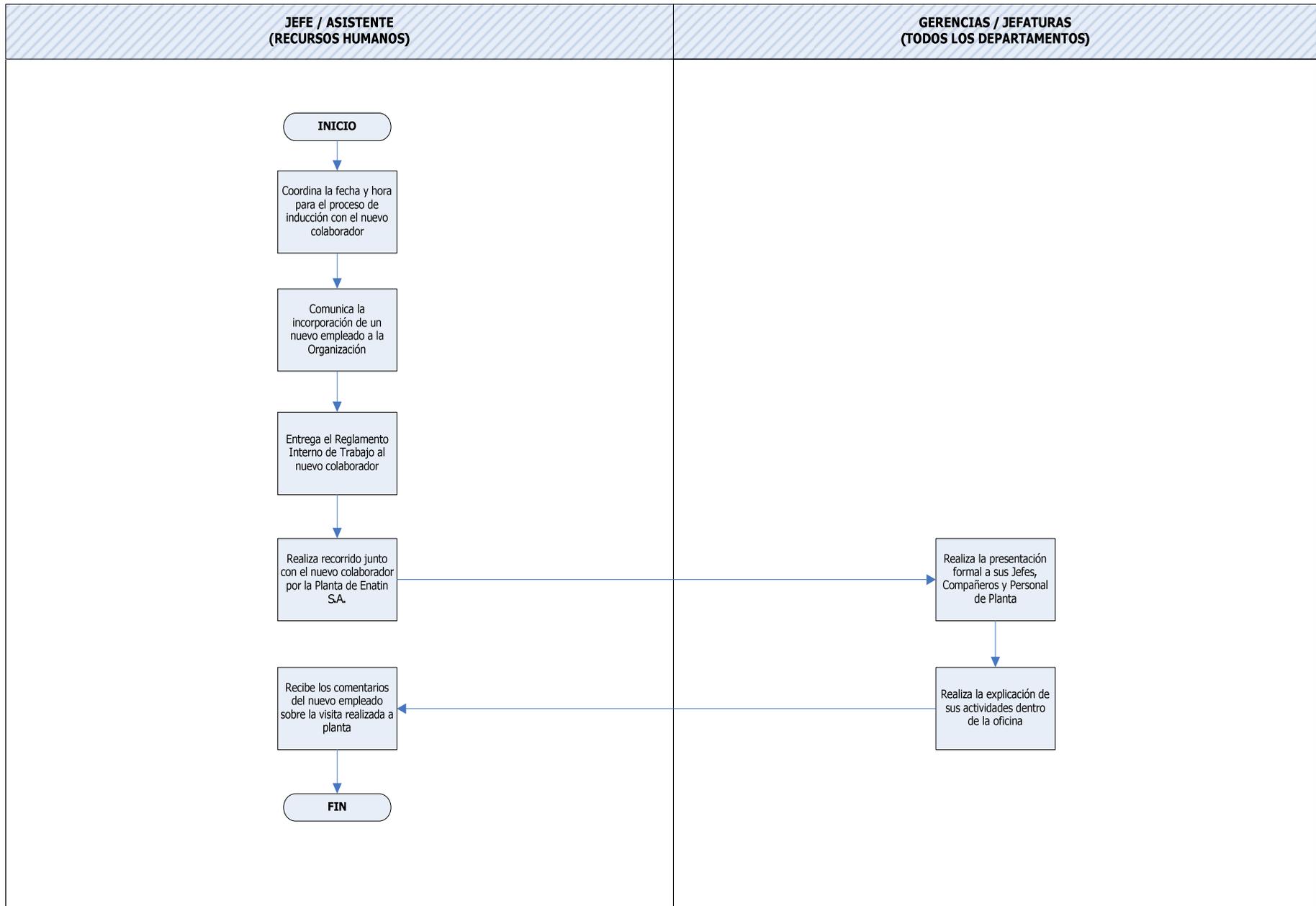
ENA-RHU-001

Departamento de Recursos Humanos

NOMBRE DEL FUNCIONARIO QUE ASISTIÓ A LA INDUCCIÓN DEL CARGO	
DOCUMENTO DE IDENTIDAD/PASAPORTE	FECHA DE INDUCCIÓN
C.C.	DESDE: ASTA:
+ NOMBRE DEL CARGO:	ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR
NOMBRE DEL INMEDIATO SUPERIOR	AREA/DPTO

Aspectos incluidos en la inducción			
Historia de ENATIN S.A.	<input type="checkbox"/>	Normas de seguridad industrial	<input type="checkbox"/>
Estructura de la empresa	<input type="checkbox"/>	Periodo de prueba	<input type="checkbox"/>
Programas de comunicación empresarial	<input type="checkbox"/>	Estructura de edificio e instalaciones	<input type="checkbox"/>
Manual de cargos y funciones	<input type="checkbox"/>	Nombre y función de directivos	<input type="checkbox"/>
Objetivos institucionales	<input type="checkbox"/>	Normas empresariales	<input type="checkbox"/>
Políticas de compensación y bonos	<input type="checkbox"/>	Seguro de vida	<input type="checkbox"/>
Políticas en caso de accidentes de trabajo	<input type="checkbox"/>	Servicios médicos	<input type="checkbox"/>
Capacitación empresarial	<input type="checkbox"/>	Evaluación de desempeño	<input type="checkbox"/>
Servicios de alimentación	<input type="checkbox"/>		
Departamento Talento Humano/ Jefe inmediato			
Ubicación del puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	Descripción del puesto	<input type="checkbox"/>
Labores del cargo del colaborador	<input type="checkbox"/>	Objetivos del puesto	<input type="checkbox"/>
Normas especiales de seguridad industrial	<input type="checkbox"/>	Relaciones con otros puestos	<input type="checkbox"/>
Presentación del gerente general	<input type="checkbox"/>	Presentación de compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>
Presentación del encargado del entrenamiento básico	<input type="checkbox"/>	Video manual de inducción	<input type="checkbox"/>
Fecha: _____			

_____ _____ _____
 JEFE INMEDIATO FIRMA COLABORADOR ENCARGADO DE TALENTO HUAMANO



11. CONCLUSIONES FINALES

Para el inicio de este trabajo sistematizado se escogió una organización que se dedica a trabajos metal – mecánicos; la cual está ubicada en la ciudad de Guayaquil, en la apertura de este proceso se realizo el levantamientos de necesidades de diagnostico o problemática de la organización dando como resultado los objetivos de trabajos que fueron cumplidos en su totalidad.

Uno de los objetivos desarrollados fue la implementación de manuales de funciones para la organización los cuales tuvieron una duración de 5 meses de julio a diciembre del 2105, culminando el mismo con la aprobación ejecutiva de los mismos.

Partiendo del reconocimiento de los puestos o manuales de funciones se procedió a la delimitación de los cargos y organización del mismo, formándose el organigrama de la empresa cumplido a su totalidad por estos investigadores.

Una vez obtenido estos dos procesos mencionados anteriormente se adapto un test psicométrico para el reclutamiento y selección del personal, el cual dio como resultado la medición psicológica de las personas que ingresan a la empresa.

Todo esto mantuvo una sistematización lo cual ayudo a formar un flujograma de reclutamiento y selección de personal, lo que dio inicio al a un orden en el proceso, y evitando la entrada de personas no actas para la organización.

Formado el proceso de reclutamiento y selección impulsamos las actividades de inducción con la fomentación de reconocimiento de la empresa por medio del storyboard donde hablamos de la empresa en su totalidad a los nuevos integrantes de la misma

Para medir el cumplimiento de la inducción del personal aplicamos la ficha de inducción que son los pasos que cumple el proceso así se creó el flujograma del mismo adaptado a la realidad de la organización.

Plasmado estos procesos sistematizados se pudo evidenciar orden en los mismos terminando con la problemática encontrada en la organización.

12. RECOMENDACIONES

Para la implementación del proceso formal de reclutamiento y selección de personal se debe por parte de la empresa tenga claro el perfil que busca de la vacante que tiene.

Partiendo de lo antes mencionado lo primero que deberá considerar la organización para cubrir la vacante, es definir las funciones que tiene el cargo, una vez obtenido el mismo se procederá a la búsqueda del perfil profesional que requiere la misma.

“Lo primero es hacer un adecuado levantamiento del perfil, esto va a garantizar que los curriculums que vayan llegando, sean congruentes con lo que se busca y así tendremos mayor número de candidatos idóneos”

Partiendo de lo antes mencionado proponemos un camino a seguir que ayudara a la organización a escoger personal calificado y eficiente para los cargos, los redactamos a continuación:

1. ¿Cuál es la misión del puesto? Es decir para qué existe ese puesto y porque debemos cubrirlo (importancia del puesto a cubrir).
2. Debes establecer claramente cuáles son los objetivos y actividades principales del puesto (es necesario cubrir ese cargo para la organización).
3. Establece indicadores de éxito para el puesto, esto significa tener claras los resultados deseados de ese puesto y los criterios que se utilizarán para medirlo. Esos criterios deben ser unidades de medida, deben ser objetivos y cuantitativos, que te permitan establecer si la persona que ostente el puesto está siendo eficiente y productiva.
4. Aclara y especifica las unidades de dependencia, autoridad y responsabilidad que tiene el puesto (dejarle claro donde está ubicado dentro del organigrama de la institución).
5. A partir lo mencionado anteriormente se debe realizar lo siguiente: describe el perfil, competencias, características, habilidades, talentos y capacidades que el candidato debe reunir para ocupar ese puesto, así como el nivel de experiencia, conocimientos técnicos y estudios para ocuparlo (requisitos que el candidato cumple para ser eficiente si es contratado).
6. Luego de cumplir con los requisitos anteriores, realiza cuidadosa y diligentemente la selección y reclutamiento del mejor candidato. Elige entre tres opciones. Entrevista a los candidatos, toma nota de los comentarios que esa persona te hace, de los puntos relevantes que notas en la conversación. Consulta las referencias. No contrates de entrada. Trata de calificar cada uno de los criterios con una puntuación

del uno al diez. Luego pondera esos puntajes. Si es necesario, entrevista por una segunda ocasión.

7. Cuando elijas y contrates a tu candidato, éste debe pasar por un proceso de inducción y entrenamiento riguroso. Deberías contar con un programa o detalle de actividades que realizará durante las primeras semanas, que lo lleven paulatinamente a ocupar el puesto.
8. Finalmente, mide y valora el rendimiento y progreso de esa persona, una vez al mes, durante los primeros tres meses. Determinar si el proceso de inducción y entrenamiento está siendo efectivo, si la persona se está adaptando a la empresa. Busca comentarios y opiniones de otras personas dentro de la empresa. En menos de tres meses, debes estar en capacidad de determinar si la persona es el candidato que necesitas para ocupar el puesto.

Todo este proceso de selección de personal no garantiza que hayas contratado “al mejor”; pero sí disminuye sustancialmente el margen de error y evita que caigas en ese error tan común de esperar que el empleado renuncie, o sea despedido por ineficiente.

BIBLIOGRAFÍA

Montes, J., & González, P. (2010). Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado. Ideas propias Editorial.

Idalberto Chiavenato 2006 - Introducción a La Teoría General de La Administración – Sexta Edición, Copyright: Attribution Non-commercial

Licdo: Lino Rasmir 2014 – Reclutamiento y Selección de Personal – IV. SEM. RECURSOS HUMANOS.

Reclutamiento y Selección de Personal. Bizagi 2014 – Editorial sentrinex

CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL CUBANO - Yaimara Pérez Herrera

CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL CUBANO - Yaimara Pérez Herrera <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/teorias.htm>.

Alles, M. (2014). La marca Recursos Humanos: Cómo lograr prestigio dentro de la organización. Madrid: Ediciones Granica.

Chiavenato, I. (2010). Administración de recursos humanos. Nueva York: Mc GrawHill.

Código del Trabajo. (3 de Enero de 2012). Código del Trabajo. Recuperado el 23 de Marzo de 2015, de <http://www.refworld.org/pdfid/44accf5a4.pdf>

Editorial Vértice. (2009). Selección de personal. Málaga: Editorial Vértice.

González, P., & Montes, M. (2010). Selección de personal. Madrid: Ideaspropias Editorial S.L.

Rodríguez, J. (2011). El modelo de gestión de recursos humanos. Barcelona: Editorial UOC.

Sánchez, J. (2013). Indicadores de Gestión Empresarial: De la estrategia a los resultados. Estados Unidos de América: Palibrio.

Educación Especial. Beatriz Arquero Palomino Ana Berzosa Alonso Noelia García Muñoz Miriam 10/11/2009 3º Monje Morales INVESTIGACIÓN EXPERIMENTAL Métodos de la investigación educativa.

Guía didáctica Carlos Arturo monje Álvarez 2011 metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, universidad sur colombiana facultad de ciencias sociales y humanas, programa de comunicación social y periodismo neiva

ANEXOS

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Implementación de un proceso formal de reclutamiento, selección y contratación de personal en ENATIN S.A.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Rosero Tupiza Jorge Luis y Gallardo Aguirre Paulina Elizabeth		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ramos Proaño Zoila, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía y letras		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciados en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	27 de Febrero de 2016	No. DE PÁGINAS:	
ÁREAS TEMÁTICAS:	Recursos Humanos		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Metalmecánica, industria, reclutar, selección, inducción eficiente, desarrollo.		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

El presente trabajo está orientado a realizar una investigación, acerca de la problemática que existía en la empresa, el cual se refiere a la des-actualización en varios de sus procesos procedentes en el área de Recursos Humanos.

ENATIN S.A. es una empresa creada el 16 de noviembre de 1990, lo que implica más de 25 años de experiencia en el mercado nacional. Su producción principal son las construcciones metal mecánica a nivel industrial, sobresaliendo en el ensamblaje de puentes grúa y tanques; la cual ha tenido en los últimos tiempos una des actualización de sus procesos y procedimientos, que han llevado a la empresa ha obtener una disminución en su factor calidad y producción, tanto del producto como del capital humano, debido a esto sus directivos están abiertos a cambios y desarrollo del mismo, por lo cual nuestra investigación se basa en mantener personal capaz y eficiente, por eso es importante conocer que los primero procesos para lograr esto es la implementación de un sistema formal de reclutamiento y selección para tener personal idóneo por cargos y a su vez una buena inducción para orillar al personal a conocer sus funciones logrando desempeño y rapidez desde el inicio de su trabajo, así facilitaremos el cumplimiento a los objetivos que



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

se plantea la organización, que es de vender más un producto altamente calificado en el mercado, a precio optimo y acorde a la oferta y demanda que exige el medio en el que se desempeña su trabajo la organización.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2126086 / 0983341515 +593-4-219279 / 0986946782	E-mail: paulina.gallardoea3@gmail.com / jorge_enatinsa@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Sra. Banderas Lilian	
	Teléfono: +593- 6001981 – 6001982 Ext.126 / 0991721518	
	E-mail: rrrh@enatin.com	



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, Rosero Tupiza Jorge Luis y Gallardo Aguirre Paulina Elizabeth, con C.C: # 0928682137, 0930143334 autores del trabajo de titulación: Implementación de un proceso formal de reclutamiento, selección y contratación de personal en ENATIN S.A., previo a la obtención del título de **LICENCIADOS EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 27 de Febrero de 2016

f. _____

Gallardo Aguirre Paulina Elizabeth

C.C.0930143334

f. _____

Rosero Tupiza Jorge Luis

CC.0928682137