



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

Estructuración del proceso de reclutamiento y selección a través
de la actualización del manual de funciones de la compañía.

AUTORES:

Aguilar Naranjo, Ivonne Daniela

Vélez Chancay, Madeline Elibeth

Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de:
LICENCIADAS EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TUTOR:

Psic. Luis Israle Garzón Pacheco

Guayaquil, Ecuador

Marzo, 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA D PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad **por Aguilar Naranjo Ivonne Daniela y Vélez Chancay Madeline Elibeth** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Licenciadas en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

Psic. Luis Israele, Garzón Pacheco

REVISOR(ES)

DIRECTOR DE LA CARRERA

Psic. Alexandra, Galarza Colamarco, Mgs.

Guayaquil, a los catorce días del mes de marzo del año 2017.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA D PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Ivonne Daniela Aguilar Naranjo**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación: **Estructuración del proceso de reclutamiento y selección a través de la actualización del manual de funciones de la compañía**. Previa a la obtención del Título **de Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, 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, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los catorce días del mes de marzo del año 2017

LA AUTORA

Ivonne Daniela Aguilar Naranjo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA D PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Madeline Elibeth Vélez Chancay**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación: **Estructuración del proceso de reclutamiento y selección a través de la actualización del manual de funciones de la compañía**. Previa a la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, 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, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los catorce días del mes de marzo del año 2017

LA AUTORA

Madeline Elibeth Vélez Chancay



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA D PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Ivonne Daniela Aguilar Naranjo**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Estructuración del proceso de reclutamiento y selección a través de la actualización del manual de funciones de la compañía**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los catorce días del mes de marzo del año 2017

LA AUTORA

Ivonne Daniela Aguilar Naranjo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA D PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Madeline Elibeth Vélez Chancay**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Estructuración del proceso de reclutamiento y selección a través de la actualización del manual de funciones de la compañía**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los catorce días del mes de marzo del año 2017

LA AUTORA

Madeline Elibeth Vélez Chancay



Guayaquil, 10 de marzo de 2017

INFORME DE PLAGIO

Tema: Estructuración del proceso de reclutamiento y selección a través de la actualización del manual de funciones de la compañía.

URKUND

Documento	Estructuración del proceso de reclutamiento y selección a través de la actualización del manual de funciones de la compañía.docx (D26319969)
Presentado	2017-03-10 22:48 (-05:00)
Recibido	luis.garzon01.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	Ivonne Daniela Aguilar Naranjo, Madeline Elibeth Vélez Chancay Mostrar el mensaje completo

0% de esta aprox. 41 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 0 fuentes.

Estudiantes:

Ivonne Daniela Aguilar Naranjo

Madeline Elibeth Vélez Chancay

Tutor: Psic. Luis Israele Garzón Pacheco, Mgs.

FIRMA

AGRADECIMIENTO

¡Valió la pena! ¡Que emoción cumplir mi objetivo! Al principio era un sueño, hoy es una realidad. Me embarga una íntima satisfacción, y reflexionando en el equipo que se involucró en esto quiero agradecer a:

- **Dios**, por ser el Creador y Guía supremo de mi vida.
- **Mis padres:** Ivonne y Ramiro, sin palabras para expresar mi reconocimiento y mi amor, solo resumo en una expresión...gracias madre, gracias amiga, gracias papá.
- **La Universidad Católica Santiago de Guayaquil** por haber sido el establecimiento donde formaron mi intelecto y mi espíritu para que no doblegarme, salir adelante a costa de cualquier sacrificio hasta llegar a la meta.
- **Mis profesores** quienes con su conocimiento, apostolado y capacidad contribuyeron a mi formación académica, moral y espiritual.
- **Mi tutor Israel Garzón**, corrigiendo oportunamente para retomar la ruta correcta para cumplir la misión.
- Mi compañera de tesis **Madeline Vélez**, quien fue la dupla perfecta para el desarrollo de este trabajo.

Faltan muchos... familiares, amigos, ellos estarán siempre conmigo en los caminos de la vida. Hoy, mis modestos conocimientos a la sociedad.

Con todo respeto...

Ivonne Daniela Aguilar Naranjo

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios quien ha alimentado mi alma de fortalezas ante las caídas y quien me ha dado tres madres que han encaminado mi vida ante las decisiones que he tomado, en especial a Betty Chancay, ellas que son mi apoyo incondicional y mi ejemplos a seguir, agradezco por haber estado siempre ahí y si no fuera por su compañía constante nada de esto no fuera posible.

Agradezco también a mis amigas que me han dado su amistad sincera y compañía con las que he compartido experiencias, conocimientos, y con el paso del tiempo se han convertido en mi segunda familia, consejeras y pilar fundamental en esta etapa de mi vida.

Finalmente quiero agradecer a mis profesores que han compartido de sus conocimientos y experiencias laborales para forjar una profesional con principios sólidos y carácter, a mi tutor de tesis Psic. Israle Garzón que a través de su empeño y entrega ha dado forma a este proyecto que concluye con esta etapa universitaria.

Madeline Elibeth Vélez Chancay

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado a los autores de mi vida: **Dios** y mis **Padres, Ivonne y Ramiro**, quienes a lo largo de este trayecto me han acompañado mediante su apoyo, guía y amor.

Ivonne Daniela Aguilar Naranjo

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios y a mis madres que con sacrificios, amor y paciencia me han permitido desarrollarme como persona, ahora como profesional y así alcanzar cada una de mis metas y objetivos.

Madeline Elibeth Vélez Chancay



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIA DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC.ISRALE GARZÓN PACHECO
TUTOR

f. _____

PSIC.ELBA BERMÚDEZ
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. ALEXANDRA GALARZA COLAMARCO
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	18
Situación Problema:.....	19
Línea de Investigación.....	19
De la Facultad.....	19
De la Carrera.....	19
Sublíneas.....	19
Política u Objetivo del buen vivir Al Que Contribuye.....	20
Antecedentes.....	20
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos.....	21
MARCO TEORICO.....	22
Unidad 1: Teoría general de sistemas.....	22
1 Generalidades.....	22
1.1 Definición de sistemas.....	22
1.2 Clasificación de los sistemas.....	23
1.3 Elementos de los sistemas.....	24
1.4 Elementos de un sistema del proceso de selección.....	25
UNIDAD 2: Cambio organizacional.....	26
2.1 Concepto de cambio organizacional.....	26
2.2 Proceso de cambio en la organización.....	28
2.3.-Los ocho pasos de Kotter.....	29
2.4.-Implementación de cultura de cambio en el proceso de reclutamiento y selección de personal.....	32
UNIDAD 3: MANUAL DE FUNCIONES.....	32
3.1 Concepto de manual de funciones.....	32
3.2 Componentes del manual de funciones.....	34
UNIDAD 4: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	36
4.1.-Antecedentes.....	36
4.2.-Fases del reclutamiento.....	37

4.3.-Antecedentes del proceso de selección	40
4.4.-Importancia de la selección	41
4.5.-Técnicas de selección de personal	41
2 ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA	55
2.1 Reseña histórica	55
2.2 Misión	55
2.3 Visión	55
2.4 Valores	56
2.5 Investigación empresarial aplicada	56
2.6 Matriz de pruebas psicológicas.....	57
CAPITULO III	58
3 METODOLOGÍA.....	58
3.1 Definición de investigación	58
3.2 Tipo de investigación	58
3.3 Enfoque de investigación	58
3.3.1 Investigación Mixta	58
3.4 Población	59
3.5 Muestra	59
3.6 Entrevista.....	59
3.1 Encuesta	59
CAPÍTULO IV	61
4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	61
4.1 Primera Etapa	61
4.2 Segunda Etapa	61
5 CONCLUSIONES	73
6 RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA.....	76

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro comparativo	56
Tabla 2: Matriz de evaluación Área Académica.....	57
Tabla 3: Matriz de evaluación Área Operativa.....	57
Tabla 4: Personal de Escuela de los Chefs Guayaquil	59
Tabla 5: Tabulación de encuesta sobre reclutamiento externo	63
Tabla 6: Baremos Test PMA	65
Tabla 7: Estandarización del PMA	66
Tabla 8: Baremos IC.....	67
Tabla 9: Estandarización del test instrucciones complejas (IC).....	68
Tabla 10: Baremos Test 16PF-5.....	69
Tabla 11: Estandarización del test 16PF-5.....	70
Tabla 12: Baremos de Inventario de Personalidad para Vendedores	71
Tabla 13: Estandarización del test IPV.....	72

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Rotación de personal	80
Anexo 2: Manual de procedimiento de reclutamiento y selección	81
Anexo 3: Formato de entrevista Área Financiera.....	92
Anexo 4: Formato de entrevista Área Académica.....	93
Anexo 5: Formato de entrevista Área Operativa.....	96
Anexo 6: Formato de encuesta	98
Anexo 7: Entrevista Dirección Financiera	99
Anexo 8: Entrevista Dirección Académica.....	101
Anexo 9: Entrevista Dirección Operativa.....	103

RESUMEN

La presente investigación comprende la descripción del proceso de reclutamiento y selección en la “Escuela de los Chefs”, cuyo objetivo es implementar un procedimiento con el objetivo de obtener personal altamente calificado, capaz de desarrollar competencias y cumplan con las exigencias del cargo y lograr la productividad.

Como parte del proyecto investigativo se utilizó bajo la metodología mixta la entrevista como herramienta fundamental para levantar información acerca de los distintos procesos con que cuenta Recursos Humanos para el manejo de personal y el uso de los mismos. De igual forma, se empleó la toma de pruebas psicométricas para estandarizar el subproceso de evaluación.

La finalidad de este proyecto es incorporar un proceso estructurado en el área de Recursos Humanos que permita la selección de candidatos idóneos para la organización y que puedan aportar a la productividad de la misma.

Palabras claves:

- Descripción
- Estandarizar
- Procesos
- Recursos Humanos
- Psicometría

ABSTRACT

The present investigation includes the description of the recruitment and selection process in the "School of Chefs", whose objective is to implement a procedure with the objective of obtaining highly qualified personnel capable of developing competencies and fulfilling the requirements of the position and achieving the productivity.

As part of the research project is used under the methodology of the interview as a fundamental tool to raise the information about the various processes with the account Human resources for personal management and the use of them. Similarly, psychometric testing was used to standardize the evaluation subprocess.

The purpose of this project is to incorporate a structured process in the area of human resources that allow the selection of candidates for the organization and that can contribute to the productivity of the same.

Keywords

- Description
- Standardize
- Processes
- Human Resources
- Psychometry

INTRODUCCIÓN

En el actual mercado existe una abundante competitividad por mantener el liderato, según el sector de cada organización. Este dinamismo del cual todas las empresas en el Ecuador se encuentran inmersas, son el estimulante para que cada una de ellas realice mejoras día a día, trace estrategias de negocios, analice oportunidades en el medio y pueda aprovecharlas. Las empresas tienen el objetivo no solo de satisfacer al cliente, sino también de ser sostenibles y sustentables a través del tiempo adaptándose a cualquier cambio que exista en el mercado, ya sea este por cuestiones políticas, sociales, económicas, entre otras.

De igual forma, al tener en cuenta como fin el tomar la delantera frente a otras organizaciones, muchas de ellas ya sean estas pequeñas o grandes, suelen prestar atención a que la clave para obtener productividad, es contar con personal altamente calificado, por lo cual le dan ese lugar primordial a este factor que en muchos de los casos y más en la realidad ecuatoriana, no se presta atención debido a que concentran la mira en el aspecto técnico o automatizado, donde se desplaza la importancia del colaborador.

Bajo este contexto de trabajar con foco en el capital humano, existen metodologías que adoptan las empresas para incorporar a sus líneas de trabajo a personal que cumplan a cabalidad su función acorde a un perfil duro que se acople a lo que requiere la empresa. Para obtener en primera instancia un candidato idóneo para una vacante, es necesario que las organizaciones cuenten con un área de Recursos Humanos que tenga un procedimiento de reclutamiento y selección totalmente estandarizada que les permita identificar *talento* y desarrollar aquellas aptitudes y habilidades que necesita cada empleado para laboral.

La implementación de un proceso de reclutamiento y selección, es la base fundamental para una gestión administrativa del recurso humano de manera eficaz, ya que es una guía por la cual se selecciona a personas que cumplan con los requisitos claves que necesita la organización y que las mismas mediante la adaptación puedan también alinear sus objetivos personales a los de la empresa y lograr un beneficio conjunto.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Situación Problema:

La problemática se basa en la ausencia de un proceso formalizado de reclutamiento y selección cayendo en prácticas inadecuadas del subsistema, que trae consigo negligencia de los nuevos empleados de la organización. El no poseer un proceso formal ha generado un “círculo vicioso” visualizado en el porcentaje de rotación en los últimos tres años. Por lo que a la pérdida de un empleado y a la necesidad de llenar la vacante de manera inmediata se han visto forzados en seleccionar personal a través de referidos sin antes ser evaluados bajo técnicas de selección de competencias, ocasionando pérdidas de tiempo y dinero para la empresa debido a que no se ha gestionado una selección con altos estándares e instrumentos que permitan el éxito del mismo.

Línea de Investigación

De la Facultad

- Desarrollo profesional y laboral.

De la Carrera

- Cambio Organizacional: Es una postura que la organización adopta como respuesta a una problemática de política interna, procesos y estrategias con la finalidad de re-direccionarse a la visión de la empresa.

Sub-líneas

- Cultura Organizacional: El cambio es una característica propia de las organizaciones, todo cambio va a tener de manera directa una influencia en la cultura organizacional, el implementar y diseñar un proceso de reclutamiento y selección atraerá y vinculará personal altamente capacitado con visión proactiva y de crecimiento, convirtiéndola en una cultura competitiva.

Política u Objetivo del buen vivir Al Que Contribuye

Garantizar el trabajo digno en todas sus formas: Asegurar las condiciones dignas de trabajo, el cumplimiento de los derechos laborales, la capacitación continua para enfrentar las exigencias laborales y productivas.

Antecedentes

A partir de un análisis previo en cuanto estructura, métodos, políticas y procedimientos se han podido identificar hechos importantes que afectan a la rentabilidad de la organización. Los largos periodos de tiempo que se necesita para cubrir una vacante e integrarlo a la empresa, este problema está vinculado a la inexistencia de un proceso de reclutamiento y selección.

La imposibilidad de cubrir una vacante a tiempo con personal capacitado para ejercer su cargo a traído consigo la sobrecarga de trabajo para el personal que cubre las responsabilidades y funciones del puesto por ello como resultado tenemos atrasos en las entregas de informes, tareas y responsabilidades del personal con sobrecarga laboral , es claro mencionar que la extensión de tiempo que conlleva el contrato del nuevo empleado ha producido que se cree un cargo poli funcional , trayendo consigo malestar en el empleado y reducción de la productividad de este cargo.

Por otra parte, se pudo identificar que la selección del personal se da a través de referidos que pocas veces tiene el perfil y las capacidades necesarias para desempeñar el cargo, estos problemas se suscitan a la falta de planificación y estructura de un manual de procedimiento de reclutamiento y selección en conjunto a la poca utilidad e importancia que el manual de funciones desempeña en la gestión del talento humano.

Justificación

El proceso de reclutamiento y selección, son sub-sistemas pertenecientes al área y gestión de Talento Humano, surge de la necesidad organizacional de cubrir diferentes vacantes, generadas por el dinamismo del nuevo milenio, obligándolas a contar con personal altamente capacitado, para ser competitivas en el mercado.

El ser responsables del Talento Humano convierte a esta área un pilar fundamental de la organización, debido a la relación directa con el personal; permitiéndoles ser la primera imagen corporativa hacia el cliente interno, por lo que es indispensable estructurar y desarrollar los procesos de reclutamiento y selección minuciosos con el fin de contratar personal idóneo para cada lugar de trabajo.

Para ello, se trabajará con la metodología cualitativa la cual consiste en entrevistas con las distintas direcciones y metodología cuantitativa debido a que se necesitara estandarizar los test psicométricos que se utilizaran como filtro del proceso de selección. El no poseer un proceso de reclutamiento y selección formalizado ha generado que los indicadores de rotación hayan incrementado en los últimos 3 años (ver anexo 1). El aporte final al cual desea contribuir el trabajo de titulación es reducir el porcentaje de rotación a través de un proceso de reclutamiento y selección eficiente Finalmente, con esto se apunta a conseguir que la empresa sea rentable, ya que al tener una plantilla de trabajadores conocedores de sus funciones se obtendrá una cultura de mejoramiento continuo, trabajo en equipo, optimización de recursos, tiempo y compromiso con el trabajo que realizan día a día.

Objetivos

Objetivo general

- Diseñar el procedimiento y política de reclutamiento y selección del personal para la Escuela de los Chef.

Objetivos específicos

- Identificar fuentes de reclutamiento interna y externa.
- Diseñar proceso de entrevista por competencia.
- Implementar y estandarizar las pruebas psicométricas.

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO

Unidad 1: Teoría general de sistemas

1 Generalidades

La teoría de sistemas es la base de formalización de los factores políticos, sociales y económicos interrelacionados con la globalización, que trae consigo la era del conocimiento, tecnológica y de cambios constantes. Esta teoría puede ser aplicada en todo tipo de organización ya que describe un modelo que permite el análisis de toda organización en un contexto complejo y dinámico.

Toda organización es un sistema y posee subsistemas interrelacionados cuya finalidad es interactuar con su medio de manera organizada obligándolas a mantener una integración total de manera que la suma de sus partes dan por resultado un todo dinámico e interrelacionado, por lo que toda organización es un sistema abierto que permite interactuar con el medio y el ambiente dinámico que la rodea.

Para que un sistema pueda ser considerado este debe poseer un alineamiento hacia los objetivos de la organización, tener una estructura adaptable a la mayor parte o a la totalidad del procesos, subprocesos que se desarrollan, capacidad de mantener integrado y mantener una característica sinérgica a través del equilibrio interno que el sistema brinde en todas las áreas de la organización.

1.1 Definición de sistemas

Según Paniagua, G (2005) describe a la teoría de sistemas como “un conjunto ordenado de componentes o elementos interrelacionados interdependientes e interactuantes, que tienen por finalidad el logro de objetivos determinados en un plan” (p. 107).

Saussure es citado por Garcíandia, J. (2005) Sistema “es una totalidad organizada, hecha de elementos solidarios que no pueden ser definidos más que los unos con relación a los otros en función de su lugar en esa totalidad” (p.106).

Sistemas es una interrelación entre elementos que generan una capacidad de transformación en las organizaciones, ayuda estar en contacto permite con el ambiente externo dinámico, colabora con la sinergia de los procesos y el crecimiento continuo de la realidad externa.

1.2 Clasificación de los sistemas

Todo sistema se desenvuelve en un ambiente, a través del ambiente surgen recursos que necesitan de un proceso o sistema al quien apoyarse, el resultado de la interacción se refleja en sus resultados y aunque este es una fuente de insumos, también lo es de contingencias y amenazas para el sistema.

Según la interacción con el ambiente

Sistema cerrado: Un sistema es cerrado cuando ningún elemento de afuera entra y ninguno sale fuera del sistema. Estos alcanzan su estado máximo de equilibrio al igualarse con el medio (entropía, equilibrio). En ocasiones el término sistema cerrado es también aplicado a sistemas que se comportan de una manera fija, rítmica o sin variaciones, como sería el caso de los circuitos cerrados (Bertalanffy. 2004 pp.54-60).

También conocido como mecánico o determinista, poseen pocas entradas y salidas en relación a un sistema abierto, están fundamentadas bajo una relación de causa y efecto, a una situación determinada llamada causa existe una respuesta determinada conocida como efecto.

En la actualidad el mantener este tipo de sistema en la administración de las organizaciones generaría problemas económicos, políticos y sociales debido a que no están preparados para el dinamismo de la realidad del siglo XXI, y por ende resultaría a la pérdida económica y al declive total de la organización.

Sistema abierto: Se trata de sistemas que importan y procesan elementos (energía, materia, e información) de sus ambientes y esta es una característica propia de todos los sistemas vivos. Que un sistema sea abierto significa que establece intercambios permanentes con su ambiente, intercambios que determinan su equilibrio, capacidad reproductiva o continuidad, es decir, su viabilidad (entropía negativa, teleología, morfogénesis, equifinalidad) (Bertalanffy, L. V. 2004 pp.54-60).

También llamado como sistema orgánico. Es un sistema vivo que posee numerosas entradas y salidas, está completamente sujeto a los cambios del medio y el desarrollo de la tecnología. Sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas.

Sistemas de acuerdo a su constitución:

Sistemas físicos o concretos: En términos generales es todo lo que se puede contabilizar, cuantificar su desempeño y capacidad podemos poner ejemplos como la maquinaria, los equipos tecnológicos.

Sistemas abstractos: A diferencia de los sistemas físicos, en estos podemos considerar los conceptos, planes, ideas, procesos, ideologías y cultura que una empresa construye con la práctica de su actividad, podemos definirlo como el software de la organización.

1.3 Elementos de los sistemas

El sistema en la organización es quien permite el proceso de transformación y cambio. Está constituida por cuatro elementos importantes que contribuye con el desarrollo, análisis y procesamiento del ambiente (político, económico, social).

Entrada: También llamada inputs es la parte del sistema que consigue reunir los recursos e insumos que ayuden a la actualización, nutrición y alimentación de la compañía con el medio.

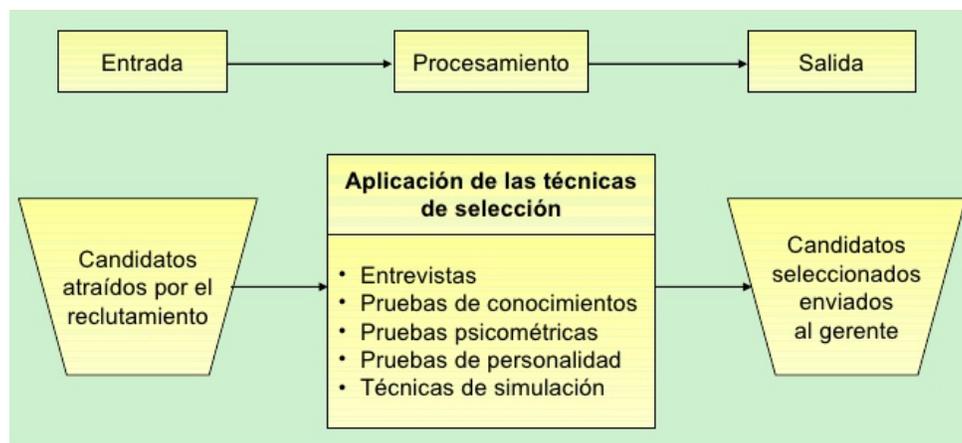
Procesamiento: Está constituido por subsistemas encargados de procesar cada recurso e insumo que ayude a la transformación de la entrada en un resultado o salida.

Salidas: Es uno de los elementos finales del sistema, en este estado se reflejan los resultados de la operación. Es aquí donde el producto terminado es enviado al ambiente externo y en espera de una respuesta positiva ante los cambios y modificaciones que se realizaron en el proceso.

Retroalimentación: Es la acción de retorno del ambiente externo al interno, la respuesta frente al impacto del producto en el mercado, este retorno que mantiene el equilibrio del sistema puede ser positivo cuando la salida apertura a la entrada con la finalidad de incrementar el total funcionamiento del sistema, a su vez esta puede ser

negativa cuando en el proceso de salida existe una resistencia en el retorno (entrada) disminuyendo la funcionalidad del mismo sistema.

1.4 Elementos de un sistema del proceso de selección



Fuente: (Chiavenato, I. Gestión del talento humano. Selección de personal, 2011, p.151)

El mantener un sistema abierto en la organización permite estar en contacto con el dinamismo no tan solo de la estructura organizacional sino del recurso humano que es uno de los recursos que contribuyen con el desarrollo y crecimiento de la misma, por tal razón como antes lo habíamos mencionado el sistema es una herramienta que permite la entrada y salida de productos, de información, de procesos es quien mantendrá organizado y estable el funcionamiento total de la organización.

Uno de los procesos que tienen mayor impacto es el proceso de selección en el cuadro anterior podemos observar los pasos, etapas que conlleva dicho proceso ubicada bajo la perspectiva funcional sistémica. Entonces mantenemos como entrada el flujo del personal (entrada y salida) en la empresa, por lo que el departamento de talento o encargado de la selección deberá estar preparado para estos cambios en el personal, podemos visualizar como primer punto la requisición del puesto al formularse está vacante el encargado debe tomar de su base de datos y realizar un proceso de reclutamiento para así llamar candidatos potenciales al puesto.

En el segundo elemento del sistema tenemos el procesamiento es una de las etapas más sigilosas que tiene el departamento de talento humano en cuanto análisis de la

hoja de vida, entrevistas estas pueden ser (juego de roles, competencias, assessment, entre otras) y por supuesto las pruebas de personalidad pertinentes al cargo que se está reclutando los resultados de dichas pruebas y la entrevista permitirá escoger una terna para el informe final al jefe inmediato.

Posteriormente tenemos la salida o el output se desarrolla una entrevista final por parte del jefe para así proceder al contrato y al posicionamiento del cargo.

Como último elemento importante e integrado tenemos la retroalimentación por parte del jefe directo, recomendaciones de quienes fueron parte de los procesos y en algunos casos evaluaciones de desempeño al nuevo colaborador de la empresa a fin de conocer la efectividad del proceso de selección.

UNIDAD 2: Cambio organizacional

2.1 Concepto de cambio organizacional

El mundo empresarial es un espacio totalmente dinámico, donde lo que aparece hoy como innovador, mañana puede que sea algo obsoleto. De la misma forma, lo que rodea a este contexto son las organizaciones, cuyos espacios tienen que adaptarse a las exigencias del medio. Al moldearse a lo que ocurre en el exterior, la empresa internamente sufre ciertos cambios que por lo general deben apuntar a una mejora, misma que debe basarse en estrategias para lograrlo eficazmente.

En este capítulo se explicará a que se denomina cambio organizacional, que trae consigo este cambio, la estrategia para lograrlo y las etapas de un cambio según la teoría organizacional de Kotter. Persiguiendo el objetivo principal de instaurar en la empresa un proceso estandarizado de “reclutamiento” basado en “manual de funciones”, se proyecta dar a conocer la importancia de contar con una herramienta útil para el área de recursos humanos y provechosa para la organización, ya que por medio de la misma se pretende buscar y captar los próximos talentos de la empresa.

Entendiendo que toda implementación genera un efecto o reacción, se debe empezar a entender qué es el cambio organizacional, para lo cual Guizar (1998), Kurt Lewin define “el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, por lo que dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas

impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el statu quo” (p.286).

Según el autor en mención, el cambio es un factor que interviene para terminar con lo que estaba establecido. Cuando existe una necesidad por cambiar, no necesariamente el cambio puede ser siempre positivo, también se puede llevar a cabo cambios en los cuales puede intervenir lo negativo; sea cual sea el cambio, siempre va a entrar la motivación para hacerlo y la reacción que puede ser denominada como resistencia.

Chiavenato (2002) expresa que “El cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización, relacionados con el cambio en las organizaciones, dos conceptos se han venido difundiendo ampliamente en las últimas décadas en los ambientes académicos y empresariales, los cuales son el Desarrollo Organizacional y la Calidad Total” (p.377)

De acuerdo a lo descrito por los autores anteriormente mencionados, el cambio comprende la constitución de comportamientos de los colaboradores en la empresa, ya que muchas veces cuando el ser humano se encuentra en una zona en la que nada le perturba y todo está bien; no va a querer cambiarlo.

Para ejemplificar acerca de la estrecha relación entre la adaptación al cambio, se cita el siguiente ejemplo de la empresa “Starbucks”, una cadena internacional de café que fue fundada en Estados Unidos en el estado de Washington en el año 71.

En el año 2008 atravesó por una época muy dura, donde tuvo que enfrentar diferentes barreras entre ellas: la expansión global, sensibilidad económica y precio del café. Ante estos factores externos, la compañía más grande de café tenía dos opciones: estancarse en el mercado o buscar alternativas de mejora, por lo cual decidieron avanzar y lo hicieron, a través de las siguientes mejoras: fomentaron una cultura de aprendizaje y desarrollo para sus trabajadores donde lo principal era “el servicio al cliente”, elaboró estrategias que permitan captar la necesidad de sus compradores, promovieron la filosofía de que los supervisores son “partners”, esto quiere decir que son quienes lideran, motivan, supervisan y facilitan el trabajo, por tanto era un punto a favor para los baristas ya que había un enriquecimiento de trabajo en equipo. También, adaptaron a sus procesos y servicios las auditorias QASA.

Del ejemplo antes citado, se destaca que todas las gestiones surgieron de la necesidad de cambiar ante diferentes amenazas externas, por lo cual también surtió un efecto dentro de la organización. Los trabajadores se resistieron al cambio, ya que había una filosofía de trabajo instaurada y al momento de adaptar nuevas metodologías, los colaboradores reaccionaron de maneras distintas, ya que la mayoría se abstuvo a participar al cambio mientras que la minoría se encontraba de acuerdo. Las diferentes posturas que tomaron los colaboradores, pudieron ser un factor que haya impedido la mejora en Starbucks, y por ende la retrasaba, sin embargo de acuerdo a la eficaz gestión basada en estrategias y canales de comunicación de los directivos y diferentes líderes departamentales se efectuó con éxito el cambio.

En todo proceso de cambio en una organización, es posible considerar dos factores que intervienen: motivación a cambiar algo y la resistencia este. Dos puntos que se entrelazan y de los cuales es necesario entender que es totalmente normal que después de modificar algo, siempre va a tener una consecuencia, acto o acción.

Por ser el cambio organizacional, una parte que muchas empresas temen debido a diferentes factores tales como: el crecimiento de incertidumbre, nerviosismo, el rumor en los colaboradores, entre otras cosas; aparece el desarrollo organizacional como un proceso que tiene como objetivo poder planear estrategias para adaptar las diferentes funciones de la empresa a las exigencias del medio, velando no solo por los objetos empresariales, sino también de los colaboradores.

2.2 Proceso de cambio en la organización

El cambio organizacional por ser un factor que regirá algo diferente en las organizaciones, atraviesa por distintas etapas en las cuales se encuentra inmersos los elementos que conforman un sistema como lo son las empresas. Principalmente el cambio es un desafío para los líderes, quienes son el personal idóneo para comandar este proceso; por lo que el fin de esto girará alrededor de los objetivos que mantenga la empresa, con base a un análisis profundo donde se toma en cuenta la situación por la que atraviesa la empresa y lo que se espera lograr, uno de los grandes retos es romper paradigmas de “zona de confort”, ya que los colaboradores pueden presentar un estado de conformismo y por tanto, influenciará en el deseo de mejorar a nivel de organización, lo cual es un factor que se debe tomar en cuenta para generar

estrategias que pretendan lograr productividad pero a la vez, no afectar a los trabajadores.

La gestión del cambio en las organizaciones involucra la planificación, ya que se centra en básicamente en cómo van a hacer el cambio, cuándo se lo realizará, quienes serán los gestores del mismo y fijar los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Este conjunto de consideraciones, se lo llama planificación estratégica, para lo cual debe estar planteada de acuerdo a los objetivos de la organización.

También interviene el *agente de cambio* que “son los portavoces de una filosofía social; un conjunto de valores referentes al mundo en Ciencia administrativa, general y a las organizaciones humanas en particular”. (Macluf; Delfín; Arano; 2014, p.3). Se expresa como un intermediario que pretende llevar a cabo el cambio, solucionando cualquier inconveniente que ocurra en todo el proceso y empleando la estrategia planteada desde un principio.

Continuando con el proceso de cambio se encuentra la *intervención para el cambio*, que es el cambio netamente en las organizaciones, el cual tiene como fin modificar algo. Esta modificación, es liderada por las personas que conocen lo que van a cambiar y como deben hacerlo, tomando en cuenta que para un eficaz cambio debe estar de por medio el compromiso de los trabajadores al adaptarse a una nueva etapa.

Finalmente se encuentra la *resistencia al cambio*, donde López (2004) manifiesta que es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar para conocer y adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten este cambio. El cambio también incluye reacciones en los trabajadores como:

- Burla o mofa de los cambios.
- Incertidumbre.
- Inseguridad.
- No cooperación.
- Miedo a lo nuevo.
- Actitud cerrada.

2.3.-Los ocho pasos de Kotter

Dentro del ámbito organizacional existen diferentes teorías referentes al cambio, pero en este proyecto se tomará en cuenta la de John Kotter, quien fue conocido por ser alguien experto en “cambios”, por lo que presenta en su libro “liderando el cambio” los 8 pasos para lograrlo. El cambio organizacional desde el punto de vista de Kotter es

la transformación de diferentes aspectos en la organización, donde el objetivo es alcanzar el éxito.

En primera instancia se presenta “*crear sentido de urgencia*”, este involucra el deseo que deben tener los directivos por hacer modificaciones en la organización, tomando en cuenta la situación real de la empresa y el posible escenario a futuro que se pretende alcanzar mediante un cambio. Este primer punto apunta directamente a la estrategia de negocio, es por ello que plantea la importancia de tratar con fundamentos respondiendo al por qué se quiere efectuar el cambio, ya que no puede formalizarse siendo algo empírico. En esta parte se debe verificar oportunidades de mejora, lo cual involucra el análisis FODA ya que permitirá conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, para que la gestión de realizar un cambio apunte a mejorar un punto crítico de la organización. Sin embargo para trabajar con base al aspecto urgente de la empresa, se debe plantear las estrategias basadas en los objetivos organizacionales y utilizando canales de comunicación para transmitir este cambio a los colaboradores, quienes serán pieza clave en el desarrollo del cambio.

Como segundo paso es la *coalición*, donde Kotter (2011) manifiesta que “es imposible hacer un gran salto hacia cualquier cambio a menos que se empiece con un número considerable de personas que sientan un genuino sentido de urgencia en torno a una gran oportunidad. Ese es el paso más importante”. Para consolidar el compromiso de los trabajadores y la visión del cambio organizacional, es necesario contar con líderes que influyan en el equipo de trabajo para trabajar en conjunto con base en la urgencia de la necesidad y los objetivos de la empresa.

Crear una visión para el cambio, es el tercer paso que indica la meta final a lograr por parte de toda la empresa, por lo que se pide que sea clara y en la cual participen todos los colaboradores de la organización. Para la creación de una visión amplia se necesitará de la determinación de valores, planteamiento de un escenario a futuro de la empresa, y creación de estrategias.

El cuarto paso es *comunique la visión*, es necesario que todo el personal conozca que desea la empresa y como ellos pueden lograrlo, ya que son parte primordial para el logro de un cambio. La comunicación debe ser eficaz, donde se fijan canales de

comunicación que permitan la captación de lo que se plantea para que todos puedan identificarse y contribuir.

Como quinto paso se nombra a la *eliminación de los obstáculos*, que es quitar del camino de cambio cualquier cosa que este obstruyendo su ejecución. Por ejemplo, lo común en una organización que atraviesa por esta etapa es la resistencia, para esto se debe socializar los objetivos que se persigue, las mejoras que se obtendrán y los distintos beneficios.

En sexto lugar se tiene a la *aseguración de triunfos a corto plazo*, donde es la cosecha de los primeros resultados del cambio, estos serán visibles en las personas. Por tanto, al fijar una meta a corto plazo, la obtención de la misma será un estimulante para que los colaboradores sigan participando eficazmente en este proceso.

El séptimo paso es *construya sobre el cambio* en esta parte básicamente trata sobre la importancia de siempre ir mejorando a través del proceso de cambio, donde si se logra una meta, se siga trabajando para conseguir una mejor. Este paso instruye a que no se debe conformar con seguir los parámetros establecidos, sino que sobre los mismos se puede mejorar, modificar y ganar.

Finalmente se presente el octavo paso que es *ancla al cambio en la cultura de la empresa*, es el más importante de los pasos, ya que una vez que se haya generado el cambio y logrado esas metas a corto plazo, es necesario dejar arraigado como parte la filosofía organizacional de la empresa, el cambio que se realizó para que los colaboradores se identifiquen con la misma y puedan ser parte de su día a día.

Dentro de estos ocho pasos que presenta Kotter, se encuentra la importancia de los colaboradores en la ejecución de un cambio organizacional, por lo que fundamentalmente para desarrollar una estrategia de cambio es también tomar en cuenta la plantilla de personal, ya que son ejecutores directos del cambio, es por eso que al tener como aliado a los trabajadores la ejecución del cambio organizacional será más efectiva.

Para esto es necesario que los profesionales encargados de ejecutar el cambio organizacional, sepan también que en el camino se pueden encontrar con situaciones que pueden retroceder el proceso, pero todo está en “vender” la idea de que un cambio

“trae consigo beneficios” y tener como aliados a los trabajadores, principal motor de la empresa.

2.4.-Implementación de cultura de cambio en el proceso de reclutamiento y selección de personal

Cuando se implementa un proceso nuevo se espera que este lleve consigo diferentes beneficios, el logro de metas y aumento de productividad. Por lo que la realidad organizacionalmente es otra, ya que la dinámica humana es cambiante y muchas personas pueden reaccionar de distintas formas, para lo cual es conveniente crear una cultura de cambio enmarcada por los valores institucionales.

En la implementación de un proceso de reclutamiento y selección, bajo la teoría de cambio de Kotter, es necesario conocer realmente la situación de la empresa y trabajar con base a ello para generar en primer lugar un sentido de urgencia. Posterior a ello, se debe tener en cuenta que al ejecutar un nuevo proceso, este debe ser socializado con todo el personal para que tengan conocimiento del mismo. Una vez tomado en cuenta que la carencia que tiene la organización es “la falta de un proceso de reclutamiento y selección”, se traza una visión la cual se construye a lo que pretende la organización, por lo general estas buscan encontrar personas idóneas que ingresen a la empresa para que aporten.

En medio de un cambio que se origine en las organizaciones, se encontrarán con distintos obstáculos como la resistencia o la zona de confort de mucho colaboradores, para cual es recomendable que los líderes quienes son los que comandan este proceso puedan aplicar las estrategias necesarias para armonizar el ambiente de trabajo, fomentar una cultura sin miedo y de trabajo en equipo, unidos para nuevos retos.

La cultura de cambio es un aspecto de transformación organizacional que incluye modificaciones en la organización, ya sean estos radicales y fundamentales. El objetivo de esta cultura es mejorar el rendimiento organizacional, o sea el desempeño de los trabajadores para lograr los objetivos personales y los de la empresa.

UNIDAD 3: MANUAL DE FUNCIONES

3.1 Concepto de manual de funciones

Las organizaciones son sistemas que están conformados por distintas áreas, mismas que persiguen un objetivo en común: lograr productividad. Para las diferentes tareas que se debe realizar en cada departamento, es necesario que exista la definición de las responsabilidades que deben realizar cada trabajador, para ello; el manual de funciones, se manifiesta como un recurso utilizado en Talento Humano, para mantener el control de cumplimiento de tareas, la eficiencia, soporte para la inducción al cargo, análisis de puestos y facilitar las labores de cada empleado.

La descripción de un puesto explica lo que hace en realidad la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y bajo qué condiciones. Esto contiene secciones relativas a la identificación, es decir el título, departamento o unidad; el resumen del puesto, donde de manera concreta se enumeran las principales funciones; las relaciones dentro y fuera de la empresa como a quien informa o a quien entrega informes; las responsabilidades y obligaciones, y estándares de desempeño. (Dressler, 2001)

Tomando en cuenta lo que consideran los autores en mención, el manual de funciones está ligado directamente con la especificación detallada de lo que hace cada trabajador en una organización, las distintas atribuciones del cargo, la frecuencia de ejecución de cada tarea y el objetivo que persigue el cargo. Finalmente, resumiendo el concepto de lo que es un manual de funciones, es un inventario de cada uno de los factores que constituye cada puesto de trabajo.

El manual de funciones es una herramienta que constituye parte importante dentro del área de Recursos Humanos, debido a que su función es clave dentro de la gestión de la misma, ya que permite conocer lo que cada trabajador hace en su rutina de trabajo y las condiciones en que se debe desarrollar cada una de ellas. De igual forma, cabe mencionar que contiene aspectos que permiten la autonomía de cada puesto de trabajo, con el objetivo de velar por la diferenciación entre cada uno de los cargos.

Este manual de descripción cuenta también con parte legal y validación, ya que para su uso necesita ser revisado y aprobado por especialistas del área de Talento Humano. El manual de funciones, debe cumplir con requisitos como: estar completo con cada uno de los aspectos del cargo, fácil de entender y finalmente, ser un instrumento explícito que permita la eficacia y eficiencia en el trabajo.

3.2 Componentes del manual de funciones

El manual de funciones por su importancia en una organización, debe ser totalmente detallado por cada puesto de trabajo, de tal manera que su uso pueda ser totalmente práctico, por lo cual se recomienda elaborarlo con la ayuda de metodologías como: la observación, ya que en esta parte es necesario que la persona tenga el primer acercamiento con el área, conozca sobre la misma, sepa las distintas vivencias y cuáles son las rutinas de trabajo, ya que a la hora de elaborar el manual se lo hará, teniendo en cuenta los detalles del área con la cual se trabajará.

También es necesario entrevistar a cada uno de los trabajadores que ocupan los distintos cargos, con el objetivo de levantar información acerca de las funciones que realizan, los riesgos que existen dentro de su puesto de trabajo, las responsabilidades, las funciones que ejecuta, la posición en organigrama, entre otros. Además de tener una entrevista con el trabajador, es también importante mantener un diálogo con el jefe del área.

Una vez concluidos estos breves pasos detallados anteriormente, es importante tener en cuenta que los manuales de funciones cuentan con cuatro áreas globales, mismas que se nombran a continuación:

- Factores intelectuales: se entiende como la constitución de conocimientos técnicos, educación, experiencia, cursos o seminarios realizados, destrezas y habilidades. Los factores intelectuales son aquellos que involucran el saber en una tarea determinada.
- Factores físicos: se toma en cuenta al ambiente de trabajo, las condiciones de trabajo y al área de trabajo.
- Responsabilidades: se divide en responsabilidades inherentes al cargo y de los recursos materiales, tecnológicos, financieros, personal, contactos e información confidencial. Este factor se lo puede encontrar de acuerdo al cargo, ya sea este medio o alto.
- Condiciones de trabajo: constituyen los riesgos y los factores ergonómicos en que se encuentra el cargo.

De igual forma, teniendo en cuenta los elementos que involucran un cargo se menciona a continuación la estructura del manual de funciones:

I. Parte Título de “Descripción de cargo”.

- 1.- Nombre de la empresa, logo y slogan en caso de contar con uno.
- 2.- Identificación del Cargo, dentro del cual constan los siguientes aspectos.

Nombre del cargo:

Área/Depto.:

Cargo al que reporta:

Cargo a los cuales supervisa

3.- Misión

4.- Objetivo (Definición del Cargo) explica la función general del cargo.

5.- Ubicación del cargo

6.- Descripción de las funciones

II. Parte (Análisis del cargo)

1.- Educación

2.- Experiencia

3.- Rasgos de Personalidad/Habilidades

4.- Perfil de Competencias (organizacionales, gerenciales o propias del cargo)

5.- Responsabilidad (el cargo tiene responsabilidad sobre: equipos, maquinarias, documentos, valores, seguridad de terceros, información confidencial)

6.- Relaciones Internas y Externas del cargo

7.- Ambiente y riesgo

III. Parte

1.- Fecha de actualización

2.-Realizado por

3.- Revisado por

3.3 El manual de funciones como herramienta del área de Recursos Humanos

La relación que guarda el manual de funciones con el Área de Recursos Humanos es totalmente primordial, ya que no solo es una herramienta para guiarse de las funciones

que realizan los empleados, el uso puede tornarse mucho más profundo sí se lo utiliza para los demás subsistemas del área en mención. Su relación no solo es por la utilización, sino que dentro de la gestión de Talento Humano, se manejan también estándares reglamentarios, certificaciones y protocolos por lo que el manual es pieza clave también por ser un requisito.

El uso eficiente de esta herramienta, puede asegurar el éxito en distintas funciones, por ejemplo las empresas de grandes dimensiones necesitan de este manual de funciones, ya que le permitirá llevar un control de lo que hace su personal en relación al cargo. Otros de los grandes usos es que a través de este se pueden elaborar estrategias para la organización.

Actualmente la gestión de Recursos Humanos que es distinto al modelo tradicional, toma muy en cuenta este tipo de instrumento, ya que permite que cada trabajador conozca sus funciones y pueda adherirle conocimiento y competencias a las distintas rutinas laborales. A la empresa le resulta tener personas conocedoras de su puesto, ya que trabajan con eficacia y por tanto, es un aporte al logro de objetivos organizacionales.

“El manual de funciones tiene relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en todos los niveles de la organización”. (González, 2012, p.1). De acuerdo al buen uso, este elemento organizacional puede ser de aporte a la empresa, ya que es información que aparte de servir como conocimiento acerca de un determinado cargo, su utilidad puede basarse en el análisis para mejorías de puestos e implementar innovaciones en las áreas de trabajo.

UNIDAD 4: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

4.1.-Antecedentes

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización “(Chiavenato, 2000, p.208).

Para Mondy, R. (2005) "Reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización" (pp.120-145).

Es un proceso que da paso a una persona extraña a la organización hacer parte de ella. El objetivo principal del reclutamiento es atraer un grupo numeroso de postulantes que permita seleccionar al candidato más apto. La capacidad de la empresa de atraer candidatos dependerá de dos factores importantes el primero está alineado con la reputación, imagen de la empresa y la segunda el tipo de medio que se utiliza para anunciar la disponibilidad.

El sistema de Reclutamiento y Selección, dice Quijano (2006), es "el conjunto de procesos, más o menos sistematizados, mediante los cuales la organización incorpora nuevos empleados a su estructura"

Ruano (2013) El reclutamiento se basa en la descripción del puesto de trabajo y su objetivo es "identificar y contactar" los candidatos que cumplan con el perfil requerido. Uno de los criterios para evaluar la calidad del sistema es el ratio entre los candidatos aptos para cumplir con el puesto y los candidatos reclutados (p.31)

4.2.-Fases del reclutamiento

El reclutamiento como todo proceso tiene sus fases que permite que el desarrollo del mismo sea efectivo. El reclutamiento posee cuatro fases: 1.-requisición de empleado, 2.- Análisis de las fuentes de reclutamiento, 3.-Elección de los medios de reclutamiento, 4.- Elección del contenido del reclutamiento.

A.-Requisición del empleado: Es un documento que tiene detallada toda la información necesaria sobre la vacante. Este documento debe poseer la firma de la gerencia, con la finalidad de que el grupo responsable del proceso pueda gestionarlo con la plantilla presupuestaria destinada al cargo. Otra información importante, es que este debe poseer es el título del puesto a ocupar, carga de trabajo y por supuesto grado de urgencia.

Según Minervas citado por Orozco, J. y Mosquera, E. (2016, p.31) el formato de solicitud vacante al menos debe poseer esta información, que ayudará a la efectividad del proceso de selección:

- Nombre del cargo.
- Rango de salario del cargo.
- Número de personas a contratar.
- Objetivo básico, funciones y requisitos del cargo.
- Fecha en que se necesita al trabajador.
- Nombre y firma del solicitante.
- Fecha de elaboración de la solicitud.
- Aprobación del jefe inmediato del solicitante

B.-Análisis de las fuentes de reclutamiento

Esta fase es la que determinara donde encontrar los candidatos adecuados. Para esto existen dos tipos de fuentes de reclutamiento. Las fuentes de reclutamiento son los medios de comunicación efectivos que permiten informar a un grupo determinado sobre la necesidad de cubrir una vacante con aspectos específicos.

Fuentes internas:

Según Chiavenato, I. (2011) “el reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso, programas de desarrollo personal y planes de carrera para el personal” (p.133).

Las empresas utilizan este tipo de reclutamiento cuando existe un programa de plan de carrera, programas de capacitación continua esta gestión interna ayuda a cubrir vacantes mediante la transferencias o promoción de sus empleados más aptos, también afirman que la fuentes de reclutamiento interno mantiene bajos costos a comparación de las fuentes externas.

Fuentes externa:

El reclutamiento externo se lleva a cabo cuando una organización intenta llenar una vacante con personas de afuera, es decir, con candidatos. Normalmente se recurre a candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones (Chiavenato citado por Ramos, 2014, p.9).

A través de medios de comunicación como internet, bases de datos, páginas dedicadas al reclutamiento se puede completar una vacante estas tienen ventajas como el atraer personal con diferentes experiencias, frescos e innovadores a su vez este tiene desventajas como la necesidad de tiempo que permita la adaptación del nuevo empleado a la empresa y en otras circunstancias la frustración por parte de los empleados al no ser promovidos.

Las fuentes externas son:

Casas abiertas: Las empresas van a las universidades, institutos, colegios en búsqueda de pasantes y jóvenes profesionales que puedan formar parte de su equipo de trabajo, generalmente lo que requieren las empresas en las casas abiertas es la hoja de vida de cada interesado.

Páginas de reclutamiento: Es una base de datos que contiene información (hojas de vida) destinadas para las pymes y corporaciones que se encuentren en búsqueda de profesionales con un perfil determinado.

Oficinas de colocación: Son agencias que prestan servicios, sirven de intermediarias entre la empresa solicitante y el solicitante.

Solicitantes voluntarios: Son solicitudes esporádicas que se presentan a través de una hoja de vida de manera directa a la organización, muchas veces sin tener una vacante disponible.

C.-Elección de los medios de reclutamiento

Son medios utilizados para informar que la empresa se encuentra en búsqueda de un cargo específico, mientras más detallado sea el aviso mayor posibilidad de conseguir profesionales oportunos para el cargo. Estos pueden ser:

- Carteles en la entrada de la empresa: Aviso de reclutamiento interno.
- Archivo de candidatos: Base de datos de la empresa que generalmente han sido recogidos a través de fuentes de reclutamiento como solicitudes voluntarias, casas abiertas.

- Anuncios: Las redes de profesionales, alcanzan una mayor población, se pueden precisar los requisitos detallados del puesto.

D.-Elección de la información

El seleccionar la información que será transmitida es muy importante dado que esto describirá el perfil de empleado que se está buscando para el cargo determinado, ayudando ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo es postulantes que no tienen el perfil adecuado.

El anuncio de empleo debe poseer información:

- Sobre la organización: Ubicación geográfica, tipo de industria, objetivo y misión de la empresa.
- Sobre el puesto: Nombre del puesto, funciones y responsabilidades, horarios de trabajo y conocimientos que debe poseer.
- Experiencia: Tiempo trabajado en un cargo similar como mínimo, Habilidades profesionales, aptitudes.
- Remuneración: beneficios que ofrece y sueldo.
- Condiciones de trabajo: Disponibilidad para viajar, factor especial que afecten el puesto

4.3.-Antecedentes del proceso de selección

Es el proceso cuidadosamente planificado adaptado con instrumentos que permitirán determinar que solicitantes poseen el perfil diseñado para el cargo. La selección de personal es el siguiente proceso del reclutamiento, la comparación entre las cualidades de los solicitantes en conjunto con pruebas de conocimientos ayudará a encontrar el solicitante que se adapte a las características del cargo vacante y a la cultura organizacional.

Chiavenato (2011, p.144) la selección del personal se basa en el principio de escoger entre los candidatos ya reclutados al más indicado para ocupar un cargo dentro de la organización , el mismo que debe poseer características , competencias específicas necesarias para el desenvolvimiento eficaz y efectivo dentro de la organización. Por lo tanto la selección busca solucionar dos problemas básicos: la adecuación de la persona al trabajo y la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto de trabajo.

El objetivo principal del proceso es descubrir un postulante adecuado a las necesidades de la empresa y que en el paso del tiempo en la organización exista la retroalimentación entre la empresa y el nuevo empleado, priorizar el trabajo en equipo, la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades y el crecimiento de la organización gracias a la cooperación de todos sus empleados.

4.4.-Importancia de la selección

La importancia de un buen proceso de selección radica en proveer a la empresa con personal apto para el desarrollo de sus funciones y responsabilidades, este personal altamente capacitado significa menos costos en capacitación, menos tiempo en adaptación y reconocimiento de instrumentos, herramientas propias del cargo y por su puesto productividad y eficiencia.

El proceso de selección no tan solo se basa en el análisis de los postulantes por sus cualidades, capacidades y habilidades sino también sobre las aspiraciones, metas y expectativas que el solicitante espera , si estas necesidades son resueltas en los filtros de selección tendremos como resultado un trabajador satisfecho con la organización , con su trabajo y con permanencia en la empresa a diferencia de contratar personal con mayores expectativas que la organización no puede dar, el filtrar personal con esta características provocaría desánimo , falta de autorrealización, productividad promedia y por ende estabilidad y permanencia menor de este personal.

Para el proceso de selección se requiere estructurar una serie de filtros y cumplir con algunas etapas esenciales que ayudaran a cumplir con el objetivo principal, estos filtros están compuestos de técnicas se dividen en cuantitativas que miden cualidades, habilidades, conocimientos y cualitativas como las entrevistas, el juego de roles, etc.

En principios se debe determinar a través de un análisis de la hoja de vida quien reúne los requisitos principales para cursar a los siguientes filtros como entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento, es así como los filtros nos ayudará a obtener una terna con los mejores candidatos postulados para el cargo.

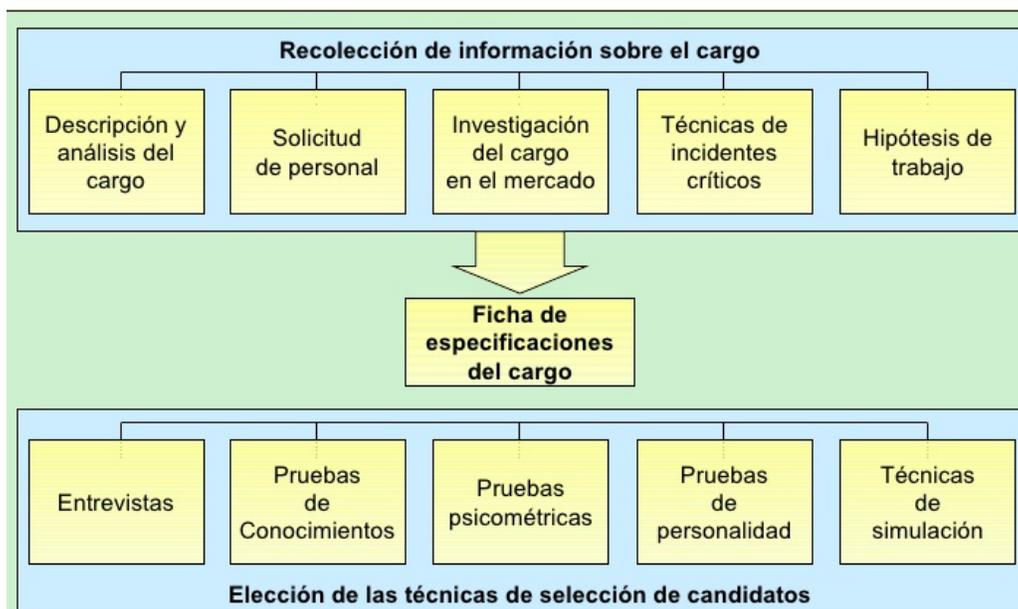
4.5.-Técnicas de selección de personal

El objetivo principal es de brindar resultados objetivos sobre el desenvolvimiento de los candidatos en las distintas pruebas resultados que nos tomaría mucho más tiempo con la simple observación de las actividades cotidianas de los postulantes.

Según Alarcón, A.; Chelech, S.; Flores, C.; Harnisch, E. & Ortiz, A. (2002 "...con la entrevista se intenta recabar toda la información que un sujeto nos pueda proporcionar a través de preguntas que se le planteen, en la mayor cantidad y calidad posible (experiencia, intereses, motivaciones, etc.)".

El proceso de selección tiene un estrecha relación con el reclutamiento que ya ha localizado a los postulantes interesados en cubrir la vacantes, el ambiente, el espacio físico y el tiempo proporcionado a cada participante es quien contribuirá con la primera impresión que la organización brinde a su nuevo empleado o a futuros empleados, por lo que es necesario planificar el horario que será atendido cada postulante, el lugar de espera, y la recepción que tendrán los postulantes.

Esta primera entrevista es mutua el empleador conocerá a los solicitantes reclutados y los solicitantes conocerán a su futura organización, es a partir de ella que el proceso de selección ya toma inicio.



Fuente: (Chiavenato, I. Gestión del talento humano tercera edición. Selección de personal, 2009, p.145)

4.6-Fases del proceso de selección

a-Entrevista preliminar:

Paz, D. y Quezada, F. (2014) “El objetivo de la entrevista preliminar es descartar a los candidatos que no cumplen con todos los requisitos que exige el cargo, en esta etapa se utilizan preguntas directas por parte del entrevistador” (p.34).

En esta primera entrevista el empleador destaca las características que busca de su futuro colaborador y con ello detalla los beneficios, sueldo, horarios de trabajo y condiciones especiales que requiera el puesto , a fin de que el aspirante decida seguir en el proceso. El empleador también evalúa su habilidades verbales, su capacidad para relacionarse y la disponibilidad de tiempo que este tenga en el caso de ser contratado.

B.-Solicitud de empleo

Es la base del proceso que se puede utilizar para el rechazo o aceptación del postulante, esta guía de preguntas está debidamente estructurada permite reconocer si el aspirante cumple con los requisitos especificados, es necesario construir tres tipos de formatos distintos según el nivel al cual se está aplicando, altos directivos, administrativos y obreros.

c.- Investigación de referencias

Generalmente las empresas verifican la información proporcionada a través de correo electrónico y vía telefónica, pese a esto se recomienda realizar las verificaciones de manera telefónica ya que ahorran tiempo y favorecen la imparcialidad, la información más confiable es obtenida a través de los antiguos supervisores que conocen su manera de trabajo, hábitos y desempeño.

De todos los datos proporcionados por los solicitantes es imprescindible verificar datos como el título del solicitante, razones por las que dejó el empleo anterior, salario y duración del puesto en el antiguo trabajo. Por otra parte tenemos distintos tipos de investigaciones

Investigación de antecedentes de trabajo: Es clave tener presente los tiempos de un trabajo a otro que el ocupante tiene ya que hay ocasiones que ocultan trabajos que

fue despedido por mal comportamiento o alguna falta. A su vez permite comprobar la efectividad y eficiencia del trabajador en conjunto con el potencial y capacidades en la hora de trabajar.

D.-Investigación de antecedentes:

Al igual que es importante los antecedentes de trabajo lo penales también lo son la verificación y comprobación de su historial puede aparecer información que resulten inconvenientes para contratarlo.

Investigación en el domicilio y familia del solicitante: Algunas empresas tienen en su nómina a una trabajadora social que acude al domicilio para evaluar el medio ambiente que el futuro empleado vive, usualmente este tipo de investigación depende del cargo o tipo de empresa.

Paz, D, y Quezada, F. (2014, p.36) Enumera tres ventajas que se obtienen a través de la verificación de referencias: “Comprobar antecedentes del postulante, obtener información que permita tomar una correcta elección al contratar personal y evitar la contratación de personas que hayan incumplido con sus obligaciones o proporcionado datos falsos”.

E.-Entrevista formal

Es una conversación entre dos personas cuyo fin es intercambiar información que nos interesa conocer, es posiblemente uno de los instrumentos más sencillos pero el resultado y la objetividad que se obtiene de ella depende mucho de la experiencia y conocimiento del empleador. Para que la entrevista sea efectiva es necesario tener una planificación previa, elaborar una guía de pautas que ayude alinear la entrevista hacia la información que deseamos obtener.

También es importante que el entrevistador cree un clima de confianza conocido como rapport, por lo que se recomienda iniciar la entrevista con preguntas de clima, tráfico, incluso hasta deporte con la finalidad de romper el hielo y ganar confianza. Recuerde que el éxito de toda entrevista es lograr que el entrevistado converse de una manera fluida y relajada, esto va relacionado con la demostración que debe brindar el

entrevistador de que no hay prisa, hay que evitar interrupciones del mundo externo. Todas estas pautas ayudaran que la entrevista sea exitosa, valida y confiable.

Actualmente Recursos Humanos vela por el eficaz desempeño, para lo cual utiliza la entrevista por competencias, cuyo instrumento permite captar las capacidades del candidato a la hora de cubrir el cargo. Para lo cual, McClelland citado por Aguilar (2011) las competencias se las puede definir como “una característica personal latente que mantiene una relación causal con un criterio de desempeño eficaz o superior en un trabajo o situación” (p.22).

Con base a este concepto de que es un atributo de cada persona, la entrevista por competencias, distinta a la clásica mantiene su mira sobre el comportamiento que mantiene el individuo. Por tanto la labor de Recursos Humanos, no sólo es detectar al mejor elemento, sino que también buscar potenciar en el individuo las distintas habilidades que tiene para beneficio del colaborador y de la organización.

F.-Pruebas psicométricas

Pichot citado por Rete,J. (2005) define las pruebas psicológicas como “una situación experimental y estandarizada que es causa de estímulo a un comportamiento y por la que se clasifica a los individuos tipológica y cuantitativamente en un marco estadístico” (pp.24).

Las pruebas psicométricas son muy útiles para el departamento de talento humano debido a que permite visualizar y predecir el tipo de comportamiento que tendrá su futuro colaborador, es importante destacar que las pruebas psicométricas evalúan conocimientos, habilidades y capacidades del ser humano.

Pruebas de conocimiento:

Paz, D. Y Quezada, F. (2014) afirma que “Las pruebas de conocimiento son una herramienta que permite evaluar las habilidades y conocimientos obtenidos mediante el aprendizaje, pueden ser escritas, orales o de ejecución de tarea. Es importante que el candidato tenga conocimientos sobre cultura general y del cargo al que está aplicando” (p.34).

Pruebas de actitudes:

Orozco, J. y Mosquera, E. (2016) "El objetivo del test es medir las capacidades, destrezas, habilidades y competencias que influirán tanto de manera positiva como negativa en el desarrollo de los objetivos del puesto de trabajo. También permite identificar el potencial de aplicación en la práctica" (p.36).

Test Psicométricos:

Su objetivo principal es medir las cualidades psíquicas del individuo estas pueden ser:

- Medición de inteligencia
- Rasgos de personalidad
- Factores de personalidad
- Proyectivas

Al momento de seleccionar el tipo de test que se va evaluar es importante verificar la estandarización, confiabilidad y la validez del test, estas características generales son esenciales y valiosas para la objetividad de los resultados.

En el caso de la estandarización: Consiste en determinar los puntos mínimos y máximos de una población en particular ya que siempre varía el tipo de cultura, nacionalidad, región e incluso muchas veces sexo. Por otra parte la confiabilidad ayuda a garantizar que el instrumento siempre mida lo que debe medir. Y por último la validez se refiere a que sus resultados midan o respondan a las características, cualidades y capacidades de las funciones y responsabilidades de un cargo.

De igual forma tomando en cuenta las distintas divisiones de las pruebas que se utilizan en un proceso de selección en la gestión de Recursos Humanos, para la ejecución del presente trabajo de titulación, se implementarán los siguientes test que se detallaran a continuación:

- I. *16PF-5*: es una test de personalidad que se lo ha utilizado a lo largo de la época de selección, lo que ha hecho que cada vez se genere más confianza acerca de estos instrumentos. Este test, es utilizado en distintas áreas laborales y pueden ser administradas individualmente o en grupo, dirigido para adolescentes y adultos, donde el tiempo estimado es de 40 a 45 minutos.

El 16PF-5 de la quinta edición, contiene 185 reactivos con 3 opciones de respuestas y fue creado por Raymond, Karen y Heather Kattel. Donde pretendían medir rasgos o características de las personas, a través de la observación que se realizó a un grupo de conocidos, donde determinaron 5 dimensiones globales tales como: extraversión, ansiedad, dureza, independencia y autocontrol. Con base a estos rasgos de personalidad, determinaron 16 factores de las escalas primarias los cuales se clasifican en:

- Afabilidad (A).- la puntuación más alta se refiere a las personas que pueden adaptarse rápidamente a los distintos cambios y pueden entablar nuevas relaciones sociales, expresando valores. Mientras que la baja puntuación está referida a un individuo que le gusta aislarse de los demás y prefiere la soledad.
- Razonamiento (B).- Es un factor referente a la inteligencia, por lo que se puede considerar que las personas que tienen alto puntaje en este tienen gran capacidad de razonar y resolver problemas de lógica, y los que obtienen puntuación baja mantienen un pensamiento concreto. Cabe recalcar que aquí en esta sección entra en juego también el nivel de escolaridad.
- Estabilidad Emocional (C).- se refiere a la consecución de las metas que haya tenido un individuo, por ejemplo sí una persona obtiene baja puntuación va a sentir que no ha alcanzado lo que ha anhelado y eso podría ser una frustración para el mismo. Este factor va a determinar si una persona es o no inestablemente, ya que puede sufrir ansiedad.
- Dominancia (E).- Un alto puntaje en esta parte va a determinar que una persona conozca sus objetivos en los diferentes ámbitos de su vida. Por tanto, es alguien que puede manifestar lo que piensa con los demás, defendiendo su punto de vista hasta el final. No le molesta expresar sus ideas, mientras que la baja calificación denota aspectos de inseguridad y desconfianza.

- Animación (F).- este factor va a ayudar a conocer el estado anímico de la persona que hace la prueba, por lo que se refiere que baja puntuación es alguien que puede estar deprimido y con actitudes pesimistas. Por tanto, esta parte del test es necesaria que se pueda analizar en conjunto con los demás factores para emitir un buen criterio.
- Atención a normas (G).- este refiere al grado de captación que tiene un individuo con respecto a las órdenes que puede recibir. En esta parte se puede identificar a las personas que son apegadas al respeto hacia las normas y leyes, que mantienen sus principios bien definidos y van a trabajar con base en estos.
- Atrevimiento (H).- esta escala es una de las importantes en un proceso de selección, ya que ayuda a detectar a las personas pro-activas, ya que son individuos que buscan ideas, les gusta buscar nuevas alternativas y progresar por sí solos. Una baja puntuación, refleja que se trata de alguien que es totalmente pasivo y que espera a que siempre le den instrucciones o le pidan qué hacer en las distintas actividades.
- Sensibilidad (I).- este aspecto de la evaluación será distinta de interpretar, ya que la persona al tener calificación baja demostrará no ser sensible en diferentes situaciones que su reacción estará enmarcada por la fortaleza, templanza y madurez para tomar cualquier decisión pensando en las consecuencias que podrían acarrear. Distinto a una persona que tiene alto puntaje, ya que va a reflejar impaciencia, dependiente y muy sensible ante cualquier situación.
- Vigilancia (L).- un alto puntaje en este aspecto se reflejará que el evaluado es alguien que desconfía y continuamente revisa ciertas cosas para asegurarse de que todo esté bien.
- Abstracción (M).- se encuentra relacionado con el ser práctico, ya que al sacar una cantidad baja es probable que sea una persona que busque soluciones a cualquier inconveniente, ya que siempre va a ir tras ideas nuevas, los que obtienen puntuación alta van a

ser sujetos que tienen actitudes pasivas, no están abiertos a nuevas ideas y considerar que solo sus ideas son las acertadas.

- Privacidad (N).- La forma de interpretar este factor debe depender también del análisis de los demás factores, ya que sí hay una calificación alta es posible que el sujeto sea una persona tímida, pasiva y muy reservada con temor a expresar sus ideas. Mientras que una calificación alta, refleja que son espontaneas tienen facilidad de entablar nuevas relaciones sociales.
- Aprensión (O).- este elemento para poder interpretarlo, hay que revisar también el factor llamada "animación" y analizarlo, ya que cuando se obtienen calificaciones altas los individuos va a ser alguien que viva día a día con remordimiento en su conciencia, por diferentes situaciones que le rodean. Una calificación baja, refleja que es un sujeto tranquilo y satisfecho.
- Apertura de cambio (Q1).- esta se encuentra referente a los distintos cambios que puede enfrentar un individuo y de los cuales puede mostrar actitudes de resistencia o adaptación a la situación.
- Autosuficiencia (Q2).- este factor ayuda a conocer sí los sujetos pueden trabajar solos o necesitan de compañía para realizar una determinada tarea. Las puntuaciones altas, reflejan que tendrá inconvenientes para llevar a cabo actividades por sí solo, siempre va a querer estar acompañado.
- Perfeccionismo (Q3).- Una puntuación alta va a demostrar que el sujeto presenta actitudes de mejorar continuamente, siempre va a buscar perfeccionar y fijarse hasta en los últimos detalles de la actividad que está realizando. Una puntuación baja, refleja un grado de conformidad y poca habilidad para ser organizado y ordenado.
- Tensión (Q4).- el puntaje alto podría indicar que la persona es fácil de tensionarse en situaciones difíciles, hasta podría reaccionar de manera impulsiva. Manifiesta también actitudes de impaciencia, y por tanto esto podría causarle estrés o malestar.

Continuamente para la aplicación de este test, es necesario tomar en cuenta que las pruebas de personalidad no predicen el desempeño técnico o desempeño en la tarea. Éste desempeño se pronostica a partir de una evaluación de conocimientos, destrezas y habilidades, mientras que el desempeño contextual se predice a partir de la evaluación de variables de personalidad. (Revelo, 2013)

Basándose en lo que el autor en mención expresa, el test no es una herramienta para proporcionar información totalmente veraz acerca del eficaz desempeño en un cargo. El test debe ser aplicado bajo instrucciones para que logren una efectiva evaluación, ya que el evaluador debe repartir un cuadernillo donde se encuentran todas las preguntas y una hoja de respuestas donde se contestan cada una de ellas. Se debe facilitar también las condiciones ergonómicas y de espacio para que el evaluado pueda resolver la evaluación sin problema alguno.

Para la interpretación del test, se necesitará que la empresa cuente con una plantilla de calificación para obtener el puntaje sí se lo hace manualmente o simplemente con un software donde solo se ingresen los datos y automáticamente se detallarán los resultados en datos porcentuales y gráficas.

- II. *Test de instrucciones complejas (IC).*- Existen diferentes cargos que se encuentran enmarcados por la rapidez, concentración y trabajo bajo presión por lo cual suele ser un requisito para ingresar a laboral a una determinada empresa. Para lo cual, el test que se explicará a continuación tiene como objetivo conocer sí el evaluador posee capacidades para atender órdenes y tiene habilidades de concentración.

Esta evaluación tiene gran campo en lo que respecta al ámbito laboral, ya que se lo puede ejecutar en industrias, sector bancario, actividades comerciales, jurídicas, entre otros. Básicamente, pueden ser aplicadas a adolescentes y adultos, por lo cual permite conocer sí las personas

pueden ejecutar órdenes dictadas por sus líderes. Para la toma de esta prueba solo se necesita la hoja de respuestas, ya que dentro de la misma se encuentran las instrucciones, para esto se da un tiempo de 15 minutos.

La prueba se encuentra compuesta por 3 instrucciones, donde el evaluador tiene marcar con una X la respuesta correcta según indiquen los enunciados. Posteriormente, el evaluador para interpretar los resultados tiene que recurrir a la plantilla de calificación donde se encuentran las respuestas correctas. El mejor puntaje es "0", ya que significa que no ha cometido ningún error, consecuentemente se entiende que esta persona es alguien que capta órdenes y puede ejecutarlas.

También existen los demás rangos como: alto, que se refiere a que los sujetos captan órdenes, las cumplen de cierta forma pero cometen errores, pero esto no afecta al resultado de la actividad. Se encuentra de igual forma, "medio alto" que se refiere a que el sujeto comprende cualquier tipo de orden que reciba por parte de su superior, suele equivocarse, pero trata de corregir para lograr el objetivo final de la tarea.

Además, se encuentran los rangos: "medio" y "medio bajo", que refieren a que los sujetos pueden captar las distintas órdenes, pero no ejecutan del todo, ya que no organizan bien sus tareas y por tanto la calidad del trabajo es baja. Finalmente, está el último rango "bajo" que se refiere a las personas que no pueden ejecutar instrucciones porque desconocen su interpretación y comprensión.

- III. *Batería de Aptitudes Mentales Primarias (PMA)*.- actualmente las organizaciones buscan personas que puedan desarrollar diferentes competencias, por lo cual la aplicación del PMA, es una buena alternativa, ya que pretende conocer sí el candidato posee capacidades

en cuanto a imaginación, resolución de problemas, manejo de números, hablar y escribir sin dificultad.

Esta batería de pruebas permite conocer cinco factores llamadas: “aptitudes mentales primarias”, donde el primero es el factor Verbal, que se refiere a la comprensión que pueda tener el sujeto en el ámbito verbal. Consecuentemente, se trabaja con él segundo factor Espacial que considera todo lo referente al espacio, en esta parte se evaluará aspectos de imaginación y creatividad.

Otro de los aspectos a considerar son los factores de razonamiento, numérico y fluidez verbal. El primero se refiere a la capacidad que tienen los sujetos de resolver problemas lógicos en una determinada situación, el segundo va a medir lo referente al ámbito cuantitativo y su habilidad para manejar números. Por el último el verbal que se refiere a la capacidad que tienen los trabajadores para expresar fluidamente ideas.

Esta batería se encuentra compuesta por un manual de 38 hojas, mismo que se encuentra dividido de acuerdo a los factores mencionados anteriormente. Se puede ejecutar esta batería a hombres y mujeres desde los 10 años en adelante.

- IV. *Inventario de personalidad para vendedores (IPV)*.-Este instrumento está compuesto por 87 ítems, los cuales cuentan con 3 alternativas para ser respondidos por parte de los evaluados. El tiempo en el cual debe ser administrado equivale a 40 minutos y está dirigido hacia adolescentes, jóvenes y adultos con un nivel de escolaridad básica.

Esta prueba es aplicable para candidatos que se encuentran participando para un cargo específico en ventas, ya que mide 9 rasgos de personalidad referentes a esta área. De igual forma, para conocer acerca de esta prueba es necesario considerar que los factores que se toman en cuenta son: comprensión, adaptabilidad, control de sí mismo, tolerancia a la frustración, combatividad, dominancia, seguridad, actividad y sociabilidad.

Dentro de estos nueve rasgos, se encuentran incluidos grandes dimensiones que son las que definen principalmente sí el candidato posee la aptitud para vender. En este caso se trata de disposición general para la venta, receptividad y agresividad.

G.-Examen médico

Es uno de los últimos casos dentro del proceso de selección debido a su costo se lo aplica por lo general a la terna e incluso en algunos casos ya al futuro empleado , este paso dentro del proceso es importante porque nos permite conocer el estado de salud del solicitantes, es decir enfermedades contagiosas , alguna enfermedad que tenga contraindicaciones con las funciones del cargo, conocer sobre enfermedades patológicas, cirugías anteriores, e incluso si es discapacitado verificar el estado actual del solicitante .

H.-Entrevista final

Generalmente cuando es proporcionada la terna y aun no se puede decidir quién será parte de la empresa, se realiza la entrevista final con el futuro supervisor o dirección del cargo al que va a ocupar, de esta manera la responsabilidad de selección es compartida.

I.- Contratación

Paz,D. y Quezada,F. (2014, p.37) menciona que toda relación laboral debe estar presente un contrato físico regido por la ley, todas las organizaciones están obligadas a estructurar un acuerdo con el trabajador de manera que sus derechos y obligaciones estén detalladas de manera en que no infrinjan la ley en el caso de organizaciones privadas el código de trabajo y públicas la LOSEP.

A pesar de que la contratación es el estado final del proceso es necesario brindar un seguimiento adecuado. Cuando se decide al nuevo empleado de la empresa es necesario informar al elegido que ha sido elegido y contactar para realizar una entrevista de contratación esta entrevista va a dejar claro cuatro puntos principales: fecha de inicio, horario laboral, sueldo , prestaciones y beneficios. A su vez a través de esta entrevista se gestiona el contrato psicológico donde se expondrá las

expectativas por parte de la empresa hacia el Nuevo empleado y del empleado hacia la empresa.

Al momento de que se firme el contrato laboral, se deben gestionar la carpeta del Nuevo empleado, el ingreso de entrada SRI, en algunos casos código del empleado, firma y huella digital.

CAPÍTULO II

2 ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA

2.1 Reseña histórica

La Escuela de los Chefs fue fundada en la ciudad de Guayaquil, en el año 1999, siendo la institución pionera en el desarrollo de la gastronomía a nivel educativo en la ciudad. Su principal objetivo ha sido el contribuir al desarrollo de la Gastronomía en el Ecuador, desarrollando programas técnicos adaptables a todas las personas interesadas en mejorar sus conocimientos o incursionar en la producción y servicio de Alimentos y Bebidas.

Sus estudiantes son profesionales, administradores y propietarios de negocios, aficionados y público que guste del arte culinario. *La Escuela de los Chefs*, es un Centro de Capacitación Ocupacional autorizado por el Ministerio de Educación del Ecuador, en el cual se pueden obtener los diplomas oficiales como Técnico en: gastronomía, pastelería, panadería, bar y restaurante.

2.2 Misión

Formar a jóvenes y adultos a través de programas adaptables, potenciando sus capacidades y aplicando las nuevas técnicas del Arte Culinario, que les permita incursionar en el mundo laboral gastronómico.

2.3 Visión

Ser un centro modelo y líder comprometido con la sociedad, fomentando e impulsando la industria Gastronómica a través de una educación de calidad y que a su vez, contribuirá al desarrollo turístico y hotelero de la ciudad.

2.4 Valores

- Responsabilidad
- Participación
- Eficacia
- Moralidad
- Eficiencia
- Compromiso
- Solidaridad
- Lealtad
- Sentido de pertenencia
- Respeto

2.5 Investigación empresarial aplicada

Tabla 1: Cuadro comparativo de Diagnóstico de la Empresa y Propuesta de Investigación.

Diagnóstico de empresa "Escuela de Chef"	Propuesta investigativa
<ul style="list-style-type: none"> - No existía proceso de reclutamiento y selección. - Entrevistas a candidatos de forma empírica. - El reclutamiento es de forma "informal", a través de recomendaciones y referencias de otros trabajadores. - Inexistente proceso de evaluaciones psicométricas y psicológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de un proceso de reclutamiento y selección (ver anexo 2). - Estructuración e implementación de Formato de entrevista por competencias - Investigación de fuentes de reclutamiento externo e implementación de las mismas en el proceso de selección. - Toma de test bajo muestreo por selección directa y estandarización de las mismas.

2.6 Matriz de pruebas psicológicas

Se desarrolló una reunión con los directivos de cada área donde se determinó las competencias blandas de cada departamento con asesoramiento respectivo, junto a ello se conversó sobre los filtros en el proceso de selección, llegando así a diseñar esta tabla que relaciona las competencias con los instrumentos que necesita para reconocer las escalas necesarias para desempeñar en las tres diferentes departamentos.

Tabla 2: Matriz de evaluación Área Académica

COMPETENCIAS	NIVEL						ÁREA ACADEMICA
	MANDO MEDIOS	DIRECTIVO	Entrevista	16-PF5	IC	PMA	IPV
Trabajo bajo presión	X	X	X	X	X		
Trabajo en Equipo	X	X	X	X			
Orientación a resultados y organización	X	X	X	X	X	X	
Comunicación	X	X	X	X		X	X
Orientación al cliente	X	X	X				X
Adaptación al cambio	X	X	X	X			
Capacidad de planificación y organización	X	X	X	X		X	

Tabla 3: Matriz de evaluación Área Operativa

COMPETENCIAS	ÁREA OPERATIVA	
	Entrevista	TEST BAJO LA LLUVIA
Trabajo bajo presión	X	X
Trabajo en Equipo	X	X
Orientación a resultados y organización	X	X
Comunicación	X	
Orientación al cliente	X	
Adaptación al cambio	X	
Capacidad de planificación y organización	X	

CAPITULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Definición de investigación

Investigación es un proceso sistemático y organizado que tiene por objeto fundamental la búsqueda de conocimientos válidos y confiables sobre hechos y fenómenos del hombre y del universo. (Garcés, 2000).

3.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación a utilizar es descriptiva debido a que esta permitirá conocer la situación actual de la empresa, frente al proceso de reclutamiento y selección, por lo cual a partir de aquello se obtendrá a través de esta la descripción detallada de las actividades y demás filtros que puedan existir en este proceso.

Adicionalmente a esto con la ayuda de los manuales de funciones, se pretende adquirir información relevante para el diseño de los instrumentos de selección (entrevistas por competencias) y la asignación de instrumentos cuantitativos como son los test de personalidad.

3.3 Enfoque de investigación

3.3.1 Investigación Mixta

El desarrollar una investigación de tipo mixta gracias a su pluralismo nos ayudara a utilizar las fortalezas de la investigación cualitativa y como un respaldo tendremos la utilización del método cuantitativo. En cuanto a la investigación cualitativa podremos identificar las competencias de cada área administrativa, financiero y académica de la empresa, analizar a través de entrevistas de qué manera llevan el proceso de reclutamiento y selección y por supuesto el análisis de las evaluaciones de desempeño del personal en el último semestre.

3.4 Población

La investigación tuvo lugar en la empresa ESCUELA DE CHEF DE GUAYAQUIL, donde existe una población de 45 colaboradores.

Tabla 4: Personal Escuela de los chefs de Guayaquil.

ACADÉMICA	OPERATIVA	FINANCIERA
17	19	9
Total		45

3.5 Muestra

El tipo de muestreo es discrecional, ya que se seleccionó directamente a las personas con quienes se iba a trabajar, con el objetivo de que los resultados sean más objetivos y precisos. Por tanto, dentro de la población se ha escogido por conveniencia a las personas a quienes entrevistar y realizarles las pruebas psicológicas. El objeto de investigación estuvo enfocada en las siguientes áreas: operativa, académica y financiera.

3.6 Entrevista

Se utilizará la entrevista en profundidad con el objetivo de conocer la importancia y necesidad, que tiene la empresa de realizar una estructura, en cuanto a los procesos principales: reclutamiento y selección.

Adicionalmente a través de la entrevista de profundidad que se les desarrollarán a los jefes de la organización, se podrá reconocer las dificultades más visibles que comúnmente atraviesan durante la integración de un nuevo personal en su área y la ausencia de un proceso de reclutamiento y selección.

3.1 Encuesta

Es un instrumento totalmente cuantitativo, el cual se lo utilizó en la presente investigación para conocer y determinar con base a una muestra, las fuentes de reclutamiento externas que utilizan las organizaciones en la actualidad en la ciudad de Guayaquil.

Para estructurar esta herramienta, se elaboró preguntas con opciones múltiples las mismas que fueron dirigidas a trabajadores del área de Recursos Humanos, encargados específicamente de la selección de personal. La muestra que se eligió fue de 50 personas la misma que ha sido discrecional, ya que se escogió de manera voluntaria y directa por parte del investigador.

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El tema a planificar fue seleccionado posteriormente a una reunión con el dueño de la empresa Chef. Santiago Granda y la directora financiera, se concluyó que la falta de un departamento de talento humano en la organización ha provocado que sus procesos importantes entre ellos el de reclutamiento y selección han sido absorbidos por la dirección financiera generando descuido en los procesos de contratación del personal.

Para planificar y exponer la propuesta se ha establecido instancias donde se ha diseñado instrumentos de selección, validado test de selección y planificado el proceso como tal:

4.1 Primera Etapa

Identificación del tipo de reclutamiento y selección necesaria para la organización:

Luego de establecer los rangos de rotación en la empresa de los últimos 3 años dio como resultado un alto porcentaje en el indicador, lo cual presupone gastos en liquidaciones, tiempo y pérdida de recursos.

Posterior al análisis realizado a través del tiempo laborando en la empresa y con la ayuda del manual de funciones recientemente actualizado se pudo identificar siete competencias distribuidas en las tres áreas de la Escuela de los chefs que a su vez nos permitió continuar con la siguiente fase.

4.2 Segunda Etapa

Elección de instrumentos de selección y validación de los instrumentos.

Se seleccionaron dos tipos de instrumentos ambos fueron contruidos y estandarizados en base a las competencias. Tenemos así las entrevistas por competencias este instrumentos fue diseñado como primer filtro en el proceso de selección las preguntas del cuestionario de entrevista están estrechamente

relacionadas con las competencias de cada área por lo que cada una posee un formato distinto (ver anexo 3,4 y 5) posteriormente a esto se le asignó un puntaje a cada pregunta del formato con el fin de obtener un resultado cuantificable este está sujeto al nivel de la competencia que se requiera dependiendo del departamento.

Como segundo tipo de instrumento seleccionado a través de las competencias ,son los test de personalidad entre ellos tenemos el 16 pf-5, Instrucciones complejas (IC), Inventario de personalidad para vendedores (IPV) y Actitudes mentales primarias(PMA)cada uno de ellos validados a través de la toma de cada test al cliente interno de la empresa , total 20 colaboradores de la empresa ,a diferencia del IPV que es únicamente para el área académica esta fue validada a través de una muestra de 7 colaboradores de la empresa con mayor desempeño en el último año.

Análisis de encuesta

Tabla 5: Tabulación de encuesta

TABULACIÓN DE ENCUESTA				
No. De pregunta	Pregunta	Opciones de respuesta	Nos. De respuestas	
1	¿Conoce medios de reclutamiento?	Sí	50	100,00%
		No	0	0,00%
2	En un proceso de selección ¿cuáles son los tipos de reclutamiento externo que utiliza?	Bolsa de trabajo	15	30,00%
		Red de Talento	5	10,00%
		Sitios web	25	50,00%
		Aplicación a página corporativa	5	10,00%
3	De acuerdo al uso de sitios web ¿cuáles considera que son las más utilizadas?	Multitrabajo	8	16,00%
		Computrabajo	7	14,00%
		Linkendin	4	8,00%
		Opción Empleo	1	2,00%
		Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, entre otros)	5	10,00%
4	Acorde a su experiencia ¿conoce otro tipo de reclutamiento externo?	Si	4	8,00%
		No	46	92,00%
Total de encuestados			50	

Análisis de entrevista por competencias

De acuerdo al formato elaborado para los jefes de cada departamento de la Escuela de los Chefs de Guayaquil, se obtuvo la siguiente información:

- Conocimiento acerca de las competencias de los trabajadores en la área: las tres personas entrevistadas pertenecientes a las áreas financiera, académica y operativa; contestaron que conocen las habilidades que debe tener cada trabajador para desarrollar adecuadamente sus tareas.
- Conocimiento del proceso de reclutamiento y selección: los jefes del área académica y operativo, respondieron que no conocían acerca de este procedimiento, ya que no se encuentra implementado en la empresa. Mientras que el jefe de Financiero contestó afirmativa a esta pregunta, pero alegó que sería recomendable formalizarlo de manera que facilite la contratación de nuevos colaboradores bajo estándares establecidos.
- Formato de entrevistas: las tres personas entrevistadas contestaron que no cuentan con un formato de entrevistas, por lo que al momento de entrevistar solo se guían por el currículum del candidato, sin tomar en cuenta ciertas interrogantes que permitirían detectar aquellas habilidades de los nuevos colaboradores que posterior a ello pueden ser desarrolladas.
- Herramientas para un eficaz proceso de selección: De acuerdo a lo que se entrevistó, las tres personas contestaron que debido a que no se ha implementado este tipo de proceso en la empresa, sugieren que la herramienta base para lograr una eficaz selección, sea la “entrevista por competencias”, y que será un utensilio donde les permita conocer más a los candidatos.
- Proceso actual para las contrataciones de nuevos trabajadores: en esta pregunta los entrevistados coincidieron en que los colaboradores que ingresan por primera vez, ha sido a través de referencias que le han dado, mas no por un procedimiento de reclutamiento y selección.

Tabla: Test aptitudes mentales primarias (PMA).

Tabla 6: Baremos PMA

PERSONAL	SEXO	ÁREA	EDAD	PMA				
				FACTOR V	FACTOR E	FACTOR R	FACTOR N	FACTOR F
BOLIVAR ARREAGA	MASCULINO	FINANCIERO	48	21	46	3	43	55
YOLANDA MERINO	FEMENINO	FINANCIERO	36	26	50	6	36	54
CECILIA ALMEIDA	FEMENINO	FINANCIERO	28	35	42	3	37	55
LOURDES FREIRE	FEMENINO	FINANCIERO	41	20	44	3	19	59
DIANA DOMINGUEZ	FEMENINO	FINANCIERO	24	29	47	7	17	41
ANDREA CAIXALUISA	FEMENINO	FINANCIERO	23	29	50	8	34	58
JOSELYNE VELEZ	FEMENINO	FINANCIERO	24	31	50	8	30	55
MICHELLE GRANDA	FEMENINO	ACADEMICO	23	19	48	4	28	63
JENNIFER GOMEZ	FEMENINO	ACADEMICO	30	35	46	10	29	57
FATIMA SAAVAEDRA	FEMENINO	ACADEMICO	25	22	50	18	20	47
IRMA SORNOZA	FEMENINO	ACADEMICO	38	33	47	12	11	66
LORENA VARGAS	FEMENINO	ACADEMICO	33	17	49	11	16	58
ROXANNA GOMEZ	FEMENINO	ACADEMICO	30	37	37	2	19	40
SHIRLEY GAMBOA	FEMENINO	ACADEMICO	37	30	45	5	21	65
LUIS ESTEVEZ	MASCULINO	ACADEMICO	56	25	42	3	27	60
CRISTIAN MORENO	MASCULINO	ACADEMICO	34	29	30	6	28	42
DIEGO LAVALLETTO	MASCULINO	ACADEMICO	37	15	40	3	11	48
MARTHA JURADO	FEMENINO	ACADEMICO	40	15	47	10	40	66
MARIA RODRIGUEZ	FEMENINO	ACADEMICO	33	38	44	16	40	65
LUISA RODRIGUEZ	FEMENINO	ACADEMICO	29	27	49	3	44	66
		Q1		20.75	43.50	3.00	19.00	52.50
		Q2		28.00	46.50	6.00	28.00	57.50
		MEDIA ARITMETICA		26.65	45.15	7.05	27.50	56.00
		Q3		31.50	49.00	10.00	36.25	63.50
		Q4		38.00	50.00	18.00	44.00	66.00

El proceso de validación de los test está integrada por 20 colaboradores del área administrativa de los departamentos tanto financiero como académico, los mismos quienes nos ayudaron a responder al test Aptitudes mentales primarias o también conocido por sus siglas PMA, podemos notar que esta tabla está compuesta por cinco factores: Factor N (cálculo), Factor R (lógico), Factor V (comprensión), Factor E (concepción) y el Factor F (fluidez verbal).

Tabla 7: Estandarización del test aptitudes mentales primarias (PMA).

Puntaje estándar	Comprensión (V)	Concepción (E)	Razonamiento (R)	Cálculo (N)	Fluidez verbal (F)
9	48 a 44	54 a 49	30 a 25	70 a 50	70 a 65
8	13 a 34	48 a 43	24 a 22	49 a 38	64 a 59
7	33 a 28	42 a 34	21 a 19	37 a 32	58 a 53
6	27 a 22	33 a 29	18 a 17	31 a 27	52 a 44
5	21 a 16	28 a 24	16 a 15	26 a 22	43 a 38
4	15 a 10	23 a 19	14 a 13	21 a 17	37 a 31
3	9 a 7	18 a 13	12 a 9	16 a 13	30 a 29
2	6 a 4	12 a 7	8 a 4	12 a 8	28 a 26
1	3 a 1	6 a 0	3 a 0	7 a 1	25 a 1

Fuente: Rosario, F (2010) Docente de Post grado en Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Esta tabla de baremos se la tomo de una investigación realizada por Rosario Fernando debido a que se estandarizan los puntajes a través de tres categorías que luego de la comparación de los resultados obtenidos se puede resaltar que los puntajes en los factores de comprensión (V), concepción (E), calculo (N) y fluidez verbal se encuentran dentro de la media alta a diferencia del resultado obtenido en el factor razonamiento (R) que sus puntajes son bajos.

Tabla 4: Test instrucciones complejas (IC).

Tabla 8: Baremos IC

PERSONAL	SEXO	ÁREA	EDAD	IC	RESULTADO (10%)
BOLIVAR ARREAGA	MASCULINO	FINANCIERO	48	7	6,5
YOLANDA MERINO	FEMENINO	FINANCIERO	36	12	4
CECILIA ALMEIDA	FEMENINO	FINANCIERO	28	13	3,5
LOURDES FREIRE	FEMENINO	FINANCIERO	41	8	6
DIANA DOMINGUEZ	FEMENINO	FINANCIERO	24	7	6,5
JOSELYNE VELEZ	FEMENINO	FINANCIERO	24	10	5
ANDREA CAIXALUISA	FEMENINO	FINANCIERO	23	9	5,5
JENNIFER GOMEZ	FEMENINO	ACADEMICO	30	4	8
FATIMA SAAVAEDRA	FEMENINO	ACADEMICO	25	7	6,5
IRMA SORNOZA	FEMENINO	ACADEMICO	38	9	5,5
LORENA VARGAS	FEMENINO	ACADEMICO	33	9	5,5
ROXANA GOMEZ	FEMENINO	ACADEMICO	30	13	3,5
SHIRLEY GAMBOA	FEMENINO	ACADEMICO	37	11	4,5
LUIS ESTEVEZ	MASCULINO	ACADEMICO	56	10	5
CRISTIAN MORENO	MASCULINO	ACADEMICO	34	6	7
DIEGO LAVALLETTO	MASCULINO	ACADEMICO	37	12	4
MARTHA JURADO	FEMENINO	ACADEMICO	40	15	2,5
MARIA RODRIGUEZ	FEMENINO	ACADEMICO	33	10	5
MICHELLE GRANDA	FEMENINO	ACADEMICO	23	10	5
LUISA RODRIGUEZ	FEMENINO	ACADEMICO	29	16	2
		Q1		7,75	4,00
		Q2		10,00	5,00
		MEDIA ARITMÉTICA		9,90	5,05
		Q3		12,00	6,13
		Q4		16,00	8,00

La tabla está integrada por 20 colaboradores del área administrativa de los departamentos tanto financiero como académico, los mismos quienes nos ayudaron a responder al test Instrucciones complejas o también conocido por sus siglas IC, podemos observar que los puntajes obtenidos en la prueba han sido convertido en base a un valor de 10 y de 100, a su vez se ha promediado la media, el cuartil 1, cuartil 2, cuartil 3 y cuartil 4.

Tabla 9: Estandarización del test instrucciones complejas (IC).

CATEGORA	PUNTUACIÓN ESTANDAR	RANGOS PROMEDIOS	P. BRUTO IC	P. BRUTO CAMBIOS
Muy alto	6	5.6 > 6	0 – 1	24 – 27
Alto	5	4.6 > 5.5	2 – 4	20 – 23
Medio alto	4	3.6 > 4.5	5 – 7	16 – 19
Medio	3	2.6 > 3.5	8 – 12	11 – 15
Medio bajo	2	1.6 > 2.5	13 – 17	6 – 10
Bajo	1	1 > 1.5	18 -...	1 – 5

A través de los porcentajes obtenidos de los resultados convertidos en base 10 gracias a la media aritmética, cuartil 1, 2,3 y 4 promediado hemos podido determinar los rangos que nuestros futuros candidatos deben poseer para poder desempeñar bien el cargo, podemos observar las seis categorías desarrolladas desde bajo hasta muy alto , nuestra puntuación estándar para contratar un nuevo colaborador debe estar por encima de la media , así mismo en cuanto el puntaje bruto IC donde su media parte de 8-12 errores como la media hasta 0-1 errores como el puntaje más alto.

Tabla 10: Baremos de Test 16pf-5

				16 PF-5									
PERSONAL	SEXO	ÁREA	EDAD	AFABILIDAD	RAZONAMIENTO	ANIMACIÓN	ATENCIÓN A NORMAS	APRENSIÓN	APERTURA AL CAMBIO	AUTOSUFICIENTE	PERFECCIONISMO	EXTRAVERSION	ANSIEDAD
BOLIVAR ARREAGA	MASCULINO	FINANCIERO	48	6	3	5	1	6	2	2	3	8	5
YOLANDA MERINO	FEMENINO	FINANCIERO	36	5	5	8	1	3	7	1	6	5	8
CECILIA ALMEIDA	FEMENINO	FINANCIERO	28	1	1	9	4	9	3	3	3	7	9
LOURDES FREIRE	FEMENINO	FINANCIERO	41	1	1	8	3	9	4	4	3	7	9
DIANA DOMINGUEZ	FEMENINO	FINANCIERO	24	6	1	8	5	9	4	6	4	7	10
JOSELYNE VELEZ	FEMENINO	FINANCIERO	24	1	1	9	1	9	3	1	3	6	9
ANDREA CAIXALUISA	FEMENINO	FINANCIERO	23	1	1	5	4	8	3	1	3	6	10
JENNIFER GOMEZ	FEMENINO	ACADEMICO	30	4	2	7	2	8	5	2	4	6	8
FATIMA SAAVAEDRA	FEMENINO	ACADEMICO	25	2	2	8	4	9	4	1	3	7	9
IRMA SORNOZA	FEMENINO	ACADEMICO	38	5	1	5	3	9	4	3	2	8	7
LORENA VARGAS	FEMENINO	ACADEMICO	33	6	4	7	4	9	5	5	8	5	9
ROXANA GOMEZ	FEMENINO	ACADEMICO	30	3	4	9	4	5	6	1	6	8	7
SHIRLEY GAMBOA	FEMENINO	ACADEMICO	37	3	2	9	5	6	6	2	8	6	3
LUIS ESTEVEZ	MASCULINO	ACADEMICO	56	4	1	7	4	9	7	4	3	5	3
CRISTIAN MORENO	MASCULINO	ACADEMICO	34	5	1	7	2	6	5	4	3	7	3
DIEGO LAVALLETTO	MASCULINO	ACADEMICO	37	4	2	9	2	9	5	2	2	7	5
MARTHA JURADO	FEMENINO	ACADEMICO	40	4	2	8	3	9	7	2	2	8	8
MARIA RODRIGUEZ	FEMENINO	ACADEMICO	33	5	2	6	1	5	7	3	4	5	5
MICHELLE GRANDA	FEMENINO	ACADEMICO	23	3	4	8	4	9	4	1	3	8	8
		Q2		3.50	1.50	8.00	4.00	9.00	4.00	2.00	3.00	6.50	8.50
		MEDIA ARITMETICA		3.43	2.07	7.43	3.21	7.71	4.50	2.57	4.21	6.50	7.57
		Q3		5.00	2.75	8.75	4.00	9.00	5.75	3.75	5.50	7.00	9.00
		Q4		6.00	5.00	9.00	5.00	9.00	7.00	6.00	8.00	8.00	10.00

La tabla está integrada por 20 colaboradores del área administrativa de los departamentos tanto financiero como académico , los mismos quienes nos ayudaron a responder al test 16PF-5,para esta tabla hemos seleccionado de los 20 factores que mide el instrumento tan solo 10 de ellos debido a que son los rasgos que van acorde con las competencias que deseamos medir , los factores

seleccionados son: ansiedad, autosuficiencia, afabilidad, animación, razonamiento, atención a normas, extraversión, apertura al cambio, aprensión y perfeccionismo.

Tabla 11: Estandarización del test 16PF-5

ESCALAS	COMPETENCIAS	BAJO		MEDIO		ALTO		CALIFICACIÓN	RESULTADOS
Ansiedad	Trabajo bajo presión	10	8	4	7	1	3		0,00
Autosuficiencia	Trabajo en Equipo	10	8	4	7	1	3		0,00
Afabilidad	Trabajo en Equipo	1	3	4	7	8	10		0,00
Animación	Trabajo en Equipo	1	3	4	7	8	10		0,00
Razonamiento	Orientación a resultados y organización	1	3	4	7	8	10		0,00
Atención A Normas	Orientación a resultados y organización	1	3	4	7	8	10		0,00
Extraversión	Comunicación	1	3	4	7	8	10		0,00
Apertura Al Cambio	Adaptación al cambio	1	3	4	7	8	10		0,00
APRENSIÓN	Adaptación al cambio	10	8	1	3	4	7		0,00
PERFECCIONISMO	Capacidad de planificación y organización	1	3	4	7	8	10		0,00

Para la construcción de esta tabla se necesitó del cuadernillo de las especificaciones del test y con ello poder identificar que rasgo mide las competencias que deseamos medir, a diferencia de las otras estandarizaciones, este test necesito de un análisis tanto para identificar el rasgo junto a la competencia como para establecer valores desde puntaje bajo representado por un 0, medio por un 0.5 y alto por 1, según las características que deseamos del nuevo postulante.

Tabla 12: Test inventario de personalidad para vendedores (IPV).

PERSONAL	SEXO	ÁREA	EDAD	RECEPTIVIDAD	AGRESIVIDAD	TOLERANCIA A LA FRUSTRACION	DOMINANCIA	SEGURIDAD	SOCIABILIDAD
FATIMA SAAVAEDRA	FEMENINO	ACADEMICO	25	5	6	2	4	7	6
IRMA SORNOZA	FEMENINO	ACADEMICO	38	4	6	3	5	5	5
LORENA VARGAS	FEMENINO	ACADEMICO	33	2	6	2	5	4	2
ROXANA GOMEZ	FEMENINO	ACADEMICO	30	3	5	6	4	3	6
SHIRLEY GAMBOA	FEMENINO	ACADEMICO	37	2	5	6	4	7	6
LUISA RODRIGUEZ	FEMENINO	ACADEMICO	29	5	4	3	5	7	2
		Q1		2.25	5.00	2.25	4.00	4.25	2.75
		Q2		3.50	5.50	3.00	4.50	6.00	5.50
		MEDIA ARITMETICA		3.50	5.33	3.67	4.50	5.50	4.50
		Q3		4.75	6.00	5.25	5.00	7.00	6.00
		Q4		5.00	6.00	6.00	5.00	7.00	6.00

Para la construcción de esta tabla se necesitó de la colaboración de 6 miembros de la Escuela de los chefs netamente del área académica, de la misma manera que en el 16 PF-5 se necesitó del cuadernillo de especificaciones para analizar los doce factores que mide el test y así identificar los 8 factores que miden las competencias que necesitamos que el nuevo candidato tenga y desde el luego el puntaje que necesitamos que obtenga para que así atender a la vacante con un candidato idóneo para el puesto.

Tabla 13: Estandarización del test inventario de personalidad para vendedores (IPV).

ESCALAS	COMPETENCIAS	ALTO	MEDIO	BAJO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
RECEPTIVIDAD	Trabajo bajo presión	10 8	4 7	1 3		0
TOLERANCIA A LA FRUSTACIÓN	Trabajo bajo presión	10 8	4 7	1 3		0
SOCIABILIDAD	Trabajo en Equipo	10 8	4 7	1 3		0
AGRESIVIDAD	Orientación a resultados y organización	4 7	1 3	10 8		0
DOMINANCIA	Orientación a resultados y organización	10 8	4 7	1 3		0
SOCIABILIDAD	Comunicación	10 8	4 7	1 3		0
SEGURIDAD	Adaptación al cambio	1 3	4 7	8 10		0
ADAPTABILIDAD	Adaptación al cambio	10 8	4 7	1 3		0
CONTROL DE SÍ MISMO	Capacidad de planificación y organización	10 8	4 7	1 3		0

Para la construcción de esta tabla se necesitó del cuadernillo de las especificaciones del test y con ello poder identificar que rasgo mide las competencias que deseamos medir, a diferencia de las otras estandarizaciones, este test necesito de un análisis tanto para identificar el rasgo junto a la competencia como para establecer valores desde puntaje bajo a puntaje alto representado en el resultado como el bajo por 0, el medio por 0.5 y por supuesto el alto por 1 según las características que deseamos del nuevo postulante.

5 CONCLUSIONES

En la actualidad las jefaturas y responsables del proceso de reclutamiento y selección a través de una encuesta (ver tabla 5) realizada han hecho distinción en cuanto a sus preferencias de sus fuentes de reclutamiento interno teniendo con mayor porcentaje a los sitios web representado en un 50% entre los más seleccionados tenemos a computrabajo con un 14%, multitrabajo 16%, linkend in 4% y en segundo lugar la bolsa de trabajo de universidades con un 30% de tendencia en la búsqueda de candidatos. El reclutamiento externo ocurre cuando su estrategia de atracción de un candidato es puesta en marcha fuera de la organización permitiéndose así tener una variedad de profesionales que se encuentran en el mercado.

Para que el proceso de selección tenga resultados óptimos es necesario que en su planificación y diseño se construyan filtros permitiendo al proceso depurar candidatos que no se acoplen, ya sea a la cultura organizacional o que no tengan el perfil indicado para las exigencias que pretende el cargo, sin embargo se pudo detectar a través de una entrevista dirigida a la Dirección Financiera, Académica y Operativa (ver anexo 7,8 y 9) que el proceso de selección se gestiona en la escuela de los chefs en mi primera instancia a través de referidos y el filtro por el que los candidatos pasan es una entrevista no estructurada donde básicamente se realiza la revisión de la hoja de vida del candidato.

Por otra parte otro filtro importante que debe poseer el proceso de selección son las pruebas psicométricas. De acuerdo a los resultados de la validación de pruebas psicométricas del personal de la escuela de los chefs, donde se evaluaban las competencias de cada trabajador, llegamos a las conclusiones siguientes:

- PMA: Correspondiente al departamento financiero y académico, luego de una comparación y análisis se puede concluir que el personal de la escuela de los chefs han desarrollado la capacidad verbal de manera satisfactoria a diferencia de los demás factores como el numérico y razonamiento lógico que se encuentra debajo de la media, resultados preocupantes ya que el departamento financiero corresponde al 35% del personal evaluado.

- IC: El 70% de los colaboradores tienen resultados de la media superior lo que refleja una alta capacidad de planificación y orden ante la ejecución de las funciones, tareas y responsabilidades, estrechamente relacionado con los factores de razonamiento lógico que nos permite creer en su capacidad de distinguir las tareas importantes de las urgentes y la consecución de desarrollo de ellas según las prioridades, colocando en ellos hábitos característicos de las personas altamente eficaces.
- 16 PF-5: En la estandarización del test se encontraron hallazgos como los resultados del factor ansiedad son muy altos (8-10) a comparación de los deseables (1-3) este factor determina la tolerancia del trabajo bajo presión, por lo que concluimos que los colaboradores de la empresa se les dificulta alcanzar los resultados bajo presión teniendo dificultad en organización y planificación de los resultados, mismo que nos afirma el factor de adaptación al cambio que entre los resultados obtenidos se encuentra en la media baja con relación a los resultados esperados.
- IPV: Este test fue aplicado al Área Académica debido a que se ha considerado que mantienen contacto directo con los clientes que son los estudiantes de la escuela de los chefs, donde podemos observar los resultados de esta prueba nos ayuda a concluir que los colaboradores del área académica manejan niveles de la media inferior en cuanto a los factores de sociabilidad y receptividad, que determinan el trabajo bajo presión y la comunicación, mismos que ayudarían al trabajador desenvolverse de manera más adecuada en cuanto al marketing del servicio que brinda la empresa, la exposición del mismo

6 RECOMENDACIONES

De acuerdo con el estudio realizado, se sugiere que la empresa lleve a cabo mecanismos de reclutamiento, pueda crear una cuenta empresarial en el sitio web “computrabajo”, para que pueda publicar distintas vacantes y posterior a ello, almacenar en una base de datos de las hojas de vida para una selección eficaz. De igual forma, es necesario que dependiendo del cargo a reclutar se tomen otros medios como la prensa escrita, especialmente volantes ya que es una forma más ágil y directa de reclutar a personas que muestren interés por la oferta laboral.

Para contar con un procedimiento de selección óptimo, permitiendo elegir al mejor candidato, es recomendable implementar una entrevista por competencias ya que será una herramienta que permita conocer acerca del colaborador y específicamente de sus diferentes habilidades. El formato que se presenta como propuesta se ha construido con base a las necesidades de la organización, por lo cual se la ha trabajado también bajo una metodología práctica en cuanto a evaluación y preguntas.

Se sugiere a la empresa adquirir una licencia de evaluaciones psicométricas y psicológicas respaldada por el proveedor TEA Ediciones, lo cual será de beneficio para la Escuela de Chefs de Guayaquil, ya que a través de estas evaluaciones se buscará medir ciertos factores de personalidad. Consecuentemente, según el resultado de las pruebas administradas a personal de las Áreas Financiera, Académica y Operativa existe una brecha en cuanto a habilidades de los trabajadores pertenecientes a estas unidades, por lo cual es un indicador que debe ser reforzado a través de un plan de capacitación, donde permita desarrollar competencias de los colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

Acuña. y Gellibert, A.(2014). Análisis y levantamiento de indicadores de gestión de los procesos de reclutamiento y selección del grupo MAVESA. (Tesis inédita de pregrado para la obtención de).Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil-Ecuador.

Alarcon, A., Chelech, S., Flores, C., Harnisch, E., & Ortiz, A. (2002). Reclutamiento y selección de personal. México: Apsique.

Bertalanffy, L. V. (2004). Teoría general de los sistemas decimosexta impresión. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Chiavenato, I. (2002). Comportamiento organizacional segunda edición. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009) Gestión del talento humano segunda edición. México. Obtenido de: Gestión del talento humano tercera edición: https://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc_Grawhill-2da-Edicion

Chiavenato, I. (2011) Administración de recursos humanos novena edición. México. Obtenido de: El capital humano de las organizaciones:https://www.academia.edu/13313885/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_-_Idalberto_Chiavenato.

Escudero, J; Delfín, L; Araño, R (2014) El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. Obtenido de: El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>

Garciandía, J. (2005) Pensar sistémico: una introducción al pensamiento sistémico. Bogotá. Obtenido de: Pensamiento sistémico: una introducción al pensamiento sistémico: https://books.google.es/books?id=ZvKNnxQb_1cC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Guizar, R. (1998). Desarrollo organizacional cuarta edición. McGraw-Hill. (p.286)

Kotter, J. (2011). El líder del cambio. Revista electrónica. Gestión obtenida de: <http://www.gestion.com.do/pdf/011-enero2011.pdf>

López, E. (2004). Causas de la resistencia al cambio en las organizaciones. Tesis previa a la obtención del título de Licenciado en Administración. Universidad Autónoma de México.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). Administración de recursos humanos, 9na Edición. México: Pearson Educación.

Paniagua, G (2005) Principales escuelas del pensamiento administrativo 8va reimpresión. San José: EUDNED.

Paz, D. y Quezada, F. (2014). Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación del personal de la empresa Equitransa: Estructuración del Proceso de Alimentación de Recursos Humanos. Obtenido de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Facultad de Filosofía, letras y ciencia de la educación: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2433/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-21.pdf>.

Orozco. y Mosquera ,E. (2016). Propuesta de un modelo alternativo de la gestión de reclutamiento y de selección del Talento Humano, aplicando herramientas web 2.0 para la Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Obtenido de Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Facultad de Filosofía, letras y ciencia de la educación: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5888/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-69.pdf>.

Quijano, S. (2006) Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones, Barcelona: Icaria.

Ruano. (2013). Rediseño del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de telecomunicaciones. (Tesis inédita de pregrado para la obtención del título ingeniero civil industrial).Universidad de Chile, Santiago de Chile.

Ramos. (2014). Estudio del proceso de Reclutamiento y Selección utilizado actualmente en G4S Secure Solutions Ecuador Cia. Ltda. (Tesis inédita de pregrado

para la obtención de título de psicología organizacional). Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil-Ecuador.

Rete, J. L. (2005). Como entrevistar para la selección del personal. México: PAX Editorial

Revelo, J. (2013). Análisis psicométrico de una prueba prototipo de personalidad coop-a (cuestionario ocupacional penta-factorial de la personalidad) para la población ecuatoriana. (Tesis previo a la obtención del título de magister en dirección estratégica de recursos humanos). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito – Ecuador.

ANEXOS

ANEXO 1

INDICE DE ROTACION 2013-2016	
Año	Porcentaje
2013	28.32%
2014	8.60%
2015	27.28%
2016	24.11%

Porcentaje de rotación de personal de la Escuela de los Chefs comprendidos desde el año 2013 hasta el 2016

Anexo 2

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ESCUELA DE LOS CHEFS.



Escuela de Chef 	Procedimiento Estándar
Área / Departamento Talento Humano	Nombre de procedimiento: Reclutamiento y selección de personal
Versión N. 1	Vigencia

1. Objetivos

Identificar, atraer y seleccionar a candidatos idóneos para la ejecución efectiva de tareas en los diferentes cargos.

2. Alcance

El presente documento puede ser utilizado para todos los procesos de selección pertinentes a la Escuela de Chefs de Guayaquil.

3. Definiciones

- **Selección:** proceso de carácter administrativo que tiene como objetivo escoger bajo diferentes parámetros, al candidato idóneo para una vacante.
- **Entrevista por competencias:** es la intervención de un entrevistador y entrevistado, donde el primero utiliza un formato de preguntas basadas en competencias con el objetivo de conocer las habilidades de la persona postulante a la vacante.
- **Pruebas psicométricas.-** es el proceso de evaluación por el cual se mide aspectos o rasgos psicológicos o de personalidad de los candidatos.

4. Responsabilidades

- **Jefe de área:** persona clave para el proceso de selección, ya que será quien genere la solicitud de personal, misma que puede ser mediante una carta dirigida a Recursos Humanos o vía correo electrónico, misma que debe realizarse con copia a Gerente General para su conocimiento.
- **Gerente General:** persona en quien recae la responsabilidad de autorizar la solicitud de vacante y de igual forma, el ingreso del nuevo personal.
- **Jefe de Recursos Humanos:** persona que analiza solicitud de vacante, autoriza y delega a asistente o analista para la realización del proceso de selección.

Escuela de Chef 	Procedimiento Estándar
Área / Departamento Talento Humano	Nombre de procedimiento: Reclutamiento y selección de personal
Versión N. 1	Vigencia: 01/02/2017

5. Procedimiento

5.1 Reclutamiento:

5.1.1 Una vez analizada y autorizada la solicitud del Jefe de Área solicitante, por parte del Responsable de Recursos Humanos, se define cuáles serán las fuentes de reclutamiento (internas o externas) para iniciar la búsqueda de la persona idónea para el cargo. Las fuentes pueden ser:

- a. Bolsa de trabajo de la Escuela de los Chefs
- b. Bolsa de trabajo de universidades con Instituciones Académicas, como Universidades o Colegios de las carreras afines.
- c. Anuncios en medios de comunicación escrita y sitios web como:
- d. Publicaciones en redes sociales.
- e. Computrabajo

5.1.2 Recopilada información acerca de los candidatos de interés, se realiza un análisis de perfil duro de cada hoja de vida recolectada.

5.1.3 Se registra cada dato de los candidatos considerados en una base de datos.

5.1.4 Se contacta vía telefónica y correo electrónico a los candidatos que se podrían acoplar al perfil que requiere la organización, con el objetivo de explicar la oferta laboral y fijar una fecha de entrevista con el personal de la Escuela de Chef.

5.2 Evaluación y selección

5.2.1 Solicitud de trabajo: una vez contactado el candidato por parte de personal de R.R.H.H, se le solicita estar 15 minutos antes de la entrevista para que puedan llenar el formato de “solicitud de trabajo”.

5.2.2 Entrevista de selección basada en competencias: esta parte es importante, ya que permitirá detectar en los trabajadores aquellas habilidades que poseen y dependiendo del punto de vista del entrevistador se ajusta a lo que requiere la empresa. En este proceso, luego de ser contactado el candidato por parte de personal

Escuela de Chef 	Procedimiento Estándar
Área / Departamento Talento Humano	Nombre de procedimiento: Reclutamiento y selección de personal
Versión N. 1	Vigencia: 01/02/2017

de Recursos Humanos, los entrevistadores que son: *Jefe de área solicitante (autoridad inmediata de quien será contratado)* y *Jefe de Recursos Humanos*. Realizarán la respectiva intervención basándose en el formato de entrevistas de acuerdo al área que pertenece.

Vale recalcar que en esta etapa, es también primordial que se acompañe con la hoja de vida del candidato para recabar información acerca de los siguientes aspectos:

- a. Datos de personales, familiares y de formación.
- b. Experiencia en anteriores trabajos (tiempo, funciones y cargo).
- c. Objetivos profesionales y personales.
- d. Disponibilidad de tiempo.
- e. Aspiración salarial.

5.2.3 Evaluación Psicométrica y Psicológica: una vez analizado el perfil duro de cada candidato con lo que requiere la empresa, se debe administrar pruebas psicológicas y psicométricas. Para iniciar el proceso se necesita contar con las distintas baterías que se toman, de acuerdo al cargo y área respectiva. El responsable de administrar pruebas, debe realizar un análisis, mismo que debe constar en un informe dividido por cada prueba que se les realizó a los candidatos.

5.2.4 Confirmación de referencias laborales: se confirma referencias de los candidatos que se consideran aptos en el proceso de selección, por lo cual se utiliza un formato de “confirmación de referencias” mismo donde se encuentran las preguntas que se les realiza a los ex jefes de cada candidato. La confirmación de datos sobre el candidato, debe realizarla el encargado de selección por lo cual se recomienda hacerlas en dos empresas anteriores. Cabe recalcar que en caso de que la persona no tenga experiencia laboral, debe confirmar referencias personales donde solo se pregunte acerca de los datos de quien ayuda con la referencia y según la perspectiva de esta persona que brinde una apreciación personal de desempeño.

Escuela de Chef 	Procedimiento Estándar
Área / Departamento Talento Humano	Nombre de procedimiento: Reclutamiento y selección de personal
Versión N. 1	Vigencia: 01/02/2017

5.2.5 Informe y presentación de los candidatos: esta parte es el consolidado de la entrevista por competencias, referencias laborales y personales. Y resultados de evaluaciones psicométricas y psicológicas sobre el candidato. Posterior a ello, el encargado del proceso de selección debe incluir también conclusiones y recomendaciones para el Jefe que solicita el área, ya que será quien tenga la última decisión. Por tanto, es importante que esta última etapa se coordine también una entrevista entre el candidato y quien sea su superior directamente.

Nota: sí la decisión final fue tomada y recae en uno de los candidatos que se considera idóneo, se procederá a hacer el respectivo ingreso con los documentos solicitantes. En caso de que no se seleccione, se repetirá el proceso.

5.2.6 Ingreso de nuevos colaboradores: Antes del ingreso de los nuevos trabajadores se solicita que se cumpla con el siguiente *checklist* de documentos:

- Hoja de vida actualizada con foto.
 - En caso de ser profesional presentar título registrado.
 - Copias a color de cedula de identidad y papeleta de votación
 - Examen médico pre-ocupacional certificado por un laboratorio clínico.
 - Documentos habilitantes para pago de utilidades.
 - Certificado bancario con fecha actual.
 - Mecanizado del IESS.
- Estos documentos tienen que recopilarse en una carpeta nueva perteneciente al candidato.

Escuela de Chef 	Procedimiento Estándar
Área / Departamento Talento Humano	Nombre de procedimiento: Reclutamiento y selección de personal
Versión N. 1	Vigencia: 01/02/2017

ANEXOS DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Informe de Selección



Área: _____ Cargo: _____
 Nombres y apellidos: _____
 Fecha: _____

1. Análisis perfil duro de candidato

2. Entrevista por competencias

3. Prueba de psicométricas (16PF5, PMA, IPV E IC)

4. Referencias laborales y personales

5. Conclusión y recomendaciones

Elaborado por (encargado de selección) _____
 Revisado por (Jefe de Recursos Humanos) _____

Escuela de Chef 	Procedimiento Estándar
Área / Departamento Talento Humano	Nombre de procedimiento: Reclutamiento y selección de personal
Versión N. 1	Vigencia: 01/02/2017

Solicitud de empleo



¡La escuela de Chef, les da más cordial bienvenida! Para continuar con el proceso de selección se necesita que llene todos los campos correspondientes. Asumimos que toda la información es auténtica y comprobable. Por tanto, garantizamos nuestra absoluta confidencialidad.

Área: _____ Cargo: _____

Fecha: _____

1. Datos personales

Apellidos:		Nombres:	
Cedula:		Lugar de nacimiento:	
Fecha de nacimiento:		Edad:	
Dirección:		Ciudad y Sector:	
Teléfono domicilio:		Celular	
Correo electrónico		Estado Civil	
Estado civil:		Nombre cónyuge:	
Numero de hijo(s):		Edad hijo(s):	
Tipo de sangre:		Tipo de licencia:	

2. Instrucción Formal

Institución Primaria	
Años	
Título obtenido	
Institución Secundaria	
Años	
Título obtenido	

Escuela de Chef 	Procedimiento Estándar
Área / Departamento Talento Humano	Nombre de procedimiento: Reclutamiento y selección de personal
Versión N. 1	Vigencia: 01/02/2017

Solicitud de empleo



Universidad	
Años	
Título obtenido	
Post-Grado	
Años	
Título obtenido	

3. Conocimientos y cursos

NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCION QUE LO DICTO	CIUDAD/PAIS	No. HORAS	AÑO

4. Idiomas

Español	
Inglés	
Otro	

5. Software que conoce

Escuela de Chef 	Procedimiento Estándar
Área / Departamento Talento Humano	Nombre de procedimiento: Reclutamiento y selección de personal
Versión N. 1	Vigencia: 01/02/2017

Solicitud de empleo



Experiencia laboral

N. de empresa

Nombre de empresa		Número de teléfono de empresa	
Ciudad		Nombre de jefe inmediato	
Actividad económica		Número de Jefe inmediato	
Cargo		Última remuneración percibida	
Ingreso y salida		Personas a su cargo	

Funciones realizadas (Síntesis de funciones más importantes)	<ul style="list-style-type: none"> -
---	--

¿Cuál fue el motivo de salida de empresa?

Escuela de Chef 	Procedimiento Estándar
Área / Departamento Talento Humano	Nombre de procedimiento: Reclutamiento y selección de personal
Versión N. 1	Vigencia: 01/02/2017

Confirmación de referencias



Nombre del candidato:
Fecha:
Persona que solicita referencia:

Empresa N.1	
Nombre de empresa:	
N. Telefónico:	
Nombre de par o compañero de trabajo:	
Fecha de entrada	Fecha de salida
Pregunta N.1 ¿Cuánto tiempo laboró el sr./Sra./Srta. En la empresa?	

Pregunta N.2 Sí tuviese que nombrar 3 cualidades del candidato ¿Cuáles serían?

Pregunta N.3 ¿Qué tan buena era la relación con los compañeros?

Escuela de Chef 	Procedimiento Estándar
Área / Departamento Talento Humano	Nombre de procedimiento: Reclutamiento y selección de personal
Versión N. 1	Vigencia: 01/02/2017

Confirmación de referencias



Pregunta N.4 ¿Según su criterio el candidato cumplía con las expectativas del cargo en el tiempo establecido?

Pregunta N.5 ¿Cuál fue el motivo de salida?

ASPECTOS A CONSIDERAR (por favor anote los detalles para tomar en cuenta de la confirmación de referencias)

ELABORADO POR :	AGUILAR, DANIELA. VÉLEZ MADELINE.
REVISADO POR :	ING.LOURDES FREIRE

ANEXO 3

FORMATO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIA ÁREA FINANCIERA

Entrevista específica al cargo			100	75	50	25	
#	Competencia	Preguntas	A	B	C	D	
1	Trabajo bajo presión	A) ¿Cuáles son los factores que te motivan a cumplir con un trabajo que tiene una fecha límite?					0
		B) ¿Cómo maneja el trabajo bajo presión?					
		C) ¿Alguna vez has tenido que trabajar dentro de límites muy estrictos de trabajo? Cuéntame alguna situación					
		D) Dentro de tu trayectoria laboral: ¿Cuáles han sido las condiciones laborales más frustrantes para ti?					
			0	0	0	0	
2	Trabajo en equipo	A) ¿Qué percepción consideras que tienen tus compañeros cuando trabajas en equipo?					0
		B) ¿Alguna vez te han asignado trabajar con compañeros o jefes que no eran de tu agrado? Cuéntame esa experiencia					
		C) ¿Cuáles son los factores que más te gustan de trabajar en equipo?					
		D) Cuénteme: ¿que tan eficaz le resulta comunicarse en grupos?					
			0	0	0	0	
3	Orientación a resultados	A) Cuénteme un logro del cual usted se sienta orgulloso y cuénteme cómo lo consiguió					0
		B) ¿Qué ha sido lo más creativo que ha realizado y cuál fue el impacto que causó en ti?					
		C) ¿Cuáles cosas usted pudiese cambiar en el futuro cercano sobre su estilo del trabajo? Y ¿Por qué?					
		D) ¿Alguna vez has dejado una tarea inconclusa? Cuénteme su experiencia					
			0	0	0	0	
4	Capacidad de Planificación y organización	A) Cuénteme alguna situación donde te hayan llamado la atención por "desorganización"					0
		B) Cuéntame ¿Cómo te organizas con tus tareas del trabajo?					
		proyecto... cuáles son los pasos que usted realiza para realizarlo?					
		teniendo el resultado esperado debido a la planeación ineficaz? ¿Cuál es el primer paso a seguir?					
			0	0	0	0	
5	Orientación al cliente	A) ¿Podría explicarme como usted entra en contacto con los clientes?					0
		B) ¿Cómo manejaría una situación donde el cliente se encuentra muy enojado o insatisfecho por el servicio?					
		C) ¿Cómo capta usted, las necesidades del cliente?					
		D) Cuénteme una situación donde te has esforzado mas de lo normal, por satisfacer a un cliente					
			0	0	0	0	0

A	Muy satisfactorio
B	Satisfactorio
C	Algo satisfactorio
D	Poco satisfactorio

Observación	
De acuerdo a lo que usted entrevistó defina en el siguiente cuadro lo observado durante su intervención	

Evaluación de entrevista	
D Poco satisfactorio	La competencia se encuentra vagamente demostrada, necesita mejorar con experiencia o desarrollo.
C Algo satisfactorio	Se evidencia buen dominio de competencia.
B Satisfactorio	Se evidencia excelente dominio de la competencia en la mayoría de las situaciones.
A Muy satisfactorio	Se observa un desarrollo de competencias mayor al nivel esperado.

Nombres y apellidos de Entrevistador	
Firma	

ANEXO 4

FORMATO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS DEL ÁREA ACADÉMICA

Entrevista específica al cargo			100	75	50	25	
#	Competencia	Preguntas	A	B	C	D	
1	Desarrollo de relaciones	A) ¿Alguna vez un compañero suyo discrepó con usted por alguna idea u otra cosa? Cuénteme como solucionó aquello					0
		B) ¿Cómo consigue integrarse con las demás colegas del trabajo?					
		C) ¿Qué tan bueno es para usted "establecer nuevos lazos" con los compañeros?					
		D) ¿Qué opina de la "parcería" en el trabajo?					
			0	0	0	0	
2	Trabajo en equipo	A) ¿Qué percepción consideras que tienen tus compañeros cuando trabajas en equipo?					0
		B) ¿Alguna vez te han asignado trabajar con compañeros o jefes que no eran de tu agrado? Cuéntame esa experiencia					
		C) ¿Cuáles son los factores que más te gustan de trabajar en equipo?					
		D) Cuénteme: ¿que tan eficaz le resulta comunicarse en grupos?					
			0	0	0	0	
3	Comunicación	información compleja de una forma simplificada a otra persona					0
		B) ¿Alguna vez has expuesto un proyecto? Coméntame una situación en la que lo hayas hecho frente a la gerencia y					
		C) Cuando le asignan una tarea ¿usted también comparte sus puntos de vista? ¿Cómo los explica?					
		D) ¿Qué tan favorable le parece comunicarse oralmente?					
			0	0	0	0	
4	Capacidad de Planificación y organización	A) Cuénteme alguna situación donde te hayan llamado la atención por "desorganización"					0
		B) Cuéntame ¿Cómo te organizas con tus tareas del trabajo?					
		proyecto... cuáles son los pasos que usted realiza para realizarlo?					
		teniendo el resultado esperado debido a la planeación ineficaz? ¿Cuál es el primer paso a seguir?					
			0	0	0	0	
5	Orientación al cliente	A) ¿Podría explicarme como usted entra en contacto con los clientes?					0
		B) ¿Cómo manejaría una situación donde el cliente se encuentra muy enojado o insatisfecho por el servicio?					
		C) ¿Cómo capta usted, las necesidades del cliente?					
		D) Cuénteme una situación donde te has esforzado más de lo normal, por satisfacer a un cliente					
			0	0	0	0	0

A	Muy satisfactorio
B	Satisfactorio
C	Algo satisfactorio
D	Poco satisfactorio

Observación
De acuerdo a lo que usted entrevistó defina en el siguiente cuadro lo observado durante su intervención

Evaluación de entrevista		
D	Poco satisfactorio	La competencia se encuentra vagamente demostrada, necesita mejorar con experiencia o desarrollo.
C	Algo satisfactorio	Se evidencia buen dominio de competencia.
B	Satisfactorio	Se evidencia excelente dominio de la competencia en la mayoría de las situaciones.
A	Muy satisfactorio	Se observa un desarrollo de competencias mayor al nivel esperado.

Nombres y apellidos de Entrevistador

Firma

ANEXO 5

FORMATO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS DEL ÁREA OPERATIVA

Entrevista específica al cargo			100	75	50	25	
#	Competencia	Preguntas	A	B	C	D	
1	Orientación al cliente	A) ¿Podría explicarme como usted entra en contacto con los clientes?					0
		B) ¿Cómo manejaría una situación donde el cliente se encuentra muy enojado o insatisfecho por el servicio?					
		C) ¿Cómo capta usted, las necesidades del cliente?					
		D) Cuénteme una situación donde te has esforzado mas de lo normal, por satisfacer a un cliente					
			0	0	0	0	
2	Comunicación Efectiva	información compleja de una forma simplificada a otra persona					0
		B) ¿Alguna vez ha expuesto un proyecto? Coméntame una situación en la que lo haya hecho frente a la gerencia y					
		C) Cuando le asignan una tarea ¿usted tambien comparte sus puntos de vista? ¿Cómo los explica?					
		D) ¿Qué tan favorable le parece comunicarse oralmente?					
			0	0	0	0	
3	Trabajo en equipo	A) ¿Qué percepción consideras que tienen tus compañeros cuando trabajas en equipo?					0
		B) ¿Alguna vez te han asignado trabajar con compañeros o jefes que no eran de tu agrado? Cuéntame esa experiencia					
		C) ¿Cuáles son los factores que más te gustan de trabajar en equipo?					
		D) Cuénteme: ¿que tan eficaz le resulta comunicarse en grupos?					
			0	0	0	0	
4	Identificación con la empresa	A) ¿Cuáles son los principales motivos por lo que decidió empezar a laborar con nosotros?					0
		B) Sí tu jefe te pide quedarte mas de la hora, porque se debe terminar un proyecto ¿Qué le responderías?					
		C) ¿Cuáles son los valores de la institución que mas te identificas?					
		D) ¿Cuáles aspectos le significarían ingresar a esta institución?					
			0	0	0	0	
5	Flexibilidad funcional	A) Sí te tocara adaptarte a una nueva situación laboral, por ejemplo un cambio de cargo ¿Cómo lo harías? Cuéntame detalladamente...					0
		B) ¿Alguna vez se te han presentado grandes cambios en tu anterior trabajo? ¿Cómo lo superarías?					
		C) ¿Alguna vez tuviste un plan determinado y por diferentes se tuvo que cambiar ¿Qué hiciste?					
		D) ¿Cuál es la reacción que tiene cuando tiene todo planeado y debe cambiarlo?					
			0	0	0	0	0

A	Muy satisfactorio
B	Satisfactorio
C	Algo satisfactorio
D	Poco satisfactorio

Observación	
De acuerdo a lo que usted entrevistó defina en el siguiente cuadro lo observado durante su intervención	

Evaluación de entrevista	
D Poco satisfactorio	La competencia se encuentra vagamente demostrada, necesita mejorar con experiencia o desarrollo.
C Algo satisfactorio	Se evidencia buen dominio de competencia.
B Satisfactorio	Se evidencia excelente dominio de la competencia en la mayoría de las situaciones.
A Muy satisfactorio	Se observa un desarrollo de competencias mayor al nivel esperado.

Nombres y apellidos de Entrevistador	
Firma	

ANEXO 6
FORMATO DE ENCUESTA

La presente encuesta se realiza con la finalidad de determinar las fuentes de reclutamiento externo. Por favor responda de manera objetiva los siguientes ítems.

Fecha: _____

1. De acuerdo a su experiencia en el campo laboral ¿conoce usted cuáles son las distintas fuentes de reclutamiento externo?

Si

No

2. En un proceso de selección ¿cuáles son los tipos de reclutamiento externo que utiliza?

Bolsa de trabajo universitaria

Red de Talento Humano

Sitios web (incluye redes sociales)

Aplicación a página corporativa

3. De acuerdo al uso de sitios web ¿cuáles considera que son las más utilizadas?

Multitrabajo

Computrabajo

Linkendin

Opción Empleo

Oferta mediante página corporativa

Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, entre otros)

4. Acorde a su experiencia ¿conoce otro tipo de reclutamiento externo?

ANEXO 7

ENTREVISTA A LA DIRECCIÓN FINANCIERA

Nombre: Lourdes Freire

Jefatura: FINANCIERA

Fecha: 20/12/2016

Responda de acuerdo a lo que considere:

- 1. ¿Conoce usted las competencias que deben desarrollar cada uno de sus trabajadores en el área?**

Si, por que es necesario conocer cuáles son las debilidades del personal que tienes a cargo.
- 2. ¿Conoce cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección?**

Si, soy la encargada de seleccionar el personal en la Escuela.
- 3. ¿Cuándo realiza una entrevista de selección usted cuenta con un formato pre-elaborado de preguntas?**

No.
- 4. De los siguientes elementos ¿Cuál sería la primera herramienta que consideraría usted para realizar un eficaz proceso de selección?**

La entrevista.
- 5. Por favor indique el proceso actual para contratación de un nuevo trabajador.**

A través de referidos.

6. ¿Cuál es el principal beneficio al implementar un proceso de reclutamiento y selección?

Candidatos que aporten a la productividad.

7. Desde su punto de vista ¿Qué podría recomendar para la implementación de reclutamiento y selección?

Es importante tomar en cuenta la disponibilidad de horario que tenga la persona, ya que en la empresa hay algunas ocasiones en las que se necesita que nuestros colaboradores se queden horas extras en la empresa.

ANEXO 8

ENTREVISTA A LA DIRECCIÓN ACADÉMICA

Nombre: LORENA VARGAS

Jefatura: ACADEMICA

Fecha:20/12/2016

Responda de acuerdo a lo que considere:

- 1. ¿Conoce usted las competencias que deben desarrollar cada uno de sus trabajadores en el área?**

Si, los directivos deben tener claro para que son bueno y que se les dificulta a los miembros de su equipo de trabajo.

- 2. ¿Conoce cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección?**

No.

- 3. ¿Cuándo realiza una entrevista de selección usted cuenta con un formato pre-elaborado de preguntas?**

No.

- 4. De los siguientes elementos ¿Cuál sería la primera herramienta que consideraría usted para realizar un eficaz proceso de selección?**

A los docentes se los selecciona posteriormente de una clase práctica.

- 5. Por favor indique el proceso actual para contratación de un nuevo trabajador.**

Referidos.

6. ¿Cuál es el principal beneficio al implementar un proceso de reclutamiento y selección?

Candidatos que aporten a la productividad.

7. Desde su punto de vista ¿Qué podría recomendar para la implementación de reclutamiento y selección?

Deben considerar empleados que aporten cosas nuevas a la empresa y que estén dispuestos a ser en muchos casos poli funcionales de acuerdo a la situación que se presente.

ANEXO 9

ENTREVISTA A LA DIRECCIÓN OPERATIVA

Nombre ALEJANDRO ANDRADE

Jefatura: OPERATIVA

Fecha:20/12/2016

Responda de acuerdo a lo que considere:

1. **¿Conoce usted las competencias que deben desarrollar cada uno de sus trabajadores en el área?**
Si, sobretodo en el aspecto físico.
2. **¿Conoce cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección?**
No.
3. **¿Cuándo realiza una entrevista de selección usted cuenta con un formato pre-elaborado de preguntas?**
No.
4. **De los siguientes elementos ¿Cuál sería la primera herramienta que consideraría usted para realizar un eficaz proceso de selección?**
Una entrevista.
5. **Por favor indique el proceso actual para contratación de un nuevo trabajador.**
Referidos.

6. ¿Cuál es el principal beneficio al implementar un proceso de reclutamiento y selección?

Candidatos que aporten a la productividad.

7. Desde su punto de vista ¿Qué podría recomendar para la implementación de reclutamiento y selección?

Se debe considerar candidatos jóvenes que tengan capacidad física para realizar las tareas y funciones de los cargos operativos.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Ivonne Daniela Aguilar Naranjo, con C.C: # 2400064792 autor/a del trabajo de titulación: Estructuración del proceso de reclutamiento y selección a través de la actualización del manual de funciones de la compañía. Previo a la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGÍA 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, 14 de marzo de 2017

f. _____

Nombre: Aguilar Naranjo Ivonne Daniela

C.C: 2400064792

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Madeline Elibeth Vélez Chancay, con C.C: # 0930769534 autor/a del trabajo de titulación: Estructuración del proceso de reclutamiento y selección a través de la actualización del manual de funciones de la compañía. Previo a la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGÍA 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, 14 de marzo de 2017

f. _____

Nombre: Vélez Chancay Madeline Elibeth

C.C: 0930769534

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Estructuración del proceso de reclutamiento y selección a través de la actualización del manual de funciones de la compañía		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Aguilar Naranjo, Ivonne Daniela Vélez Chancay, Madeline Elibeth		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Psic. Garzón Pacheco, Israele Luis		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciadas en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	No. DE PÁGINAS:	No. DE PÁGINAS:	107
ÁREAS TEMÁTICAS:	Sistemas de Información, Desarrollo de Sistemas		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Descripción, estandarizar, procesos, Recursos Humanos y Psicometría.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>La presente investigación comprende la descripción del proceso de reclutamiento y selección en la “Escuela de los Chefs”, cuyo objetivo es implementar un procedimiento con el objetivo de obtener personal altamente calificado, capaz de desarrollar competencias y cumplan con las exigencias del cargo y lograr la productividad.</p> <p>Como parte del proyecto investigativo se utilizó bajo la metodología mixta la entrevista como herramienta fundamental para levantar información acerca de los distintos procesos con que cuenta Recursos Humanos para el manejo de personal y el uso de los mismos. De igual forma, se empleó la toma de pruebas psicométricas para estandarizar el subproceso de evaluación.</p> <p>La finalidad de este trabajo de tesis es incorporar un proceso estructurado en el área de Recursos Humanos de la Escuela de los Chefs, que permita la selección de candidatos idóneos que cumplan con los requisitos, para la organización y que puedan aportar a la productividad de la empresa.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-983350630 / +593-979762212	E-mail: danyaguilarn@gmail.com / madeline_vez@hotmai.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN: COORDINADOR DEL	Nombre Lcdo. Luis Bonilla Teléfono: 2209210 ext 1418 E-mail: bonilla.moran@hotmail.com / luis.bonilla@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			