



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y
RECURSOS HUMANOS

“MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA
COMPAÑÍA LEVAPAN DEL ECUADOR S.A.

PROPUESTA DE ESTRUCTURA PARA LA PRESENTACION DE LA TESIS DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y
RECURSOS HUMANOS

FABIÁN GERARDO SÁNCHEZ LALANGUI

QUITO, JUNIO 2012

Agradecimiento

A Dios

Por acompañarme todos los días, por estar siempre presente en mi mente y alma.

En especial a mi esposa, Alexandra por su comprensión y paciencia.

Por su tierna compañía y su apoyo incondicional.

Gracias por compartir mi vida y mis logros.

Te amo mucho.

A mis hijos Fabián Andrés, Samantha Alexandra y Nicole del Cisne, que entendieron mis ausencias y malos momentos, por su tolerancia ante la cantidad de tiempo que no he podido dedicarles y que espero poder recuperar.

A mis padres, Gerardo y Marina, por la educación que me han dado, por su ejemplo de lucha, sin la cual no habría sido posible seguir el camino que me ha llevado la terminación de mi carrera.

También agradezco a mis suegros, Cornelio y Carmita por todo su apoyo y especialmente por sus sabios consejos, por estar a mi lado en mis momentos difíciles, los quiero mucho.

A mis familiares, gracias por estar conmigo por su confianza y cariño.

A mis maestros por su disposición y ayuda brindada.

Dedicatoria

La presente Tesis se la dedico a los seres que más amo, mi esposa Alexandra y mis hijos Fabián Andrés, Samantha Alexandra y Nicole del Cisne, gracias a su apoyo y comprensión pude concluir mi carrera.

A mis padres Gerardo y Marina, a mis suegros Cornelio y Carmita por su amor y confianza. Los quiero mucho.

Indicé

Protocolo de Tesis I

Introducción V

CAPITULO I

	Página
1. Qué es Levapan del Ecuador	2
1.1. Portafolio de productos	4
1.2. Estructura Organizacional de Levapan del Ecuador	16
1.3. Asesoría Técnica	18
1.4. Plan Estratégico de la Empresa Levapan Del Ecuador	18
1.4.1. Misión	19
1.4.2. Visión	20
1.4.3. FODA	20
1.5. Valores	21
1.6	Objetivos
21	
1.6.1. Objetivos Estratégicas	22
1.6.2. Estrategias	22

CAPITULO II

2. Marco Teórico	24
2.1. Concepto de Reclutamiento	24
2.2. Medios de Reclutamiento	27
2.1.2 Reclutamiento interno	27
2.1.3 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno	29
2.2. Reclutamiento Externo	31
2.2.1 Ventajas y desventajas del reclutamiento externo.	33
2.3 Técnicas de Reclutamiento.	34
2.4 Concepto de Selección de Personal	35
2.4.1 Importancia de la Selección de Personal	36
2.4.2 Objetivos de la Selección de Personal	37
2.4.3 Planeación de la Selección	37
2.4.4 La solicitud de empleo	38
2.4.5. Técnicas de Selección	38
2.4.5.1 Entrevista.	39
2.4.5.2 Propósitos de la entrevista	39
2.4.5.3 Tipos de entrevistas	39

2.4.5.4 Errores comunes en las entrevistas	40
2.5 Proceso de Selección	42
2.5.1 Las pruebas en el proceso de selección	43
2.5.2 Tipos de prueba	44
2.6. Metodología de Selección de Personal	46
2.6.1. Análisis y Necesidades de Selección:	47
2.6.2. Solicitud de Personal	48
2.6.3. Análisis y descripción del cargo	49
2.6.3.1. Recopilación de datos	49
2.7. Reclutamiento de Candidatos	50
2.7.1 Diferencias entre Reclutamiento y Selección	50
2.7.2 Verificación de datos y referencias en el proceso de selección	51
2.7.3 Examen médico en el proceso de selección	51
2.7.4 Decisión de contratar	52
2.8. Assessment Center Method	52
2.8.1 Qué es un assessment	52
2.8.2 Pasos para un assessment	53

2.8.3	Características de un assessment	55
2.9	Qué es gestión y planificación de Recursos Humanos	56
2.9.1	Un modelo de gestión y planificación de RRHH	57
2.9.2	¿Quién planifica?	57
2.9.3	Para quién se realiza la tarea de planificación en el campo de RR.HH	58
2.10.	Análisis y definición de competencia	58
2.10.1	Qué son las competencias	61
2.10.2	Teoría de Competencias	65
2.10.3	¿Definición de Competencia	70
2.10.4	Tipos de competencias	71
2.10.5	Desarrollo de Competencias:	72
2.11.	Gestión del Talento Humano por competencias	73
2.11.1	Objetivos de la Gestión del Talento Humano por Competencias	74
2.12.	Cómo Contribuye el enfoque por competencias a La Selección de Recursos Humanos	75

CAPITULO III

3.	Proceso para la elaboración de perfiles de cargos.	77
3.1.	Fuentes de abastecimiento de colaboradores.	77
3.1.1.	Medios	78
3.1.2.	Políticas de reclutamiento y selección de colaboradores.	78
3.1.3.	Fases del Proceso de reclutamiento.	80
3.2	La Selección de Colaboradores.	86
3.2.1	Concepto	87

CAPITULO IV

4.	Metodología de la investigación	90
4.1	Diseño de la investigación	91
4.2	Tabla para determinar la muestra	92
4.3.	Análisis de los datos	93

CAPITULO V

5. Formulación de la propuesta para implementar el diseño de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para la empresa Levapan del Ecuador	105
5.1. Qué propone el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal	106
5.2. Pasos necesarios para implementar un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal.	107
5.2.1 Definir un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal.	108
5.2.2. Levantamiento de Información:	110
5.2.3. Análisis de los Cargos	113
5.2.4. Elaboración de los Perfiles de Competencias	114
5.3 Diseño del subsistema de selección de personal para la Empresa Levapan del Ecuador.	114
5.4 Manual y Flujograma propuesto para el diseño del subsistema de Selección de Personal para el Área Administrativa y de Producción de la Empresa Levapan del Ecuador.	115
I. Introducción	115
II. Ambito de aplicación	115
III. Objetivo	115
IV. Objetivo Especifico	116

V	Políticas y normas propuestas en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para la Empresa Levapan del Ecuador	118
VI	Matriz de documentos pasos y responsables	119
VII.	Pasos propuestos para el Reclutamiento y Selección de Personal.	120
❖	Conclusiones	126
❖	Recomendaciones	128
❖	Bibliografía	131
❖	Anexos	134



PROTOCOLO DE LA TESIS

Tema de Tesis

Manual de Reclutamiento y Selección de Personal de la Compañía Levapan del Ecuador S.A.

Planteamiento del problema:

Es importante elaborar un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal en cualquier empresa por cuanto esta se configura básicamente como proceso de comparación y decisión, puesto que por un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, los que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante y del otro lado candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

El objeto fundamental de esta investigación es reestructurar el proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado en la compañía Levapan del Ecuador, esto debido a que el sistema implementado actualmente corresponde de igual forma a todos los niveles de esta organización y por tanto se considera que las herramientas básicas, no se encuentran claramente definidas para el cargo en referencia

Los conocimientos técnicos, intelectuales y operacionales deben ser objetivamente específicos, debido al tipo de funciones y responsabilidades que este cargo encierra, sin embargo para el proceso de reclutamiento y selección que se aplica a los candidatos debe cumplir con varias etapas exigidas por la organización, de las cuales se considera que estas pueden ser simplificadas logrando así un proceso más rápido y con óptimos y excelentes resultados.



La rotación existente en este cargo es de alto nivel , esto puede considerarse que el candidato seleccionado no cuenta en su totalidad con los requisitos exigidos para llevar a cabo las funciones inherentes a este cargo; lo que puede resumirse en que las fuentes aplicadas en el reclutamiento y las técnicas de selección de personal no están claramente definidas y los resultados del proceso se ha observado que no es el más adecuado, debido a que el personal reclutado y seleccionado no ha dado los resultados esperados, lo cual se evidencia en las evaluaciones de eficiencia.

OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para la empresa Levapan del Ecuador, que facilite reclutar y seleccionar los candidatos idóneos para ocupar los puestos vacantes en la empresa y de esa forma obtener un eficaz funcionamiento.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Conocer el proceso de Reclutamiento y Selección actual.
- Identificar y clasificar las necesidades de cada cargo de la empresa Levapan del Ecuador.
- Identificar las áreas que conforman la estructura organizativa de la Empresa Levapan de Ecuador.
- Establecer reglas, normas internas para el personal que esté a cargo del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para la empresa Levapan del Ecuador.
- Proponer proceso de Reclutamiento y Selección.



JUSTIFICACION:

Es conveniente tomar en cuenta que la creación de este manual, nos permite mejorar los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal y de la misma forma tener un mayor conocimiento del sistema que se esta manejando y de toda la atención que se necesita cada uno de los pasos de este manual.

Debido al interés que despertó en mi el modulo de Reclutamiento y Selección de Personal y en vista de la necesidad de aplicación del mismo en la empresa Levapan del Ecuador S.A. para la cual trabajo, me he permitido presentar mi proyecto con la finalidad de aplicarlo en mi lugar de trabajo.

Del Reclutamiento y la Selección de Personal depende en gran parte, el éxito de toda empresa, ya que al ser humano es la máquina primordial impulsora de los adelantos empresariales.

Toda empresa que trata bien y reconoce que su personal de trabajo es un punto de apoyo y de superación y que a este se le debe retribuir su trabajo brindándole ayuda y capacitación estará en constante progreso y logrará alcanzar el éxito.

Los beneficios no solo son de índole personal, sino también departamental, que facilita el poder escoger el proceso adecuado para que una vacante de algún cargo necesite conocer los detalles de este proceso, sin problema.

}



ANTECEDENTES

Este proceso, en su expresión más simple, permite escoger personas con aptitudes y capacidad para cumplir una función específica.

Actualmente, las técnicas de Selección de Personal, constituyen una de las tareas de mayor importancia dentro de la operación normal de una empresa, aunque es necesario contar con más técnicos especializados en este campo.

El incremento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de Selección de Personal tiendan a ser más refinadas y menos subjetivas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan llegar a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas como; La entrevista, los cuestionarios de solicitudes, las pruebas psicológicas, exámenes médicos.

El desarrollo acelerado de las Técnicas de Selección de Personal, responde especialmente al imperativo de las organizaciones en el sistema de libre Empresa: SOBREVIVIR EN CONDICIONES DE COMPETENCIA, lo cual depende en buena medida de la combinación óptima de los Recursos Humanos, materiales y financieros de que dispone; siendo en última instancia los recursos humanos, el elemento más valioso con que cuenta una empresa, ya que estos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de los objetivos establecidos. Así se explica la importancia de detectar a los mejores elementos y su capacidad para el trabajo.

Por lo tanto, nos encontramos con un escenario deficiente, desintegrado y muy poco objetivo por tal motivo presento una nueva propuesta para desarrollar un objetivo que es el de crear conciencia y comprensión de la necesidad de cambiar, reforzar valores, vincular el desempeño de las personas con el resultado individual y del equipo a través del plan de formación de recursos humanos basado en competencias el cual integrará a los subsistemas de recursos humanos.

CAPITULO I



1. ¿QUÉ ES LEVAPAN DEL ECUADOR?

La matriz de LEVAPAN fue fundada por el Sr. Guillermo Ponce de León en 1952 en el municipio de Fontibón, cerca de Bogotá. Seis personas incluyendo un vendedor conformaban la planta.

El primer volumen de ventas fue de 85 libras de levadura, adicionalmente el portafolio era de cuatro productos. En 1957 es fundada la Planta de Tuluá.

En la ciudad de Quito, al correr del año mil novecientos sesenta y cuatro, cinco visionarios ecuatorianos entre ellos Luis Fernando Montalvo, Lino Víctor Montalvo, Jaime Pinto Dávila, Carlos Muirragui, Carlos Valdéz y Guillermo Ponce de León de nacionalidad colombiana, con el único afán de servicio a la comunidad y su país, forjaron una idea empresarial a la cual sustentaron con la investigación de las necesidades de la época, como resultado final, se dio inicio al desarrollo de materia prima para panadería, alimentación y otras actividades comerciales e industriales, mismas que, luego de algunos años evolucionaron para ser pioneros en el asesoramiento de la industria panadera nacional.

En la actualidad Levapan del Ecuador lidera el mercado con su principal producto Levadura Fresca y aporta significativamente al país apoyando a miles de familias que sustentan a sus hogares a través de la actividad panadera.



Como parte de su crecimiento, Levapan impulsó la fabricación de productos de consumo masivo, tales como: gelatina Gel'Hada, fresco en polvo instantáneo, extracto de vainilla, polvo para hornear, y demás productos pensados para la ama de casa y la cocina profesional a través de una amplia línea de salsas, aderezos y conservas.

Hoy en día LEVAPAN tiene presencia en 10 países de América, como: Colombia, Ecuador, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela, Argentina, Perú, Brasil y Uruguay, en los que dedican sus mismos esfuerzos de fabricación y comercialización de productos para panadería, repostería, pastelería y de consumo masivo.



1.1. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS:



Levapan del Ecuador es una empresa que fabrica e importa varios productos para su comercialización, entre los productos fabricados constan los siguientes:



» Levadura Activa Seca

» Azúcar Micropulverizada

Azúcar finamente molida y procesada a partir de una azúcar refinada de buena calidad.

» Esencias

Sabor artificial a frutas.

» Crema Pastelera

Preparado en polvo para la elaboración de la crema pastelera tradicional.

» Antimoho

Conservante para productos enfundados

» Colorantes

Colorante ideal para cremas y repostería

» Polvo para Hornear

Conocido como leudante químico.

» Extracto de Vainilla

Saborizante concentrado.

» Coco Rallado

Coco rallado 100% natural

» Fruta Cristalizada

Papaya o cidra cortada, coloreada y preparada por un proceso de pasteurización y secado.

» Color Caramelo

Colorante ideal para productos con color oscuro.

Colorante yemo

Colorante ideal para repostería.



Gel Hada

» Gelatina Gel'hada

Preparado en polvo para la elaboración de postre de gelatina

» Gelatina Gel'hada Sin Sabor

Gelatina pura sin sabor y color.

» Gelatina Gel'hada Light

Preparado en polvo para la elaboración de postre de gelatina bajo en calorías.

» Flan

Preparado en polvo para la elaboración de flan.

La Reposterita

» *Levadura Seca*

Es un microorganismo vivo que es reproducido en forma industrial, mediante un proceso de fermentación Industrial.

» *Polvo para Hornear*

Conocido como leudante químico

» *Azúcar Micropulverizada*

Azúcar finamente molida y procesada a partir De una azúcar refinada de buena calidad.

» *Extracto de Vainilla*

Saborizante concentrado.



» *Esencias*

Sabor artificial a frutas

» *Coco Rallado*

Coco rallado 100% natural.

» *Grageas de Colores*

Bolitas de colores dulces para decoración.

» *Harina La Reposterita*

Harina de trigo con polvo para hornear.

Colorina

Colorante ideal para cremas y repostería.

» *Maicena*

Almidón de maíz finamente molido.



Y entre los productos que se importan y comercializan son los siguientes:

San Jorge

» Arequipe Seis Palmas

Pasta dulce tipo crema elaborada a base de leche y azúcares, adecuado para cubiertas, decoraciones, cremas en panadería y bizcochería. Se le conoce también con el nombre de manjar de leche.

» Mayonesa

Salsa que se hace batiendo aceite crudo, yema de huevo y otros ingredientes.

» Mostaza

Salsa que se hace batiendo aceite crudo, yema de huevo y otros ingredientes.

» Mermelada

Producto pastoso. Obtenido por la cocción y concentrado de pulpa de fruta preparada con endulcorantes naturales.

» Mayonesa Light

Salsa que se hace batiendo aceite crudo, yema de huevo y otros ingredientes

» Pasta de Tomate

Producto elaborado a base de pulpa de tomate con adición de azúcar y sal.



» Salsa de Tomate

Es un producto obtenido de la concentración de la pulpa de tomate con sal, vinagre, condimentos y especias.

» Salsa Rosada producto

viscoso compuesto por la mezcla de pulpa de tomate, adicionado de una variedad de condimentos y especias.

» Salsa BBQ

Preparado en polvo para la elaboración de la crema pastelera tradicional



» Salsa de Ají

Papaya o cidra cortada, coloreada y preparada por un proceso de pasteurización y secado.

» Salsa Negra

Conservante para productos enfundados.

» Compota

Producto obtenido por la cocción y esterilización de pulpas de frutas adicionadas de vitamina C

» Vinagre

Producto que resulta de la fermentación acética del vino o de soluciones alcoholizadas, empleado como condimento.



Mejoradores

Rellenos

Coberturas

Chocolates

Cremas Vegetales

Premezclas Pastelería



Mejoradores

» Alpaca

Mejorador completo para panes de molde y pullman.

» Frapant

Para todo tipo de masas, que requieran un buen volumen y color dorado
Apetitoso, pan de corteza suave, pan de dulce, pan de corteza crujiente.

» S-500

Es un mejorante completo o aditivo en polvo para panificación.

» Toupan

Mejorador completo indicado para la elaboración de panes de corteza crujiente.

» Cotton

Mejorador completo para panes tipo hamburguesa, hot dog y todo tipo de pan blando.

» Goal

Mejorador multipropósito para masas de panificación.

» S-Kimo

Mejorador completo apto para masas congeladas.

» Mixocake

Gel a base de emulsificante, diseñado para incrementar la incorporación de aire al batido y mejora la suavidad y textura.



Rellenos

» Bakefill

Rellenos de frutas naturales estables al horneó.

» Cremyvit 4x4

Mezcla en polvo para la preparaci3n aut3ntica de una crema pastelera.

Coberturas

» Harmony Brilio

Gel transparente utilizado en el recubrimiento de especialidades de panadería y pastelería.

» Glasse

Gel decorativo con color y sabor suave, usado para el realce de sabor y apariencia y/o relleno de tartas, galletas y otros postres.

» Lady Fruit Miroir

Gel para acabado de tortas y postres fríos.

» Paloma Bavarois

Preparado estabilizante para natas (crema de leche) batidas.



Chocolates

» Carat

Cobertura de chocolate en forma de pastillas para ser usada en pastelería, panadería y galletería

» Carat Barra Leche Semiamargo

Cobertura de chocolate en barra, para decorar, cubrir o bañar piezas de panadería, galletería, bizcochería y repostería; ideal para hacer viruta.

» Kimocrem

Crema de chocolate para cubrir, bañar y rellenar, muy resistente al horneado.

Carat Decorcream Blanco

Crema de chocolate para cubrir y/o bañar.

» Carat Chips

Cobertura de chocolate en chips, ideales para hornear o decorar piezas de panadería, bizcochería, repostería y heladería.

» Carat Decorcream

» Carat Barra Leche

» Carat Barra Blanca



Cremas Vegetales

» Paloma Chantypak

Crema blanca semiviscosa 100% vegetal, ideal para sustituir o complementar a la crema de leche.

» Sylpak

Mezcla 100% de origen vegetal, ideal para la elaboración de cremas para aplicar en rellenos, cubiertas y decoración. Crema vegetal para decoración y relleno.

» Ambiente

Mezcla 100% de origen vegetal, ideal para la elaboración de cremas para aplicar en rellenos de bizcochería, pastelería, heladería, útil para elaboración de postres.

Premezclas Pastelería

» Tegral Allegro

Premezcla para la rápida preparación de torta tradicional tipo ponqué.

» Tegral Biscuit

Premezcla para la elaboración de torta esponjosa tipo bizcochuelo.

» Satin Cream Cake

Premezcla de pastelería para la elaboración de muffins.

» Tegral Multicereal

Premezcla balanceada de cereales y harina de plátano para la elaboración de panes altamente nutritivos, ricos en fibra pero bajos en grasa.



También cabe indicar que a Levapan del Ecuador le maquilan productos para ser comercializados tales como son:

» Grageas

Bolitas de colores dulces para decoración.

» Duraznos

Duraznos cortados en mitades y bañados en almíbar

» Uvas Pasas

Uvas pasas obtenidas de uvas frescas de exportación deshidratadas

» Cremapan

Es una emulsión de una fase acuosa adicionada más grasa.

» Pastelpan

Es una emulsión de una fase acuosa adicionada más grasa.

» Mantepan

Grasa al 100% vegetal.

» Arequipe

Pasta dulce tipo crema elaborada a base de leche y azúcares, adecuado para cubiertas, decoraciones, cremas en panadería y bizcochería. Se le conoce también con el nombre de manjar de leche.

» Grasapan

Bolitas de colores dulces para decoración.

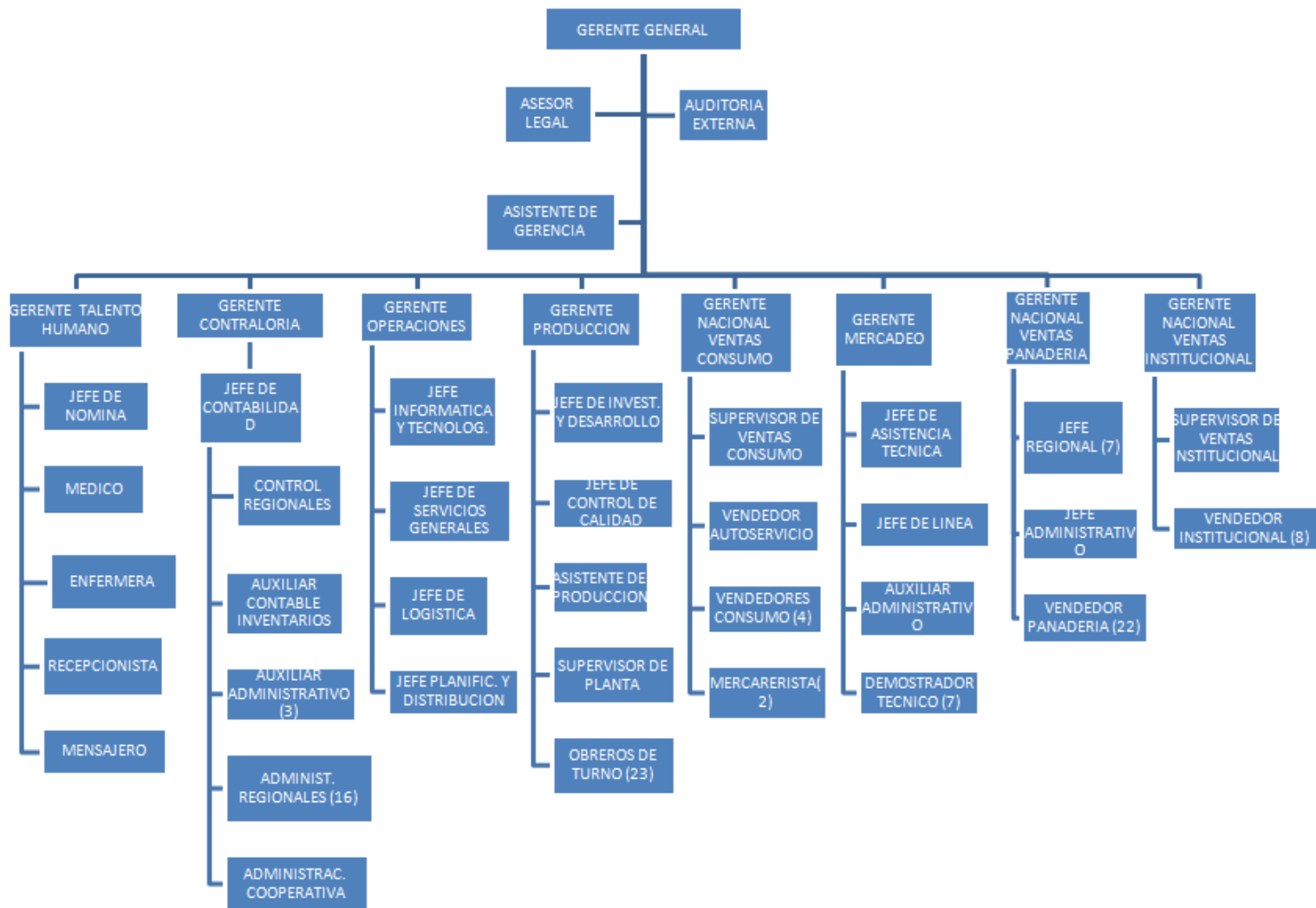
» Levadura Fresca



1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LEVAPAN DEL ECUADOR:

La estructura organizacional de la empresa comprende la forma en la que se agrupa y se coordinan las actividades en la misma; así Levapan del Ecuador posee al momento una estructura funcional donde está dividida por gerencias con una línea directa de comunicación que facilita aprovechar con eficiencia sus recursos.

La empresa está dividida al momento de ocho Gerencias: Talento Humano, Operaciones, Producción, Contraloría, Mercadeo, Ventas-Consumo, Ventas-Panadería, Ventas-Institucional, varias de ellas poseen sus respectivas jefaturas a excepción de la Gerencia Ventas-Institucional ya que es una división nueva.





La empresa cuenta adicionalmente con una asesoría integral para sus clientes tanto técnica como de investigación y desarrollo como se resume a continuación:

1.3. ASESORÍA TÉCNICA:

Levapán del Ecuador por medio del Centro de Asistencia Técnica ofrece cursos de capacitación y formación en el área de Producto Terminado, Técnicas de Producción y Aplicación de Materias Primas.

Para el mejoramiento de los negocios de sector tanto de panadería como de pastelería. La Compañía ha ampliado su aporte en capacitación, realizando seminarios especializados en el país sobre buenas prácticas de manufactura.

Cada producto es desarrollado buscando la satisfacción de necesidades actuales dentro del sector artesanal como industrial, en base a la investigación y realización de pruebas que se adapten a las necesidades del entorno.

La investigación es un trabajo que va de la mano con la asesoría técnica, ya que una vez identificada la necesidad de cada cliente, se desarrolla el producto que se adapte específicamente a sus requerimientos.

1.4. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA LEVAPAN DEL ECUADOR

Levapán del Ecuador por medio de la Planificación Estratégica encontró una herramienta que le permitió definir una visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas basándose en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades existentes.



Las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la empresa al momento fueron realizadas mediante la designación de un equipo estratega de trabajo que fue conformado por las gerencias de la Empresa y colaboradores como las jefaturas regionales y Área Administrativa. Al llevarse a cabo su ejecución se determinó mediante la Gerencia General que debe ser lo más participativo posible para que todos los colaboradores se sientan comprometidos con la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, etc., dentro de la empresa. Ejecutando las siguientes actividades:

- Se determino las personas responsables
- Se establecieron los principios y valores de la empresa.
- Se establecieron los factores internos y externos claves de la empresa
- Definición del tiempo del plan a ejecutarse.

Es así que se pudo establecer un proceso de reflexión que se aplique en cuanto a administración y a las actuales condiciones de ambiente comercial en el cual se opera de la misma forma. Para Levapan del Ecuador la planificación estratégica realizada, resulto de mucha ayuda para fijar diferentes lineamientos de acción, los cuales orientaron las decisiones y los resultados que se presentaran en el futuro.

Así que su visión, misión y FODA quedó detallada de la siguiente manera:

1.4.1 MISION

Levapan del Ecuador es una compañía multinacional, especializada en el desarrollo de la actividad panadera, pastelera y de consumo masivo.



1.4.2. VISION

Ser el mejor socio estratégico de nuestros clientes, promoviendo el crecimiento sostenido de sus negocios, contando con talento humano competente, valorado, apoyado y comprometido, generando rentabilidad para los accionistas e impulsando el desarrollo económico y social del sector alimenticio del país, preservando el medio ambiente.

1.4.3. FODA

FORTALEZAS

- Escuela de panadería.
- Personal comprometido.
- Fidelidad y lealtad del Talento Humano.
- Alianzas estratégicas con compañías afines.
- Sistemas de información de ventas.

OPORTUNIDADES

- Participar en programas gubernamentales.
- Segmentos de mercados desatendidos.
- Incremento del consumo del pan.
- Incremento del consumo en pastelería.

DEBILIDADES

- Falta de servicio post venta.
- Falta de conocimiento de la competencia, comportamiento de nuestros clientes y consumidor final.
- Falta de un sistema formal de administración del talento humano.
- Falta de personalización del sistema de ventas (consumo, instituc.)

AMENAZAS

- Ingreso nuevos competidores.
- Monopolio materia prima.
- Productos sustitutos (premezclas).
- Obtención de registros sanitarios (legalización).
- Incrementos de precios y escasez de materias primas



Levapan del Ecuador S.A. apoyado por la capacidad y eficiencia de su recurso humano, entrega productos y servicios de panadería, pastelería y de consumo masivo que satisfacen las necesidades de sus clientes. El Sistema de Gestión de la Calidad cuenta con el apoyo total de la Dirección y el compromiso de todos sus empleados, lo que asegura que éste funciona adecuadamente con el impulso del trabajo preventivo y del mejoramiento continuo de sus procesos.

1.5. VALORES:

Integridad

Liderazgo

Respeto

Solidaridad

Compromiso

1.6. OBJETIVOS:

Diseñar y controlar los planes estratégicos para el logro de los objetivos y metas planteadas a corto, mediano y largo plazo

Coordinar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con la toma de decisiones y la calidad en la interrelación de los procesos de la empresa



1.6.1 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS:

La descripción de los siguientes objetivos y estrategias han sido elaborados tomando en cuenta el análisis que se ejecutó al momento de realizar la planificación estratégica de la empresa; donde juntamente con las Gerencias de Levapan del Ecuador se determinó lo detallado a continuación.

1.6.2 ESTRATEGIAS:

- Incrementar, desarrollar y consolidar una cartera de clientes leales y satisfechos que garanticen el crecimiento sostenido de la Compañía.
- Incrementar la venta de productos fabricados.
- Generar un sistema dinámico, oportuno y proactivo frente al mercado.
- Crear alianza estratégica a largo plazo, asegurando crecimiento sostenido en el tiempo
- Innovación permanente y oportuna en productos, sistemas, procesos, servicios para evitar estancamiento de la Compañía.
- Toma de decisiones y acciones oportunas para mantener el liderazgo.
- Desarrollar y optimizar los recursos tecnológicos: software y hardware.
- Incrementar la productividad de los recursos físicos y financieros de la Compañía.
- Implementar y monitorear un plan de manejo ambiental.

CAPITULO II



2. MARCO TEÓRICO

Al momento de realizar el marco teórico, se ha considerado muy importante que se deben detallar conceptos básicos que se relacionan con el tema de investigación (gestión de recursos humanos en empresas panificadoras, gestión de recursos humanos a nivel general, reclutamiento, selección, competencias, contratación por competencias, entre otros) y su valiosa interrelación de los subsistemas de Recursos Humanos, que se detallan a continuación.

2.1. CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO

Las personas y las organizaciones se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unos a otros. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formando opiniones acerca de ellos, estos tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si hay o no interés en admitirlos.

En esto consiste el reclutamiento de personal, en el proceso que realiza la organización para atraer candidatos del Mercado de Recursos Humanos (MRH) y así poder abastecer su proceso selectivo, por medio de un conjunto de técnicas y procedimientos orientados en atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. A la vez el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación, donde la organización se encarga de divulgar y ofrecer oportunidades de trabajo.



Por lo que todo esto exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de 3 fases: personas que la organización requiere, lo que el MRH puede ofrecer y las técnicas de reclutamiento por aplicar, esta tarea es una función de staff, y sus actos dependen de una decisión, que se oficializa mediante una especie de orden de servicios, denominado solicitud de personal.

Sea que se decida o no tercerizar este proceso, se debe saber que en el mismo hay varias etapas:

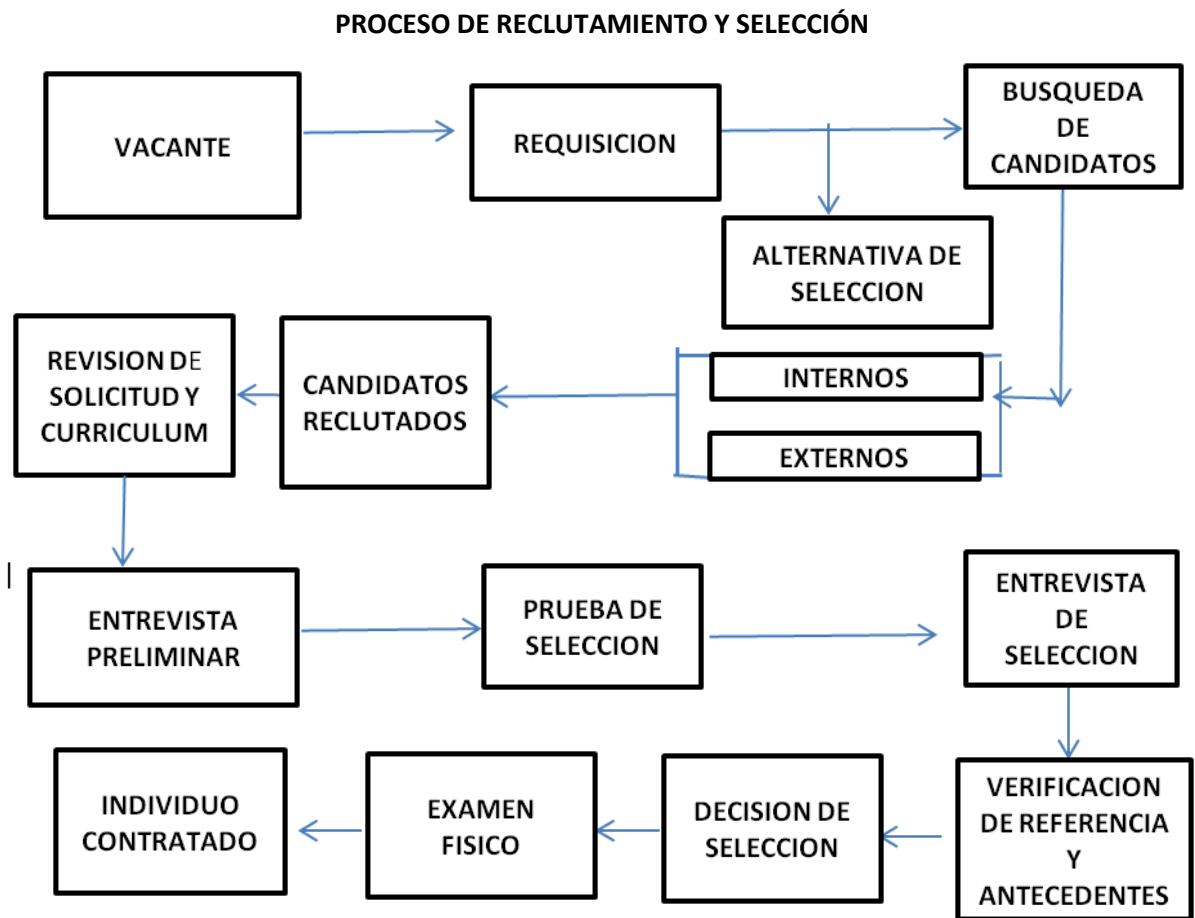
- 1- Descripción clara del puesto de trabajo: tareas, puesto, sueldo que se paga en el mercado, características del lugar de trabajo en donde se va a insertar, responsabilidades, características del jefe, posibilidades de crecimiento, plan de carrera., etc. El definir el plan de carrera y las posibilidades de crecimiento resultan particularmente importantes porque se utilizan para saber qué ofrecerle al candidato.
- 2- Descripción del perfil de la persona, contemplando variables duras y blandas: sexo, edad, lugar de residencia (opcional), formación, experiencia (principalmente la experiencia en posiciones similares), rasgos de personalidad, competencias, etc. Las competencias de un individuo son definidas como el conjunto de conocimientos (si sabe cómo hacerlo) + habilidades (si puede) + actitudes (si quiere hacerlo).

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



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

A continuación se puede apreciar un diagrama del proceso de reclutamiento y selección.





Como primer punto en el proceso de reclutamiento, se observa en la gráfica de arriba que es el surgimiento de la vacante.

Tan pronto como un departamento se le presenta la existencia de una vacante, ya sea por renuncia, por aumento en el volumen de trabajo o por jubilación, etc. debe llenar un formulario de requisición el cual debe ser entregado al Departamento de Recursos Humanos.

El Departamento de Recursos Humanos debe considerar la opción de buscar una alternativa a la selección como el pago de horas extraordinarias a los trabajadores si se trata de un alto volumen temporal de trabajo (época de navidad) o de una contratación eventual (en caso de que la vacante sea por enfermedad o cubrir vacaciones).

Si luego de estudiar la requisición de empleado, se observa que se necesita contratar a un nuevo colaborador, debe entonces buscarse el candidato al interior de la organización.

2.2. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Es el mercado donde la organización trata de buscar los candidatos para un cargo específico, por lo que para Chiavenato existen dos tipos de reclutamiento: “interno o externo”. (Chiavenato Idalberto, 2000, Pág. 86)

2.1.2 RECLUTAMIENTO INTERNO

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



- Transferidos
- Transferidos con promoción
- Ascendidos

Sin embargo, para que el Departamento de Recursos Humanos efectúe un reclutamiento interno de manera eficaz se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Colocación de avisos de vacantes de empleo en los murales, tableros y boletines de la Empresa.
- Revisión de los registros de personal o bancos de habilidades de los empleados, ya que allí se podrían descubrir a colaboradores que se han desempeñado en la Empresa y que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.
- Revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño, ya que de esta forma se puede observar si un determinado trabajador por su rendimiento podría ocupar la vacante.
- Revisión de las capacitaciones y entrenamientos recibidos por parte de los empleados. El Departamento de Recursos Humanos debe revisar las capacitaciones que un trabajador ha recibido y que puede contribuir a cubrir la posición.



2.1.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

Entre las ventajas del reclutamiento interno están:

- Es una gran fuente de motivación. El empleado siente que la Empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella.
- Es más conveniente para la Empresa. La Compañía ya conoce al trabajador y su rendimiento, reduciendo así las “sorpresas”
- Es más económico. La Empresa se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.
- Es más rápido. Sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, porque están ya familiarizados con la Organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación que uno externo.
- Desarrolla una sana competencia. Teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes demuestren las condiciones necesarias.



Entre las desventajas del reclutamiento interno se pueden señalar las siguientes:

- Limita a la Empresa en cuanto al talento disponible. Al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la Empresa se fortalezca con nuevos talentos.
- Perdida de autoridad. Esta situación ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.
- Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad. Si una empresa procede de esta forma, sus colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso.
- El principio de Peter puede aparecer Es necesario realizar una evaluación cuidadosa antes de promover a personas internamente (sobre todo a posiciones de mando), ya que podría ocurrir el principio de Peter.
- Imposibilidad de regreso al puesto anterior. Si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente existe, en la mayoría de los casos, no hay camino de regreso hacia el puesto anterior; creándose grandes posibilidades de que sea despedida.
- La depresión y rotación La depresión puede aparecer entre el personal de la empresa que fue considerado para una posición vacante y es elegido un candidato externo. Este personal incluso puede considerar presentar renuncia e irse hacia otra empresa al concluir que no tiene oportunidad de crecer allí.



2.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO

Entre las fuentes de reclutamiento externo se tienen las siguientes:

- Candidatos espontáneos. Son aquellos que se presentan en una empresa para dejar su hoja de vida o envían por apartado postal o correo electrónico.
- Recomendaciones de los empleados de la empresa. En ocasiones, los empleados de una empresa pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarlas. Además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.
- Anuncios de prensa. Los anuncios en los periódicos sirven para buscar candidatos cuando son posiciones que por su especialidad son difíciles de llenar. Los anuncios deben ser redactados incluyendo los siguientes elementos:
 - Indicar el título de la posición y el área
 - No mencionar la edad o decir “preferiblemente”
 - Detallar requerimientos en: (experiencia, habilidades y conocimientos, educación o formación)
 - Enviar hoja de vida a correo electrónico, fax o apartado postal (no indicar dirección física de la empresa)
 - Establecer fecha límite para enviar hoja de vida.



- Agencias de empleos tradicionales / agencias de empleo online. Son empresas que actúan como un puente entre las vacantes y los candidatos. Las agencias de empleo online pueden ser muy útiles ya que se pueden obtener grandes cantidades de currículum en poco tiempo y de forma electrónica lo que facilita su almacenamiento.
- Compañías de identificación de nivel ejecutivo o empresas de cazadores de cabeza (Llamados así por la traducción del inglés manhunter): Son empresas que se dedican a la búsqueda de candidatos a posiciones gerenciales o ejecutivas a cambio de un pago el cual es proporcionado por la empresa contratante.

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

- Investigar si la empresa es buena
 - Conocer a la persona que se encarga de la búsqueda
 - Preguntar cuánto le cobrarán
- Instituciones educativas. Las universidades, los institutos, las academias técnicas y centros educativos, son también una buena fuente de candidatos.



2.2.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO.

Entre las ventajas de las fuentes de reclutamiento externo se tienen:

- Enriquece la empresa con ideas nuevas y experiencias. Personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar problemas organizacionales y, a la vez, la empresa se mantiene actualizada con respecto a otras del exterior.
- Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los candidatos.

Entre las desventajas se consideran las siguientes:

- Es más costoso, ya que en la mayoría de los casos involucra un pago (anuncio de periódico, agencias de colocación de empleo, cazadores de cabeza, etc.)
- Es menos seguro, ya que se desconoce totalmente los candidatos.
- Frustración del personal interno, que considera que se ha preferido a alguien de afuera que no conoce la cultura de la empresa y que se han pasado por encima de ellos.



2.3 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO.

Las técnicas de reclutamiento son empleadas con el fin de influir a los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado y atraerlo a la organización. Es por ello, que las principales técnicas de reclutamiento son:

- Avisos en periódicos y revistas especializadas.

Esta es una buena opción para el reclutamiento, dependiendo el tipo de cargo vacante. Como por ejemplo, los empleados de oficina, estos pueden reclutarse a través de periódicos locales o regionales. Pero cuando el cargo es muy específico, puede recurrirse a revistas especializadas.

La redacción del aviso es importante, por lo que los especialistas en publicidad destacan que el aviso debe tener 4 características representadas por las letras AIDA (atención, interés, deseo, acción).

- Agencias de reclutamiento.

Estas agencias sirven como intermediarias para llevar a cabo el reclutamiento.

- Carteles o avisos en sitios visibles.

Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, razonable rendimiento y rapidez, esto es indicado para cargos sencillos, como obreros y empleados de oficina.



- Presentación de candidatos por recomendación de empleados.

La organización estimula a los empleados que le presenten o recomienden candidatos.

- ✓ Consulta en los archivos de candidatos.

Base de datos que puede catalogar a los candidatos que se presentaron y que no fueron tenidos en cuenta en reclutamientos anteriores.

- ✓ Conferencias y charlas en universidades destinadas a promover la empresa

2.4 CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Selección es una actividad de comparación, de elección, opción y decisión, lo que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización, es decir, aquellas que presenten características deseadas por la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como también la eficacia de la organización.

Una vez que se han reclutado una serie de candidatos, se procede con la selección del mejor. La selección busca solucionar dos problemas fundamentales.

- ✓ Eficiencia del hombre en el cargo.
- ✓ Adecuación del hombre al cargo



Es necesario la selección para poder determinar de forma adecuada entre una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas (estatura, peso, sexo, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como de comportamiento y de allí determinar aquel que puede ocupar mejor la posición vacante.

A continuación se adjuntan conceptos de autores que definen a la selección de personal:

- “Selección es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo”. David A. Cenzo, Stephen Robbins.¹
- “Es el proceso por el cual una organización elige entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocuparse del cargo disponible considerando las actuales condiciones de trabajo impuestas por la empresa”.²
- “Es un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización”.³

2.4.1 IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección de personal es un proceso que está orientado a ocupar puestos de trabajo disponibles en una organización, con aquellos profesionales que resulten más



idóneos, calificados y capaces tanto por un tema de capacidades y experiencia en lo laboral, como también de ciertas características psicológicas que estén más cercanas al perfil del cargo requerido.

Para este proceso las empresas de selección someten a los postulantes a diversas pruebas que los muestran en diversas áreas a evaluar, como por ejemplo a través de una entrevista personal o pruebas psicológicas que indiquen intereses y muestran de modo casi exacto de que modo reaccionará frente a la presión y exigencias del cargo ofrecido, sin importar su sexo ni edad, primando solamente que sea el más idóneo al puesto de trabajo.

2.4.2 OBJETIVOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección del personal se encarga de encontrar trabajadores idóneos con quienes se pretende trabajar en la empresa y satisfacer las necesidades de personal, ya que junto con la maquinaria, el dinero, las instalaciones y los sistemas, procedimientos, gráficas, etc. Se le da a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo, le da las herramientas necesarias para su formación y de esta forma encamina a la realización de los objetivos de la organización.

2.4.3 PLANEACIÓN DE LA SELECCIÓN

Consiste en anticiparse a la selección y calcular las próximas necesidades de la empresa en lo referente a trabajadores: en esta planeación es necesario revisar la necesidad del suficiente personal para desarrollar sus actividades o simplemente para ocupar un puesto.



Con la planeación de selección de personal lo que se pretende es determinar el número y calificación de las personas que son necesarias para desempeñar deberes específicos en un momento dado.

2.4.4 LA SOLICITUD DE EMPLEO

Para iniciar el proceso de selección, los candidatos deben llenar un formulario de solicitud de empleo el cual provee referencias para las entrevistas.

Se puede definir el formulario de solicitud de empleo como aquella forma que ofrece información sobre la educación y los antecedentes laborales.

Tiene varios usos de las solicitudes

- Para estudiar el historial de empleo del aspirante
- Para estudiar la forma en que los aspirantes responden a las preguntas (se pueden descubrir aspectos interesantes).

2.4.5 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Las técnicas de selección permiten analizar las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Por lo que una buena técnica debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad, es por ello que estas se agrupan en cinco categorías:



2.4.5.1 ENTREVISTA.

Es una conversación formal y profunda que conduce a evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Permite la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Es importante aclarar que se debe hacer dos entrevistas. Una dirigida por el departamento de recursos humanos y la otra por el futuro supervisor. Esto se debe a que el papel del departamento de personal consiste en enviar al supervisor dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación y el supervisor es la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimiento técnicos del solicitante.

Es un proceso de comunicación entre dos o mas personas que interactúan, y una de las partes esta interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado se tiene al entrevistador o encargado de tomar la decisión, y el por el otro lado esta en entrevistado o candidato.

2.4.5.2 PROPÓSITOS DE LA ENTREVISTA

- Conocer personalmente al individuo
- Sirve para formular juicios sobre el entusiasmo e inteligencia del candidato

2.4.5.3 TIPOS DE ENTREVISTAS

- No dirigida o no estructurada El entrevistador sigue puntos de interés conforme vayan surgiendo en respuesta a sus preguntas. No tiene preguntas planeadas. Es muy útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica porque no se lo contratará.



- Dirigida o estructurada Sigue una secuencia fija de preguntas (formulario) a todos los solicitantes. Es muy utilizada para obtener resultados con validez especialmente en números grandes de solicitantes
- Panel de entrevistas: Grupo de entrevistadores hace preguntas al aspirante, en un método similar al de una conferencia de prensa
- De estrés o provocación de tensión: Se incomoda al aspirante mediante una serie de preguntas difíciles y rápidas. Es muy útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión.

2.4.5.4 ERRORES COMUNES EN LAS ENTREVISTAS

- Juicios instantáneos Mala impresión en los primeros minutos de la entrevista.
- El no conocer el puesto No tiene la descripción de puesto a la mano.
- La presión para contratar
- El orden de los candidatos Se evalúa a uno o más candidatos muy buenos o muy malos, justo antes de la entrevista en cuestión
- El efecto de los factores no verbales (gestos) Más énfasis en cómo dice las cosas el candidato.
- Insinuar la respuesta deseada.

La entrevista eficaz encierra los siguientes elementos:

- Planificación de la entrevista Esto involucra en el caso de utilizar entrevistas estructuradas, la planificación de las preguntas y la búsqueda del salón silencioso y aislado del resto del personal para la realización de la entrevista.



- Establecimiento de la familiaridad o el rapport El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar una imagen agradable y amistosa a los entrevistados sean éstos contratados o no. Para lograr un buen ambiente, se recomienda convidar una taza de café, hacer a un lado papeles ajenos a la entrevista es importante y evitar interrupciones telefónicas.
- Organización y control de la entrevista. Se establece una comunicación en dos sentidos y no se debe tomar mucho tiempo escribiendo las respuestas que da el entrevistado. Para ese fin, debe sólo escribir una palabra clave y ubicar el pad de notas de forma tal que el entrevistado no pueda observar que fue lo que se escribió.

Si hubo alguna respuesta donde se cree que el entrevistado exageró o mintió, es necesario reformular la pregunta varias veces y cada vez pedir más detalles al respecto. Si es una respuesta que involucra alguna mentira, en los detalles se descubrirá. Esta acción tiene el nombre de técnica de sondeo y de escucha y las preguntas deben comenzar con Cómo, Por qué, Quién, Cuándo, Cuál, Déme un ejemplo.

- Cierre de entrevista Cuando el entrevistador considere que todas sus preguntas han sido respondida o que el tiempo planeado expiró, es hora de finalizar la entrevista. Puede preguntarse al candidato ¿Tiene alguna pregunta final? o hacer un gesto que indique que está terminada la sesión.



- Revise la entrevista Inmediatamente después de que concluya la evaluación, el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato en un formulario. Esto debe ser realizado antes de iniciar la próxima entrevista, ya que si lo deja todo para hacerlo de último puede que se olvide de aspectos importantes o peor aún mezcle los resultados.

2.5 PROCESO DE SELECCIÓN

1. Cuestionario de solicitud: Mediante este procedimiento se conoce el interés que tiene el solicitante de obtener el empleo y contiene la información suficiente para realizar la entrevista inicial.
2. Entrevista inicial: Evalúa rápidamente que tan aceptable es el candidato para obtener el empleo. Para esta entrevista existen una serie de puntos que deben ser tomados en cuenta:
 - a. Antes de comenzar se deben determinar las preguntas que se le hará al solicitante.
 - b. Realizar la entrevista en un ambiente tranquilo.
 - c. Dedicarle toda la atención posible al aspirante.
 - d. Observar detenidamente la forma en que habla y se comporta el entrevistado.
3. Pruebas: Las pruebas son muy sencillas y se encargan de evaluar, de manera muy general, las capacidades y aptitudes que tienen los candidatos a los puestos vacantes.



4. Investigación de antecedentes y verificación de referencias: Con este procedimiento lo que se pretende hacer es comprobar la veracidad de la información que es proporcionada en cuestionario de solicitud y en la entrevista.
5. Entrevistas a fondo para la selección: Generalmente, es realizada por una persona que se encargue de todas las áreas; son una forma de comprobar la autenticidad de la información suministrada por el candidato, ya que las preguntas del entrevistador están basadas en el curriculum o en la solicitud de empleo que le fue proporcionada.
6. Examen físico: El examen físico es todo un conjunto de exámenes físicos que proporcionan los resultados sobre el estado de salud en el que se encuentra el aspirante al empleo vacante.
7. Oferta de empleo: Si el candidato ha aprobado todas las pruebas y exámenes a las que ha sido sometido, y si la empresa muestra interés de contratarlo, le envía directamente una oferta de trabajo, en donde la empresa demuestra el interés que tiene de contratarlo.

2.5.1 LAS PRUEBAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

Las pruebas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto por lo que ayudan a tomar una mejor decisión a la hora de seleccionar al mejor candidato.



El proceso de validación de una prueba incluye:

- Analizar el puesto
- Escoger la prueba
- Aplicar la prueba
- Relacionar las calificaciones de las pruebas con los criterios.

2.5.2 TIPOS DE PRUEBA

➤ **Pruebas psicológicas.**

Se enfocan en la personalidad y entre las más utilizadas están las siguientes:

- Inventario multifásico de la personalidad. Mide la personalidad (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial)
- Inventario psicológico Mide la personalidad (ejecutivos, gerentes y supervisores)
- Guía Guillot-Zimmerman del temperamento Mide la personalidad
- Evaluación crítica del raciocinio Watson-Glaser
- Mide la habilidad lógica y de raciocinio (ejecutivos, gerentes, supervisores)
- Prueba Owens de creatividad. Mide la creatividad y la habilidad (ingenieros).



➤ **Pruebas de desempeño.**

Las pruebas de desempeño mide la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Algunos ejemplos de este tipo de pruebas son:

- Pruebas secretariales (mecanográficas y estenográficas) miden el rendimiento (pruebas técnicas secretariales).
- Prueba Stromberg de destreza, mide la coordinación física (dependiente de un comercio)
- Prueba revisada de expresión documental
- Mide la visualización espacial (diseñadores)
- Prueba de simulación de trabajo, mide la respuesta a demandas que simulan el ambiente de trabajo (gerentes, profesionales)

➤ **Pruebas de conocimientos o de capacidades.**

Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, inglés, redacción, etc. Por otro lado están las pruebas de capacidad, que constituyen muestras de trabajo utilizadas como pruebas para comprobar el desempeño de los candidatos.

Mide la habilidad verbal, espacial, numérica y conocimiento en liderazgo. Son muy confiables ya que determinan información o conocimientos que posee el examinado. Por ejemplo un abogado que se sometido a un examen sobre el Código de Trabajo. Un ejemplo.



- Cuestionario de opiniones sobre el liderazgo con el cual se mide el conocimiento de técnicas de liderazgo (gerentes y supervisores).

➤ **Pruebas psicometrías.**

Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a las aptitudes de las personas y sirven para determinar en que cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo.

➤ **Pruebas de personalidad.**

Revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter y los determinados por el temperamento.

➤ **Técnicas de simulación.**

Son técnicas de dinámica en grupo, donde la principal técnica de simulación es el psicodrama, esto es, cuando cada persona representa los papeles mas característicos de su comportamiento, sea individualmente o en interacción con una o varias personas.

2.6 METODOLOGÍA DE SELECCIÓN DE PERSONAL:

La metodología de selección es la forma como llevará a cabo la selección del personal esta debe ser de manera cuantitativa – cualitativa de los candidatos que participan en el proceso. Los pasos para obtener un proceso de selección son:



2.6.1 ANÁLISIS Y NECESIDADES DE SELECCIÓN:

Los responsables del proceso deben tomar en cuenta cómo se va seleccionar, si se lo va a realizar de forma interna o externa; analizan cuáles son las repercusiones funcionales y estructurales del proceso en sí; adicional que se valida el costo económico para la organización.

Adicional en un proceso de selección se validan algunas situaciones que dan origen a un proceso de selección como son:

La creación de un nuevo puesto.

Salida de un trabajador.

Imprevistos como enfermedad, accidentes, fallecimientos.

Motivos estructurales y de planificación cuando en un futuro se prevee la contratación de nuevos empleados.

Para poder valorar el impacto de un proceso de selección en los siguientes niveles:

Funcional: Definiendo las características del puesto, las tareas y el grado de responsabilidad del mismo.

Estructural / Organizacional: Analizando las relaciones, implicaciones e impacto de la nueva contratación con respecto al resto de puestos de la empresa.

Económico: Intentando minimizar los costos de la selección, sin que vaya a afectar la calidad del proceso.



2.6.2 SOLICITUD DE PERSONAL:

Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir.

2.6.3 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

❖ **DESCRIPCION DEL CARGO:** Es aquel procedimiento que enumera las actividades o funciones del cargo donde detalla:

- **Qué hace el ocupante?** { Se detalla funciones netas
- **Cuándo lo hace?** { Periodicidad de la ejecución
- **Cómo lo hace?** { Métodos aplicados para la ejecución de las funciones
- **Por qué lo hace?** { El objetivo del cargo

“La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos”.

❖ **ANÁLISIS DEL CARGO:** Son los requisitos que el cargo exige a su ocupante (aspectos extrínsecos) o sea las responsabilidades y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.



2.6.3.1 RECOPIACIÓN DE DATOS:

Se recopila en este paso datos sobre:

- ✓ **La empresa** Los datos que se recojan servirán como información a los candidatos acerca de las características de la empresa en la cual posiblemente presten servicios, algunas organizaciones suelen dar una carta de presentación a los postulantes.

- ✓ **Revisión del Descriptivo del Puesto** Los expertos en el proceso de selección recolectan la información del puesto a cubrir.

- ✓ **Factores de Rendimiento:** Son los ítems derivados del análisis de los requerimientos del puesto, de la empresa y del perfil del candidato, por ejemplo para un Jefe de Compras para que desempeñe correctamente su función es necesario que tenga: conocimiento del sector, experiencia en compras, capacidad de negociación, etc.

Todos estos datos se pueden tener de una forma precisa cuando las personas a realizar el proceso tengan pleno conocimiento de la empresa y del cargo a cubrir.



2.7 RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS.

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo.

Dentro del reclutamiento hay que tener en cuenta la información mediante la cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Los métodos son diversos y cada vez es más necesario apelar a recursos imaginativos. La imagen institucional es un punto muy importante, las empresas muy conocidas son el objetivo principal de los buscadores de empleo y ellos se postulan en forma espontánea.

Para Martha Alles, el reclutamiento no solo es importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado.

2.7.1 DIFERENCIAS ENTRE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:

Reclutamiento: es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Es la base para la etapa siguiente.



Selección: es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil

Los candidatos pueden ser personas desempleadas o, por el contrario, pueden tener empleo, en la misma organización o en otras empresas.

2.7.2 VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

Se debe recurrir a la verificación de datos y referencias con el objetivo de constatar la veracidad de la información suministrada.

Muchos especialistas del área de los recursos humanos desconfían de las referencias personales, ya que, por lo general, son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

El caso cambia con las referencias laborales, ya que describe la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Sin embargo, es necesario tener cuidado con los anteriores superiores del candidato en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.

2.7.3 EXAMEN MÉDICO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

Las empresas quieren verificar la salud del candidato a un puesto por muchas razones como pudiera ser que tuviera alguna enfermedad contagiosa o algún padecimiento que con el tiempo pueda ocasionarle algún tipo de accidente o lesión. Por ejemplo el caso de un candidato que sufra del corazón y está optando por una posición donde estará expuesto a un gran estrés.



2.7.4 DECISIÓN DE CONTRATAR

En esta fase de la selección, se debe comunicar al candidato electo la fecha de inicio de labores e, igualmente, es necesario avisar a los otros solicitantes que no fueron seleccionados.

Es importante recordar que buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

2.8 ASSESSMENT CENTER METHOD

2.8.1 ¿QUÉ ES UN ASSESSMENT?

Un assessment (ACM) es una evaluación de tipo grupal donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo.

La palabra inglesa assessment (no siempre bien escrita y habitualmente utilizada para muchas cosas diferentes) tiene un lugar muy importante entre las buenas prácticas de Recursos Humanos.

Las evaluaciones de personal, y en especial las evaluaciones sobre competencias o características de personalidad, siempre han constituido una preocupación para las organizaciones. Muchos empresarios dicen saber reconocer intuitivamente a un nuevo colaborador, y ello es posible; la experiencia brinda, en ocasiones, esa "práctica" que permite reconocer con acierto quién será o no un buen ocupante de un puesto.



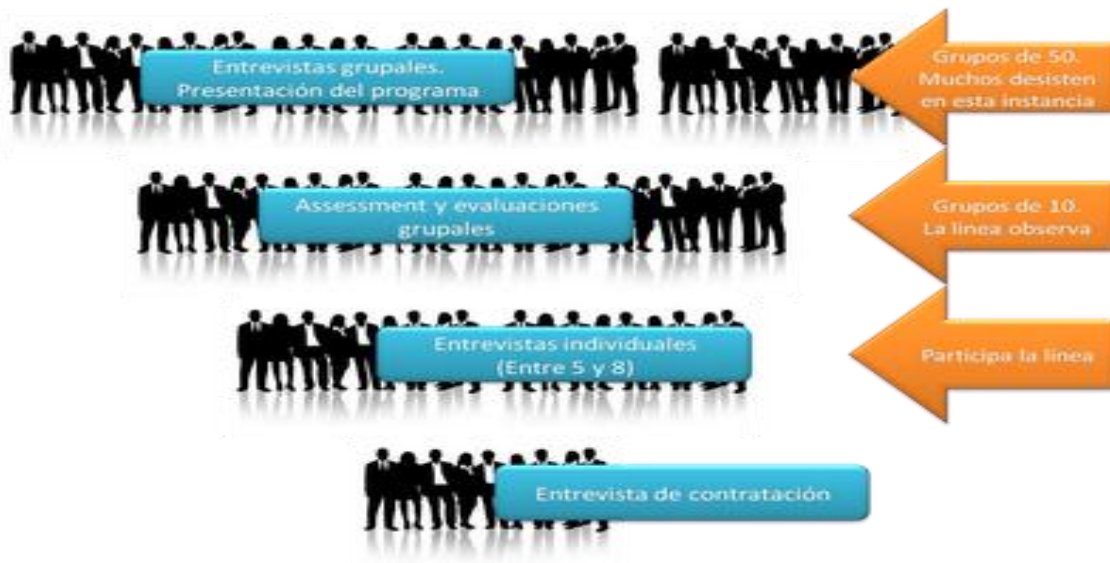
Las buenas prácticas de Recursos Humanos intentan ofrecer métodos de evaluación profesionales, en este caso, para la evaluación de los requisitos "blandos" de una posición, tales como competencias o características de personalidad y potencial.

2.8.2 PASOS PARA UN ASSESSMENT

1. En un proceso de selección masivo, por ejemplo los programas de jóvenes profesionales, donde se manejan postulaciones muy numerosa (en ocasiones de varios miles de personas), se sugiere aplicar en primera instancia algún tipo de "filtro" que permita de manera rápida distinguir entre los candidatos que aplican a la posición y los que no. Ejemplos: un examen de idioma o sobre algún otro conocimiento que sea pertinente. En ocasiones se hacen reuniones iniciales donde se explica el proceso completo, y en ese momento muchos postulantes deciden desistir. Luego, con un número más reducido de postulaciones, se arman los grupos para assessment.

En la figura siguiente se muestra, en grandes lineamientos, un esquema para la selección de jóvenes profesionales en casos de postulaciones masivas (habitualmente lo son en este tipo de programas). El proceso se inicia con un reclutamiento y primer filtro de postulaciones a través del ordenador, antes de pasar a las entrevistas propiamente dichas. Lo usual es comenzar con instancias de tipo grupal.

Pasos de un proceso de selección de jóvenes profesionales



2. En un proceso de selección con características menos masivas que el mencionado en el punto anterior y con el mismo esquema, se puede usar el assessment como una primera instancia de evaluación de competencias. La ubicación en el proceso podría ser la siguiente:





En el gráfico precedente se aplica al assessment como primer contacto presencial con los postulantes.

En un proceso de selección es posible utilizar el assessment como una instancia de evaluación de competencias, junto con la entrevista por competencias. Mirar el esquema siguiente.



En el gráfico se muestran los distintos pasos; en este caso, la entrevista individual es el primer contacto presencial con el postulante y el assessment una instancia posterior para la evaluación de competencias.

2.8.3 CARACTERÍSTICAS DE UN ASSESSMENT

Como se desprende de su propia definición, un assessment es una prueba grupal situacional que respeta ciertas características que se resumen a continuación:



- Para construir pruebas situacionales fiables y válidas, no basta con reproducir situaciones de la vida real, Las pruebas deben reunir una determinada estructura y contenidos, responder a ciertas fórmulas y practicarse de manera sistemática, sobre la base de una serie de reglas puestas en escena que conviene cumplir, según indica toda la experiencia acumulada.
- Los assessment son grupales. En alguna ocasión se puede administrar un ejercicio de producción individual y a continuación promover la discusión colectiva de las soluciones que cada persona presenta. O bien, combinar el ejercicio individual con otros que necesariamente se deben resolver de manera grupal.
- Involucran hasta doce participantes.
- Se requiere la presencia de un evaluador entrenado cada cuatro participantes. Lo ideal es que uno de los evaluadores sea de la línea.
- Duración: no más de medio día.

2.9 QUÉ ES GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

La planificación de los RRHH está relacionada con el flujo de personas que entran y salen de la organización.

Involucra la proyección de las necesidades laborales, el suministro del mismo y la planificación de los programas necesarios para asegurar que la organización tendrá los empleados calificados cuando y donde lo requieran.



La planificación estratégica de RRHH enfatiza un papel proactivo en la función de RRHH como un participante en la formulación de planes organizacionales estratégicos.

2.9.1 UN MODELO DE GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN DE RRHH.

El planeamiento de RRHH requiere dos tipos de información:

- De afuera del ambiente externo (cambios predecibles economía o en una industria específica (condiciones del mercado laboral en sexo, edad y raza así como de regulaciones gubernamentales)
- De adentro de la organización (planes organizacionales a corto y largo plazo, también la cantidad de individuos que van a estar en un periodo retirándose o abandonando la empresa).

Una vez que el planificador de RRHH obtiene la información externa e interna puede preveer la demanda futura de empleados (tanto interna de empleados y sus habilidades y promocionalidad así como la disponibilidad de diferentes personas en el mercado externo laboral). El último paso es que al planear RRHH se diseña un programa que asegure la demanda en el futuro.

2.9.2 ¿QUIÉN PLANIFICA?

El planeamiento tradicional de RRHH es iniciado y manejado por el departamento de RRHH. Sin embargo como la información es requerida de todas las partes de la organización, los gerentes en línea deben ser involucrados en este proceso principalmente el planeamiento de RRHH estratégico.



2.9.3 ¿PARA QUIÉN SE REALIZA LA TAREA DE PLANIFICACIÓN EN EL CAMPO DE RRHH?

Al diseñar un sistema de planificación de RRHH existen muchos aspectos a tomar en cuenta para quien debe ser diseñado.

- Familias de puestos (número de personas necesitadas en un tipo de trabajo en particular por ejemplo se necesitan 350 ingenieros eléctricos)
- Puestos problemáticos.
- Puestos de más alta estrategia e importancia en una organización pivotal rule. Todos los demás puestos son considerados de apoyo y de menos importancia para el éxito futuro de la empresa.
- Plan de sucesión para los puestos de alta gerencia, el cual consiste en identificar potenciales reemplazos para suministrarle el entrenamiento necesario para que esté completamente calificado para esas posiciones futuras.

2.10 ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS:

Introducción:

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez en 1973 por David MacClelland, es un modelo que se hace cada vez mas vigente en el presente y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos.



Sin embargo, esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

Según Marta Alles, quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

El modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común; es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.



La meta es poder captar personal con características personales que deben tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

Para aplicar el modelo de Gestión por Competencias, las organizaciones deben identificar esas cualidades y plasmarlas en un diccionario de competencias organizacionales el cual será de vital utilidad en el desarrollo de perfiles propios para cada puesto de trabajo.

Por lo tanto, las competencias que sean consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, no tendrán que ser necesariamente las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras organizaciones, por esta razón, la aplicación del modelo se debe efectuar caso a caso, a través de la identificación de personas que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que poseen las “competencias” requeridas, identificando qué características poseen esas personas que generan que su desempeño sobresalga del resto de sus pares y por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la empresa.

Cuando se escucha decir que una persona es competente para hacer algo que puede merecer un calificativo de muy bien, que lo hace tal vez mejor que otros, en cualquier caso el beneficiario de esa tarea o actividad quedará satisfecho del resultado.

Quizás lo más apropiado es hablar de modelos de competencias como estructuras conformadas por actividades, conocimiento, destrezas, habilidades, aptitudes, rasgos, etc., que son inherentes en un puesto de trabajo con dichos elementos concurrentes es que se pueden formar los criterios que permitan seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los trabajadores.



Conducir una gestión integral con enfoque en competencias permitirá:

- Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.
- Seleccionar a la persona adecuada para el puesto
- Administrar de manera eficiente el talento de sus trabajadores.
- Establecer su ventaja competitiva en el mercado laboral.
- Remunerar al personal de forma justa.

Cabe señalar que la gestión por competencias no es solo responsabilidad de la función del Departamento de Recursos Humanos o del área a cargo, sino que compromete a la alta dirección como al personal en línea.

2.10.1 QUÉ SON LAS COMPETENCIAS

El problema permanece aún sin resolver, por lo que seguirá siendo objeto de debate en el futuro más próximo. En cualquier caso, la acepción hoy por hoy más coherente con la filosofía del enfoque de competencias es la que considera a éstas como un conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización dados o en una situación personal/social determinadas. Por extensión, para que una persona muestre los comportamientos que Componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:



·Saber:

Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

La experiencia juega un papel esencial como "conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas". Entre otras disciplinas psicológicas, la psicología cognitiva ofrece en la actualidad importantes desarrollos orientados a mejorar las estrategias de aprendizaje; bajo denominaciones como "aprender a aprender" o "aprender a pensar", se proporcionan recursos cuya aplicación facilita la adquisición de nuevos conocimientos, su integración en los que ya se poseen, su utilización orientada a la práctica y la posibilidad de convertirlos en gestores de nuestro aprendizaje.

·Saber Hacer:

Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas -por ejemplo, hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable) habilidades sociales (para relacionarse con los demás en situaciones heterogéneas - trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público, ...-), habilidades cognitivas (para procesar la información que llegan y que se deben utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones, ...), etc.



Lo habitual es que estas distintas habilidades interactúen entre sí; por ejemplo, dar una charla en público puede implicar no sólo el acto en sí de dirigirse a una audiencia y hablarle de algún tema (habilidad social), sino también, analizar sus reacciones, anticipar preguntas o críticas, estructurar mentalmente el contenido, ... (habilidades cognitivas), reducir la ansiedad que le crea la situación (por medio de estrategias que implican habilidades motoras y cognitivas) y utilizar los medios audiovisuales de apoyo a la charla (habilidades técnicas).

Lo referido anteriormente acerca del aprendizaje de conocimientos sirve también para el aprendizaje de habilidades; de igual modo, disciplinas como la psicología social o la modificación de conducta, y orientaciones como la del aprendizaje social, entre otras, aportan suficientes conocimientos y procedimientos en cuanto a la concepción, evaluación y entrenamiento de dichas habilidades.

·Saber Estar:

Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Las actitudes son un tema clásico en la psicología social que cuenta con un amplio desarrollo y aplicación, tanto en un nivel más macro (por ejemplo, en medios de comunicación), como en un nivel micro (por ejemplo, en las múltiples relaciones interpersonales), y en el que asuntos como el origen, evaluación y cambio de actitudes (con un lugar destacado para la persuasión) son principal foco de interés.



•Querer Hacer:

Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

La psicología de la motivación proporciona pautas de análisis para comprender la motivación humana, las variables implicadas y las posibles estrategias para abordarla.

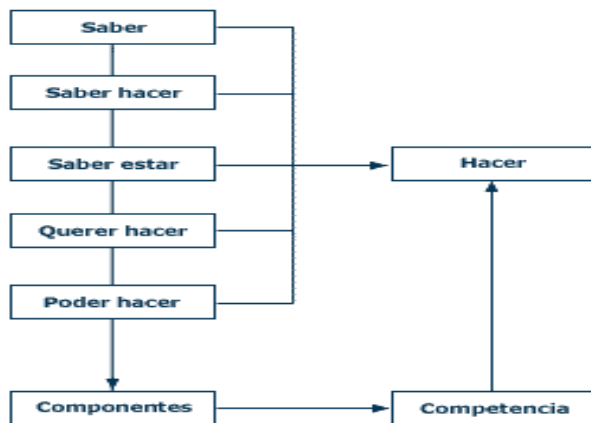
• Poder Hacer: Conjunto de factores relacionados con:

Desde el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, dos temas de gran tradición en psicología, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. A diferencia de concepciones tradicionales, desarrollos más recientes (por ejemplo, el concepto de "inteligencias múltiples" o el enfoque interactivo de la personalidad) aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos, y los sitúan en consonancia con su papel de meros componentes de las competencias.

Desde el punto de vista situacional: el grado de "favorabilidad" del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que "presiona", la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico o un rol concreto.

La psicología social, la psicología de los grupos y la psicología de las organizaciones ofrecen un amplio conjunto de conocimientos respecto a la influencia de las situaciones sobre los comportamientos. De igual modo, cabría destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Todos estos elementos llevan, en conjunto, a la competencia, al "hacer", que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente, ...) de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.



2.10.2 TEORÍA DE COMPETENCIAS

Antes de abordar el tema, es necesario conceptualizar la gestión humana desde una perspectiva estratégica, ya que es esta concepción la que le da sentido y la que permite a la teoría de competencias agregar valor a los procesos de gestión humana en la organización.



La diferencia entre una visión funcionalista y una visión estratégica de la gestión humana es fundamentalmente que en la primera, las actividades tradicionales de esta área (diseño de cargos, selección, gestión del desempeño, administración de la compensación, capacitación y desarrollo, entre otros) son fines en sí mismas, es decir se llevan a cabo en forma independiente, cada una tiene un propósito pero no existe conectividad ni interrelación unas con otras, cada uno logra (cuando lo hace) cumplir responsabilidades que en la práctica no agregan valor y en muchos casos no tiene ninguna relación con los objetivos organizacionales, por ejemplo cuando en una organización el área de capacitación considera que su función fundamental es promover y ejecutar programas de capacitación en sí mismos, es decir, sin obedecer a un plan estratégico, no se define cuál es la contribución de estos al desarrollo de las personas y del negocio, no se relacionan con las necesidades específicas de las otras áreas, no se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar su contribución, en fin a la postre, no es posible determinar su beneficio, lo que sí es fácil apreciar es el presupuesto ejecutado, que en esta perspectiva no va más allá de considerarse como un "gasto" que es preciso eliminar o en el mejor de los casos reducir.

Contrastando con la concepción anterior, tenemos la VISION ESTRATEGICA la cual parte de concebir la gestión humana como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas (Producción, Mercadeo, Finanzas etc.), recibe estímulos del entorno tanto interno como externo de la organización determinando su funcionamiento y que como todo sistema requiere de insumos, de ejecutar procesos y generar productos; con esta perspectiva sus procesos estarán alineados a la misión y visión organizacionales como el norte que guía los procedimientos organizacionales.



Desde este punto de vista es claro entender que la gestión humana se constituye el medio por excelencia de ayudar a la organización y a las demás áreas a cumplir con sus propósitos, a través de sus diferentes procesos: diseño de cargos, selección, capacitación y desarrollo y gestión del desempeño entre otros.

Concibiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en si misma, como ya se ha analizado anteriormente, se hace necesario determinar una metodología de gestión que haga posible este propósito y es desde esta perspectiva que la GESTION POR COMPETENCIAS cobra su mayor importancia, al fin y al cabo la fuerza y la competitividad de una organización están hoy en día depositadas en sus personas.

- **ANTECEDENTES DEL CONCEPTO**

Ante la importancia que hoy se le viene dando al tema y al interés que numerosas organizaciones manifiestan en implementarlo, pareciera que este tema es de reciente aparición, sin embargo su estudio data del año 1973, cuando el Departamento de Estado Norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era éste un problema de permanente preocupación. Fue entonces cuando se le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, como un experto en motivación.

El estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral;



Se tomó como variable fundamental: el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, después de un largo periodo de estudio se comprobó que "..... Hacerlo bien en el puesto de trabajo" está más ligado a características propias de la persona, a sus *competencias*, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesión (estos últimos relativamente creíbles y confiables)

Por otra parte en 1981 en Inglaterra, se empieza a aplicar técnicas de análisis como: "Critical Incident Technique" orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente. En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo Inglés e intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando para ello técnicas activas (simulaciones "reales") para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos y se logra como hecho para destacar la unión entre el Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia, es decir se reconoce que el área de Recursos Humanos es responsable de garantizar a la organización la eficacia de sus empleados.

En 1988 se presenta un proyecto, fruto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la Asociación Española de Personal: AEDIPE: Desde entonces se cambia el término "*Habilidades*" por "*Competencias*" y se inicia su difusión con mucho éxito.



En 1996, el economista holandés Leonardo Mertens presenta en la ciudad de Guanajuato una versión preliminar del libro "Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos" dentro del marco del seminario internacional "Formación basada en Competencia Laboral: Situación actual y perspectivas".

Más adelante en el marco de la celebración de los 40 años del Sena, esta entidad pública el libro de Mertens, primera edición en español con el propósito de contribuir a que en Colombia se generen procesos de reflexión y toma de decisiones alrededor de la implementación de las competencias laborales. En este orden de ideas, desde 1997 el Sena viene liderando las mesas sectoriales, mecanismo en el cual se identifican y describen diferentes ocupaciones laborales en los sectores económicos de la nación, además se establecen los requisitos que deben cumplir los trabajadores para el desempeño eficiente en una ocupación (conocimientos, capacidades, aptitudes y destrezas) también se seleccionan los organismos certificadores y se definen los programas educativos que deben impartir las instituciones colombianas.

En Las mesas sectoriales participan los gremios, las empresas, los trabajadores, el sector educativo, los centros de formación del Sena, y los centros de investigación, entre otros.

El Sena tiene la responsabilidad, por delegación gubernamental, de estandarizar las competencias laborales, es decir fijar las normas específicas para el desempeño de una ocupación determinada, para cuya determinación se parte de una descripción de conocimientos, habilidades actitudes, destrezas y valores que debe reunir quien va a desempeñar un puesto de trabajo, oficio o profesión; posteriormente estas serán acreditadas por el ICONTEC, el cual a su vez, se encargará de elevarlas a la categoría de Norma Técnica Nacional.



En el país son muchas las organizaciones que desde hace varios años vienen implementando La gestión por competencias, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de Gestión Humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales.

2.10.3 ¿DEFINICION DE COMPETENCIA

Muchas definiciones se han dado a lo largo de los años de estudio del tema:

- "Es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal"

- Richard Boyatzis, por su parte define las competencias cómo: "Las características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo"

De las anteriores definiciones se puede destacar que las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener ese "no sé qué", o esa cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona. Es individual en cuanto que cada persona tiene sus propias competencias es decir, no son copiables e imitables y son medibles en cuanto son identificables a través de instrumentos de medición confiables científicamente.



Se conocen muchas clasificaciones de COMPETENCIAS; siendo algunas de ellas: DIFERENCIADORAS Y DE UMBRAL, las primeras son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, vale decir es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con la misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior. El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo.

Las competencias de UMBRAL son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias las que han caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal, es decir, se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quién lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente.

2.10.4 TIPOS DE COMPETENCIAS:

Existen diversas clasificaciones, según distintos autores, sin embargo la clasificación más corriente es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño:

A Competencias Relacionadas Con El SABER: Conocimientos técnicos y de gestión.

A Competencias relacionadas con el SABER HACER: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.

A Competencias relacionadas con el SER: Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.



Desde otro punto de vista se han clasificado las competencias como: PRIMARIAS, si se identifican en forma independiente (un rasgo de personalidad, por ejemplo) y SECUNDARIAS cuando son el resultado de la interrelación de varias, por ejemplo en la capacidad para negociar como competencia intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento otras a la personalidad u otras al conocimiento.

Se conocen, igualmente las competencias CLAVES de la organización, también conocidas como Competencias Esenciales (Core-Competences), que son aquellas características organizacionales que la hacen inimitable, que aportan ventaja competitiva a la organización. Se cita el ejemplo que recientemente el Dr. Enrique Ogliastri mencionara en su artículo sobre este tema publicado en la revista Dinero de Noviembre de 1999, haciendo referencia a las competencias esenciales de la SONY, cuando dice que la ventaja competitiva de esta empresa no es hacer televisores o equipos electrónicos, sino la capacidad para miniaturizar e integrar tendencias tecnológicas. Es lo que la hace diferente, es su factor clave de éxito.

2.10.5 DESARROLLO DE COMPETENCIAS:

Si bien las competencias, de acuerdo con lo visto hasta ahora, son las que permiten agregar valor a los procesos organizacionales, es importante dejar en claro que no todas las competencias son desarrollables, por tanto aquellas que se han identificado como fundamentales deberán ser objeto de identificación en los procesos de selección de personal, entre estas se tienen: rasgos de personalidad, auto concepto, valores, entre otras y no pretender, como tradicionalmente se ha creído que mediante programas de capacitación se pueden lograr cambios en estos aspectos.



Por el contrario existen otras competencias que se pueden desarrollar, como conocimientos, experiencia y algunas destrezas, las cuales pueden ser objeto de programas de capacitación y desarrollo; más adelante se profundiza en la incidencia que esta teoría ha tenido en los procesos de gestión humana.

2.11 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS:

David C. McClelland analiza a la motivación humana; la misma que es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. De ahí se parte que una motivación conlleva a las personas a fijarse objetivos y metas y presentan un interés recurrente por conseguirlos basado en un incentivo natural, un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Por tal motivo, es necesario contar con una adecuada manera de “gestionar” el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones, de tal manera que los comportamientos que tengan los colaboradores sean orientados a cumplir con sus objetivos y metas.

Al contar con un modelo de gestión del talento humano por competencias, Levapan del Ecuador, construye o traza un “mapa de ruta” del comportamiento de sus miembros lo que llevará al cumplimiento del plan estratégico; debido a que la gestión del talento humano por competencias debe estar ligada con el plan estratégico, los valores y principios éticos de la empresa.



Una gestión del talento humano por competencias permite establecer de manera clara y objetiva el “debe ser” o perfiles de competencias dentro de Levapan del Ecuador, tomando como base fundamental la visión de la empresa (hacia dónde vamos), los objetivos y la misión (que hacemos); lo que nos permitirá contar con “reglas del juego”, por llamarlo así, para todos sus integrantes; es decir, los niveles jerárquicos tendrán poder y autoridad dentro de rangos de actuación claramente definidos, para transformarlos en verdaderos líderes que faciliten, apoyen y hagan posible que las personas de la empresa se conviertan en todo lo que pueden llegar a SER, y de la misma manera, los colaboradores conocerán las distintas maneras de comportamiento dentro y fuera de la organización que se encuentran claramente definidas, esto implica un proceso de cambio profundo de creencias, paradigmas y modalidades de comportamiento, que normaliza una nueva forma de SER y HACER en el día a día de la empresa.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas.

2.11.1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS:

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.



- La combinación de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos

2.12 CÓMO CONTRIBUYE EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS A LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la elección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso.

Estas variaciones pueden resumirse en: el cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto, a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas; e introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos (juego de roles, assesment, etc.)

CAPITULO III



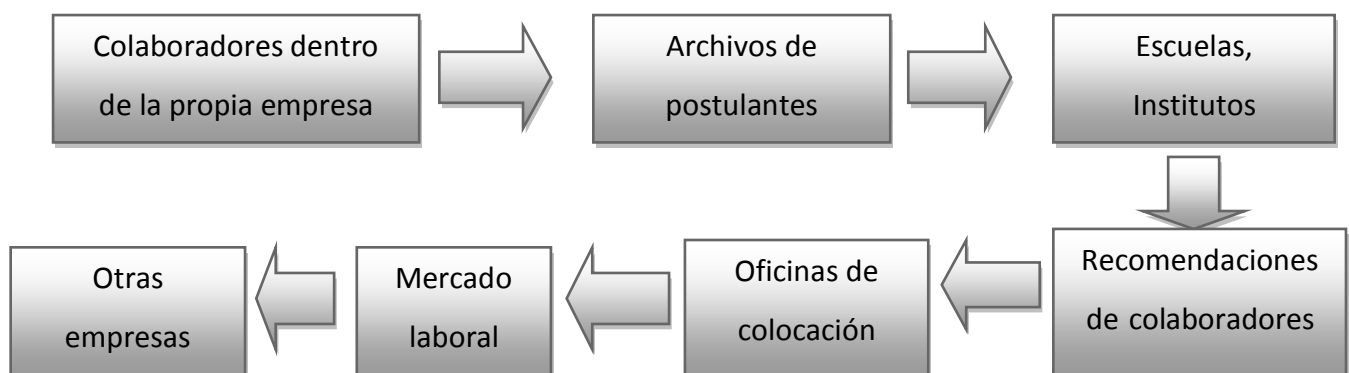
3. PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE PERFILES DE CARGOS.

Para implementar un proceso de elaboración de perfiles de cargos y responder adecuadamente a las exigencias de Levapan del Ecuador, se debe estar encaminado a la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, dependiendo las necesidades constantes de suplencia, renuncias, despidos o jubilaciones

Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa.

3.1. FUENTES DE ABASTECIMIENTO DE COLABORADORES.

Entre las fuentes de reclutamiento de personal se definen:





3.1.1. MEDIOS

Las diferentes formas o conductos posibles que Levapan del Ecuador utilizara para hacer público las convocatorias de necesidad de recursos humanos, específicamente consiste en informar a las diversas fuentes la necesidad de cobertura de vacantes y las características de su respectivo perfil ocupacional, con la finalidad de interesar a posibles candidatos y atraerlos hacia la empresa. Entre los medios de reclutamiento más usuales se tienen:

- Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores
- Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior
- Los avisos de convocatorias publicados en diarios y revistas especializadas.

3.1.2. POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE COLABORADORES.

Las políticas que debe establecer Levapan del Ecuador al reclutar y seleccionar el Recurso Humano, es dar prioridad en una forma justa, formal, transparente y sobre todo colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo disponible. He aquí algunos ejemplos:

- Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de Levapan del Ecuador, promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.



- El reclutamiento de postulantes para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria a concurso interno o externo.
- Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección técnica.
- Es política de Levapan del Ecuador, colocar personal competente en todos los niveles jerárquicos de la organización.
- El perfil ocupacional del puesto vacante constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la selección. Contiene las funciones del puesto, sus requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.
- El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones aptitudinales, de personalidad y salud.
- La oficina de Talento Humano es responsable de la conducción del proceso de selección.
- El reclutamiento y selección de talento humano, se efectuará en un marco de estricta ética.



- Las plazas o puestos se adjudicarán en estricto cumplimiento al orden de méritos de los postulantes.
- La edad máxima para el ingreso a la empresa, será de: funcionarios y ejecutivos 30 años, personal técnico y auxiliar 25 años.

3.1.3. FASES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

I. REQUISICIÓN DE COLABORADORES.

Toda requisición de personal surge de la necesidad de las unidades administrativas funcionales de cubrir puestos vacantes, cuya ocupación resulta indispensable para el normal desarrollo de las operaciones. Las vacantes suelen tener su origen o ser consecuencia del cese de personal, creación de nuevos puestos, o por haber sido previstas inicialmente en el Cuadro de Asignación de Personal.

Lógicamente previa autorización de la Gerencia.

II. DETERMINACION DE PERFILES OCUPACIONALES

El perfil ocupacional consiste en la descripción de las características generales del puesto vacante, tales como su identificación, relaciones de autoridad y dependencia, la función básica o principal, así como la determinación de las características personales que deberán exigirse a quien lo desempeñe.



El perfil ocupacional define y determina técnicamente las competencias y características necesarias del puesto materia de la selección en términos de su contenido funcional básico y factores de exigencia ocupacional y personal. Por ejemplo para el puesto vacante de una secretaria, se tendrá en cuenta: edad, sexo, instrucción, conocimientos de computación, redacción, idiomas, amabilidad paciencia, etc.

A continuación se presenta un modelo:

PERFIL OCUPACIONAL

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1.1. NOMBRE DEL PUESTO:

1.2. UBICACIÓN ORGÁNICA

Órgano Administrativo:..... Área.....

1.3. RELACIONES DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA

Dependencia: Responsabilidad.....

II. FUNCION GENERAL O PRINCIPAL

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



III.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

A.- ASPECTOS CURRICULARES.

A.1. INSTRUCCIÓN

Nivel

- Secundaria completa
- Superior no universitaria
- Bachiller Universitario
- Título Profesional
- Maestría
- Doctorado
- PHD

A.2. EXPERIENCIA LABORAL

6 meses 1 año 2 años 3 años
4 años 5 años 6 años más de 6 años

Tipo de funciones y/o puestos en los que se requiere haber tenido experiencia



III . CUALIDADES PERSONALES

- Inteligencia

Nivel: Normal Promedio Normal Superior Superior

Tipo: Abstracta Técnica Práctica

- Aptitudes

Verbal Analítica Numérica Técnica Visomotora

- Características de Personalidad

Comunicativo Reservado Dinámico Reflexivo

Con ascendencia Empático Adaptable Emprendedor

Conocimientos de Computación:

.....

Idiomas:.....

Elaborado por..... Aprobado Talento Humano.....

Fecha.....



IV. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS.

A.- INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Es el registro o catalogación pormenorizada de la información sobre el personal de la empresa en cuanto a sus datos generales de identificación, instrucción, capacitación, experiencia, trayectoria en la empresa, perfil aptitudinal y de personalidad, así como desempeño laboral.

El inventario de talento humano constituye una base general manual o mecanizada, que concentra todos los datos e información sobre los colaboradores, a partir de la cual será posible determinar el potencial humano con que cuenta la empresa, ubicando y clasificando a los elementos más idóneos con los que se podrá disponer para la cobertura de vacantes.

El inventario de talento humano, se organizará clasificando la información del personal de acuerdo a los siguientes rubros:

❖ DATOS GENERALES

Considera información referida a nombres y apellidos, edad del colaborador, ubicación orgánica, fecha de ingreso, puesto y/o cargo actual, categoría remunerativa y estado civil.



❖ ASPECTOS CURRICULARES

Considera la información pertinente al grado de instrucción, especialización, capacitación dentro y fuera de la empresa, experiencia profesional y empresarial fuera de la empresa, publicaciones, trabajos de investigaciones, distinciones, ejercicio docente, etc.

❖ DESEMPEÑO LABORAL

Este rubro incluye información relativa a los resultados de las evaluaciones de desempeño aplicadas al colaborador desde su ingreso a Levapan del Ecuador.

B.- ANTECEDENTES LABORALES

Incluye información del récord de méritos y deméritos registrados durante la trayectoria del colaborador en Levapan del Ecuador.

C.- CARRERA ADMINISTRATIVA

Esta parte considera los diferentes puestos de trabajo desempeñados por el colaborador, con las indicaciones de las acciones de promoción, ascenso o transferencia de las que haya sido objeto, así como el tiempo de permanencia en cada puesto.



D.- EVALUACION PSICOTECNICA

Considera información relativa a los resultados de las pruebas de inteligencia, aptitudes y personalidad a las que ha sido sometido el colaborador en la oportunidad de su ingreso a Levapan del Ecuador, o en algún otro momento de su trayectoria.

3.2 LA SELECCIÓN DE COLABORADORES.

Las organizaciones para su normal y eficiente funcionamiento tienen que contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. Dicho de otro modo lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman; por ello deben ser bien seleccionadas. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumenta los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto.

La selección del capital inteligente, es un proceso de trascendencia para la organización, puesto que por intermedio de éste se decidirá a los futuros colaboradores de la misma y dependiendo de la realización óptima y de calidad del proceso, los resultados de la selección podrán ser los esperados o superados. Esta es la tarea de mayor responsabilidad y complejidad que asume la administración de recursos humanos, al ser un determinante del logro de las metas y objetivos.



La importancia de elegir al capital intelectual idóneo para los puestos de la organización y que en el futuro le deparen beneficios; hacen que las instituciones, consideren el valor de una buena selección, destinando mayor desembolso de dinero, con la esperanza de contar con colaboradores selectos y escogidos, que se conviertan en mejor productor en el rendimiento del trabajo. Los postulantes escogidos cuidadosamente, aprenden a desempeñarse con facilidad en sus puestos de trabajo y también tienen mayor interés y cariño tanto de la parte patronal y compañeros, que el colaborador que ha sido escogido al azar.

Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización y evaluación y selección posterior para su integración en la empresa. Con un buen programa de selección y cuidado en la toma de decisiones sobre la contratación del recurso humano seleccionado, se estará contribuyendo positivamente con la Institución.

3.2.1 CONCEPTO

Es un proceso técnico que permite “elegir” de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más “Idóneo”, para un puesto o cargo determinado; A este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas, sometiéndose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso.



El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin.

La finalidad de este proceso, es cubrir puestos de trabajo y/o cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades, establecidas en el cuadro de requerimiento de personal; La selección de personal, puede realizarse, a través de un concurso interno como externo, entendiéndose que a nivel interno participan solamente los colaboradores de la Empresa, mientras que el concurso externo o público, participan cualesquier persona que crea reunir los requisitos exigidos para cubrir el puesto.

Se estima que esta técnica administrativa, debe tomarse muy en cuenta y establecerse como una política de personal permanente, en la medida que todo colaborador que ingresa a laborar a la empresa debe hacerlo mediante un concurso.

CAPITULO IV



4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:

El estudio que se realizó para el proyecto propuesto es de nivel exploratorio; hubo apertura de la Empresa para la revisión de documentos para evaluar y presentar mejoras para la administración del Recurso Humano; se baso en la utilización de técnicas de campo como es la encuesta para obtener información real, confiable y codificable que de énfasis y sustentación al proyecto.

Para realizar un diagnóstico más objetivo del procedimiento actual que lleva Levapan del Ecuador S.A., se ha realizado una encuesta, para medir el nivel de satisfacción del procedimiento actual y para determinar las posibilidades de utilizar una nueva herramienta de selección y reclutamiento. Por lo que se necesita la participación directa de un equipo de profesionales preestablecidos de la empresa; la encuesta se realizo a 78 empleados correspondiente al área administrativa y comercial de Levapan del Ecuador S.A.



4.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación de mercado se detalla en el siguiente gráfico:



Fuente: Investigación Propia

- **Tamaño del universo.-** El tamaño del universo es el número de personas que componen la muestra aleatoria estratificada, extraída de una población. En este caso el tamaño del universo es el número de trabajadores que llegan a 180.
- **Tamaño de la muestra.-**
El tamaño de la muestra es el número de personas que componen una cantidad representativa extraída de una población.



4.2 TABLA PARA DETERMINAR LA MUESTRA

Para el cálculo de la muestra, se sigue el siguiente procedimiento:

POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	
Total	180
DATOS	
NC =	95.00%
P =	90.00%
Q =	10.00%
N =	78
z =	1.96
e =	5%

Donde:

N= población objeto de estudio

P= Probabilidad

Q= No haya probabilidad

Z= 1.96 coeficiente de estandarización de la normal

e= margen de error



Se rempazan los datos en la siguiente fórmula:

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

$$n = \frac{1.96 * 0.9 * 0.1 * 180}{0.05 * (180 - 1) + 1.96 * 0.9 * 0.1}$$

TAMAÑO DE LA MUESTRA $n = 78$

Por consiguiente se toma una muestra de 78 encuestas a la población objeto de estudio. Es importante aclarar que para la investigación de campo, se utilizará como herramienta principal la encuesta y para la evaluación de la misma es necesario el análisis de cada pregunta.

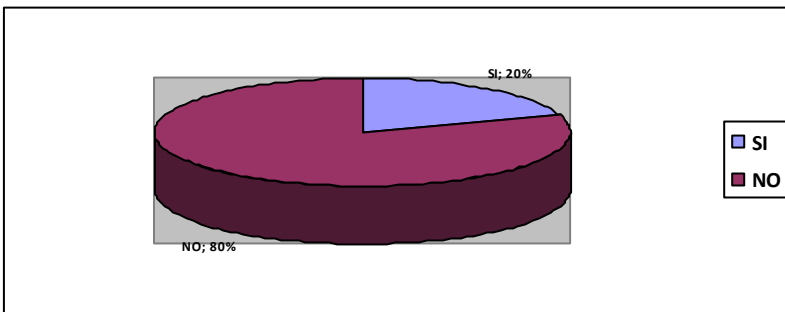
4.3 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Con los resultados obtenidos de las encuestas se determinar realiza un análisis de dichos datos que son los siguientes:



1. Participo usted en un proceso de selección de personal para ingresar a la Empresa?

PREGUNTA 1	SI	NO	SI	NO	TOTAL
					ENCUESTADOS
	20%	80%	15	63	78

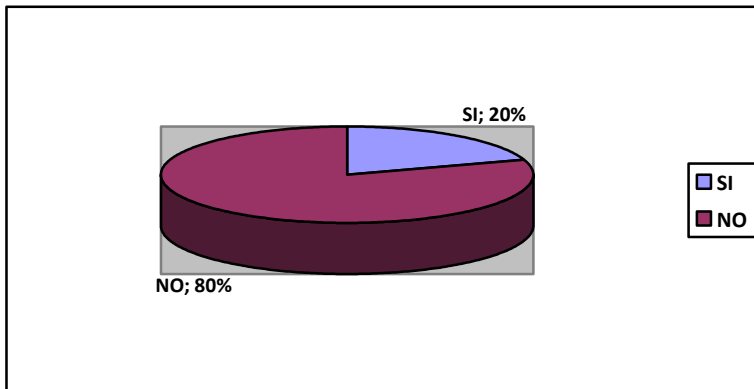


Comentario: El 80% de los encuestados contestaron que no se realizó un proceso de selección al momento de ingresar a la Empresa LEVAPAN DEL ECUADOR., Por lo que se puede decir que no hay un proceso adecuado para este procedimiento y se confirma que es necesaria la aplicación efectiva del mismo.



2. Le entrevistaron al momento de ingresar a laborar en Levapan del Ecuador?

PREGUNTA	SI	NO	SI	NO	TOTAL
2	20%	80%	15	63	78

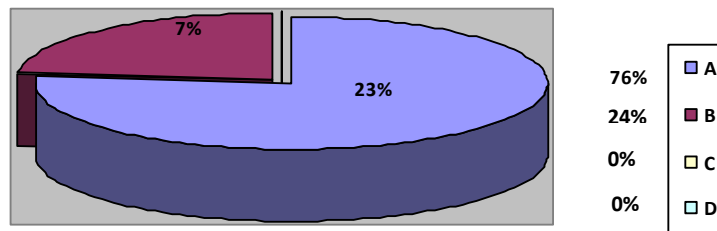


Comentario: El 80% de los encuestados contesto que no se ejecuto una entrevista de selecci3n; lo que significa que no se ha venido realizando ning3n proceso eficaz de reclutamiento y selecci3n de personal.



3. Qué entiende usted por Selección de Personal?

PREGUNTA 3	Llamar al personal más idóneo para una vacante mediante procesos y técnicas adecuadas	Búsqueda de Perfiles	Contratación del Nuevo Personal por referencias sin un proceso adecuado	No Contesta	A	B	C	D	TOTAL ENCUESTADOS
	76%	24%	0%	0%	60	18	0	0	78

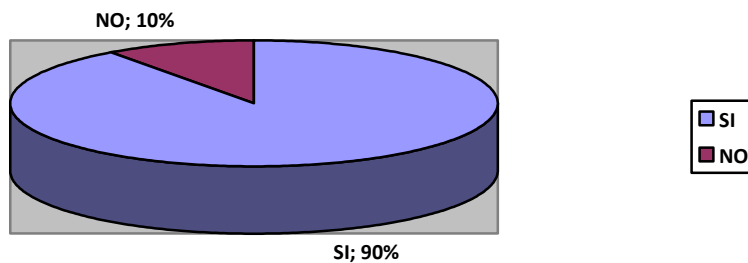


Comentario: El 76% de los encuestados confirmaron que si tienen un conocimiento general de lo que es un reclutamiento y selección de personal; mientras que el 24% no tiene un conocimiento claro de lo que es un Reclutamiento y Selección de Personal.



4. Según su criterio estaría de acuerdo en que la Empresa implemente un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal?

PREGUNTA	SI	NO	SI	NO	TOTAL
4	90%	10%	70	8	78
ENCUESTADOS					

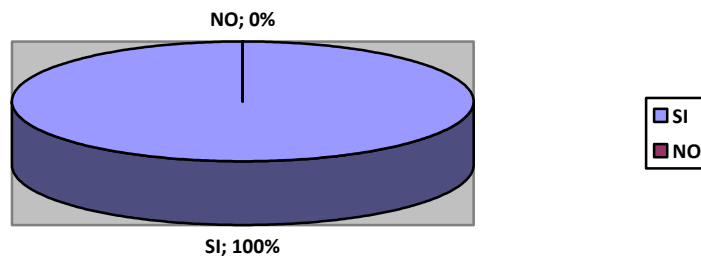


Comentario: El 90% de los empleados están de acuerdo en que se realice un proceso de reclutamiento y selección de personal; mientras que un 10% considera que no es necesario; al revisar los porcentajes obtenidos se confirma que si es necesario tomar en cuenta el proceso de reclutamiento y selección de personal en Levapan del Ecuador., ya que la mayoría no tiene información clara de cuál es el proceso que se aplica en la Empresa para cubrir las plazas vacantes.



5. Usted cree que es importante que al momento de contratar personal, la empresa deba regirse a un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal?

PREGUNTA	SI	NO	SI	NO	TOTAL ENCUESTADOS
5	100%	0%	78	0	78

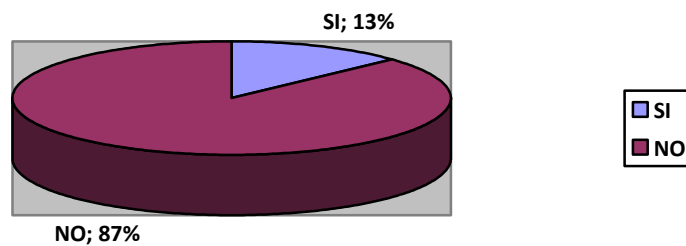


Comentario: El 100% de las personas encuestadas confirman que si es necesario que la empresa deba regirse un manual de reclutamiento y selección de personal para que de esta manera se pueda recalcar las competencias del posible candidato.



6. Conoce usted si existe en la empresa un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal?

PREGUNTA	SI	NO	SI	NO	TOTAL ENCUESTADOS
6	13%	87%	10	68	78

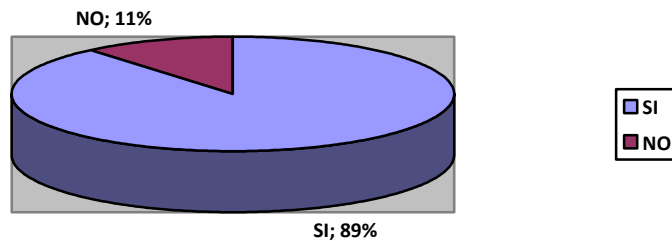


Comentario: El 87% del personal de la Empresa no saben si existen un manual de reclutamiento y selección de personal; mientras que el 13% confirman que si existe; se ha confirmado que existe un Manual de reclutamiento y selección de personal pero no se lo aplica debido a que no cumple con las políticas actuales de la empresa.



7. Estaría usted de acuerdo que el reclutamiento y selección de personal de la Empresa sean en base a las competencia de cada aspirante?

PREGUNTA	SI	NO	SI	NO	TOTAL ENCUESTADOS
7	89%	11%	70	8	78

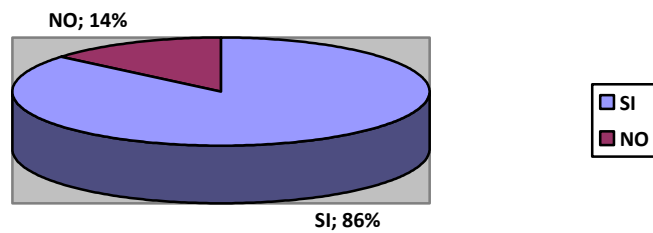


Comentario: El 89% de los empleados encuestados están de acuerdo que el reclutamiento y selección de personal de la empresa sean en base a las competencias de cada aspirante. Mientras que el 11% no lo cree necesario.



8. Usted consideraría que las descripciones de los cargos por competencias facilitarían en la correcta administración de los Recursos Humanos?

PREGUNTA	SI	NO	SI	NO	TOTAL
7	86%	14%	68	10	78
ENCUESTADOS					

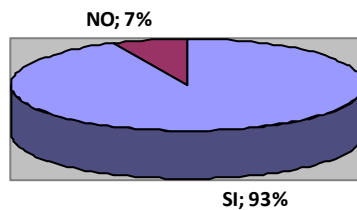


Comentario: El 86% de los empleados considera que las descripciones de los cargos por competencias ayudarían en la administración de los Recursos Humanos, lo que confirma que es necesaria una buena administración del Recurso Humano en la Empresa.



9. Usted cree que determinando las competencias en cada trabajador ayudaría al cumplimiento de metas establecidas en el área y en la Empresa?

PREGUNTA 9	SI	NO	SI	NO	TOTAL ENCUESTADOS
	93%	7%	73	5	78

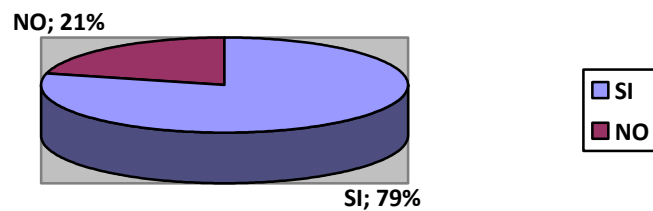


Comentario: El 93% de los empleados confirman que es muy importante el cumplimiento de metas establecidas en el área y ayudaría mucho a la empresa a tener determinadas las competencias de los trabajadores; mientras que el 7% opina que no es necesario.



10. Cree usted que se realizaría un buen proceso de integración y acogida al momento de realizar un manual de reclutamiento y selección al nuevo personal ?

PREGUNTA	SI	NO	SI	NO	TOTAL
10	80%	20%	74	4	ENCUESTADOS 78



Comentario: El 80% de los empleados ratifican que se debería realizar un buen proceso de integración y conocimiento al momento de seleccionar personal nuevo; mientras que el 20% confirma que no es necesario.

Con la información formulada a los empleados que se recibió en la encuesta tanto del Área de Producción y Administrativa se ha confirmado que es necesario la aplicación de un Manual de reclutamiento y selección de personal lo que valida el proyecto a aplicar en la misma.

CAPITULO V



5. FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA LEVAPAN DEL ECUADOR.

La matriz de LEVAPAN fue fundada por el Sr. Guillermo Ponce de León en 1952 en el municipio de Fontibón, cerca de Bogotá. Seis personas incluyendo un vendedor conformaban la Planta.

El primer volumen de ventas fue de 85 libras de levadura, adicionalmente el portafolio era de cuatro productos. En 1957 es fundada la Planta de Tuluá.

En la ciudad de Quito, al correr del año mil novecientos sesenta y cuatro, cinco visionarios ecuatorianos entre ellos Luis Fernando Montalvo, Lino Víctor Montalvo, Jaime Pinto Dávila, Carlos Muirragui, Carlos Valdéz y Guillermo Ponce de León de nacionalidad colombiana, con el único afán de servicio a la comunidad y su país, forjaron una idea empresarial a la cual sustentaron con la investigación de las necesidades de la época, como resultado final, se dio inicio al desarrollo de materia prima para panadería, alimentación y otras actividades comerciales e industriales, mismas que, luego de algunos años evolucionaron para ser pioneros en el asesoramiento de la industria panadera nacional.



En la actualidad Levapan del Ecuador lidera el mercado con su principal producto Levadura Fresca y aporta significativamente al país apoyando a miles de familias que sustentan a sus hogares a través de la actividad panadera.

Como parte de su crecimiento, Levapan impulsó la fabricación de productos de consumo masivo, tales como: gelatina Gel'Hada, fresco en polvo instantáneo, extracto de vainilla, polvo para hornear, y demás productos pensados para la ama de casa y la cocina profesional a través de una amplia línea de salsas, aderezos y conservas.

Hoy en día LEVAPAN tiene presencia en 10 países de América, como: Colombia, Ecuador, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela, Argentina, Perú, Brasil y Uruguay en la que dedican sus mismos esfuerzos de fabricación y comercialización de productos para panadería, repostería, pastelería y de consumo masivo.

5.1. QUÉ PROPONE EL MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El presente manual de reclutamiento y selección del personal, se desarrolla con el propósito de mejorar la forma de reclutar personal para la empresa Levapan del Ecuador, los que deberán actuar dentro de sus mejores capacidades.

Todas las personas tienen capacidades naturales, y estas pueden ser potenciadas o anuladas según sus conductas; por lo tanto, una persona puede presentar gran capacidad para resolver problemas o para un trabajo específico mediante el razonamiento en la toma de decisiones que le permitirán alcanzar sus objetivos.



Por lo que se pretenden crear las bases para establecer las líneas e incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil afín a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la organización, para de esta manera fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos.

También este manual propone desde una perspectiva sistemática y estratégica la gestión de las personas al interior de las organizaciones con un énfasis en el factor humano, y lo que se pretende con este modelo sea para desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desarrollo y desempeño competente.

5.2 PASOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

La Empresa debe considerar como base para desarrollar un esquema de un proceso de reclutamiento y selección de personal, información referente a: Indicadores económicos, presupuestos de ventas, metas previstas; políticas de promoción interna en la Empresa, políticas salariales, etc.

El reclutamiento y selección de personal puede ser interno o externo dependiendo las necesidades de la Empresa.

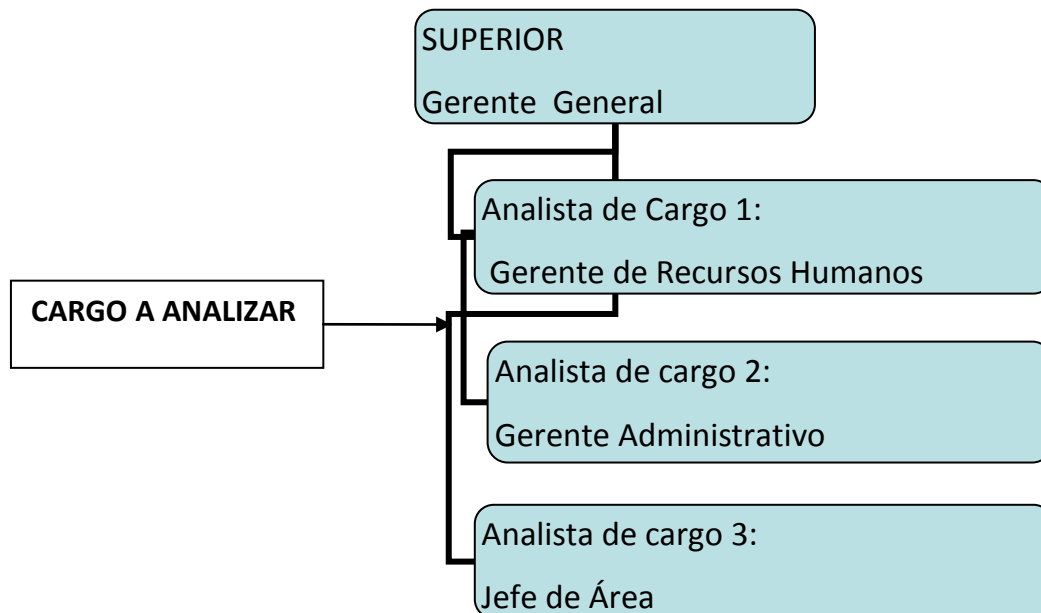


Por lo que la propuesta para el Reclutamiento y Selección de Personal se basa en el desarrollo de los siguientes pasos:

- Planeación de los Recursos Humanos
- Recepción de las solicitudes específicas de personal
- Identificar las vacantes requeridas
- Obtener información del análisis del puesto
- Confrontar las indicaciones de la gerencia
- Verificar los requerimientos del puesto
- Aplicar el método adecuado de reclutamiento
- Obtener los candidatos óptimos para el proceso de selección.

5.2.1 DEFINIR UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

La Empresa LEVAPAN DEL ECUADOR, conjuntamente con el Gerente General y áreas responsables determinaran las personas que conformarán el Panel de Expertos que determinen todo lo necesario que requiere el cargo y hacer un análisis completo para un correcto levantamiento de perfiles de los cargos paso importante en el procedimiento propuesto; es un trabajo conjunto aprobado por la Gerencia General de la Empresa.



➤ **Características del Panel de Expertos:**

El panel de expertos se creó con el propósito de centrarse en el conocimiento del cargo y conseguir un modelo del puesto que incluya una visión futura del mismo. EL Panel de Expertos ejecutarán las siguientes actividades para que dicho análisis se lleve a cabo de la mejor manera:

Su proceso se realizará con un breve análisis del entorno y análisis del rol en sí del cargo; incluyendo la misión del mismo.

Se definirá criterios de desempeño, para analizar a las personas que han demostrado un alto desempeño y por lo tanto las más competentes.



5.2.2 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN:

Básicamente se enfoca en identificar las tareas, funciones, responsabilidades de los cargos de la empresa Levapan del Ecuador, y en base a esta información se realizará la descripción de los cargos.

Los cargos de los cuales se recogerá la información son:

- Gerencia General
- Gerente Administrativo
- Gerente de Marketing
- Gerente de Ventas
- Jefe de Producción
- Jefe de Ventas
- Jefe de Bodega
- Asistente de Gerencia
- Asistente de Producción
- Asistentes de Bodega
- Asesor Comercial (20)
- Mensajero
- Obrero de Producción (12)
- Obrero de Mantenimiento



Por lo que se proponen ítems que deben ir en un formulario para el análisis de los puestos, los cuales se aplicaran para llevar a cabo la recolección de información:

- Título del puesto, división, sector o gerencia.
- Sumario: breve definición de la tarea.
- Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar.
- Capacidades y requisitos educacionales.
- Otras condiciones laborales: describir aquellas que son inusuales para la posición como horarios de trabajo diferentes a los de la compañía, viajes frecuentes, etc.
- Otros requisitos: de personalidad, competencias.

En base a estos ítems, se organizan una serie de preguntas que fueron aplicadas como un cuestionario a los distintos empleados de la Organización de los cargos antes mencionados; las preguntas aplicadas se encuentran en el *Cuestionario de Levantamiento de Cargos*, las mismas que sirven como base para realizar el análisis de los puestos de trabajo.

CUESTIONARIO DE LEVANTAMIENTO DE CARGOS	
EMPRESA LEVAPAN DEL ECUADOR	
Nombre y apellido del Empleado	
Fecha	
Título del puesto	
Área/Departamento	
Supervisor/Jefe Inmediato	
<p>EXPLICACIÓN</p> <p>El análisis del puesto es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto en particular. Es la determinación de tareas que abarca el puesto, junto con habilidades, conocimiento, responsabilidades, etc., necesarios para el buen desempeño y que diferencian ese puesto de otros. Los datos se utilizarán para preparar una descripción del puesto. Pídale a su supervisor o jefe inmediato una explicación de los usos de las descripciones de puestos y formule cualquier pregunta que surja</p> <p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO</p> <p>EMPLEADO: Complete los espacios arriba en la Sección I. Describa en detalle las tareas más importantes que usted realiza. Mencione las tareas laborales en oraciones claras y concisas. Indique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo que utiliza para realizar estas tareas. Asegúrese de proveer información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto acarrea. Si tiene cualquier tipo de pregunta debe dirigirse a su supervisor o jefe inmediato.</p> <p>SUPERVISOR/JEFE INMEDIATO: Complete los espacios de la Sección II</p>	



¿Qué tipo de máquinas/equipo/software debe utilizar en su puesto? ¿Cuánto tiempo dedica por día o semana utilizando cada máquina/equipo/software?	
Máquina/equipo/software	Tiempo en uso (aclarar por día o semana)
¿Cuáles son las tareas que considera más importantes en su puesto?	
Describe las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencia que pueden dificultar el desempeño de las tareas.	
Describe los contactos personales que debe tener para desempeñarse en el puesto	
Nombre (título)	Razón:
Nombre (título)	Razón:
Nombre (título)	Razón:
Firma Empleado	

SECCION II	
Sección del empleado revisada y aprobada por	_____ Supervisor/Jefe inmediato
Comentarios:	_____
Los errores que pueden suceder en el desempeño de este puesto. (Indicar con una cruz donde corresponda)	
<input type="checkbox"/>	son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de resultados.
Dar ejemplo:	_____
<input type="checkbox"/>	no se detectan hasta que causan inconvenientes con otros departamentos
Dar ejemplo:	_____
<input type="checkbox"/>	no se detectan hasta que causan inconvenientes importantes a un cliente
Dar ejemplo:	_____



5.2.3 ANÁLISIS DE LOS CARGOS:

Después de recolectar la información mediante el cuestionario aplicado a los empleados de Levapan del Ecuador., se realizara una descripción completa de cada puesto de trabajo; listando las actividades y responsabilidades correspondientes a cada uno.

Para llevar a cabo este registro se utilizara el siguiente formato donde se registrara el detalle de cada puesto.

NOMBRE DEL CARGO:			
Datos de Identificación			
Localización			
Nivel de reporte inmediato			
Misión del Cargo			
Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos	
Organigrama del cargo			
PERFIL			
Formación Académica	Conocimientos específicos	Idiomas Necesarios	Nivel de Experiencia
Responsabilidades del cargo			
Condiciones de trabajo			
PERFIL POR COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS CRITICAS DEL CARGO	Competencia	Nivel de la Competencia	



5.2.4 ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS:

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias.

En ese profesiograma del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto.

5.3 DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA DE LEVAPAN DEL ECUADOR.

Al realizar esta propuesta de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal se han ido definiendo las actividades, tareas, formatos, etc.; que estarán en el proceso de selección, adicional también se ha determinado la realización de un Flujograma y un Manual de Selección donde se establecen los pasos necesarios . Y la Organización ayude a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

Por lo tanto el subsistema de selección de personal. Sirve de mucha ayuda para cumplir las normas, políticas, métodos y procedimientos técnicos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los participantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado.



5.4 MANUAL Y FLUJOGRAMA PROPUESTO PARA EL DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA LEVAPAN DEL ECUADOR.

I. INTRODUCCION

El presente Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, Propuesto para la empresa Levapan de Ecuador, ha sido realizado a través de medios de recolección de datos indicados en los capítulos anteriores. Se ha elaborado tomando en cuenta los elementos teóricos mencionados durante este trabajo y las necesidades que se han observado en el proceso de selección actual.

II. AMBITO DE APLICACIÓN

La aplicación será para todas las personas que ingresen a la empresa Levapan de Ecuador., Y será una herramienta útil y estará custodiado por la Gerencia Administrativa quien lleva a cabo este procedimiento actualmente.

III. OBJETIVO

El objetivo de este Manual de Reclutamiento y Selección de Personal es que sirva como herramienta técnica auxiliar al departamento de Talento Humano en el desarrollo de las funciones que realiza en lo referente a planificación, reclutamiento y selección de personal; que sea idóneo para satisfacer las necesidades de la Empresa.



IV. OBJETIVO ESPECIFICO

- Identificar los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento de personal y selección de personal.
- Establecer guías metodológicas y prácticas para desarrollar de forma efectiva la selección de candidatos al puesto.

➤ Parámetros de la selección de personal

La selección de personal deberá cumplir con los siguientes parámetros:

Todos los puestos de la institución, deberá contar con perfiles, los cuales deben ser producto de los estudios técnicos realizados.

El proceso para el ingreso a la empresa, así como la promoción del ascenso y la carrera administrativa, deben constituirse en instrumentos de gestión destinados a lograr que el personal seleccionado para el puesto cumpla con las características y requisitos determinados en el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal de la Empresa Levapan del Ecuador.

Para los procesos de selección, así como para la promoción del ascenso y la carrera administrativa además del cumplimiento de requisitos básicos establecidos en el Manual de Selección de Personal de Levapan del Ecuador se deben medir las características más relevantes de las y los participantes para el desempeño del puesto de trabajo, esto son: sus destrezas, capacidades y preparación, así como su actitud y motivación hacia el trabajo.



Se deberá fomentar la participación de personas con discapacidad en los concursos de méritos y oposición, a fin de asegurar su inclusión en el ámbito laboral en igualdad de condiciones.

Para los concursos de méritos que tienen varias vacantes para un mismo tipo de puesto se deberán seleccionar, de conformidad con el proceso establecido en el presente Manual, a las candidatas y los candidatos mejor puntuados.

➤ **FORMATOS DE REFERENCIA:**

En el formato de referencia ha sido elaborado con la D que equivale al documento que se utilizará en el Manual y el número que consta a lado es la numeración del documento al que corresponde teniendo así:

- D1:** Solicitud de Personal
- D2:** Cuestionario de Análisis de Cargo
- D3:** Formato de Reclutamiento Interno
- D4:** Formato de Reclutamiento Externo
- D5:** Formato de Entrevista Preliminar
- D6:** Formato de Referencias
- D7:** Formato de Entrevista
- D8:** Formato Informe Aprobados
- D9:** Contrato
- D10:** Formato Cronograma de Inducción
- D11:** Formato Presupuesto Proceso de Selección



V. POLÍTICAS Y NORMAS PROPUESTAS EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA LEVAPAN DEL ECUADOR.

- El principal aspecto a considerar dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal es asegurar una alta transparencia ética y moral en todas las etapas empezando desde la solicitud de personal hasta la incorporación del mismo a la empresa. Por lo que se , establece lo siguiente:
- El proceso de reclutamiento y selección de personal se basará en una comunicación clara sobre las necesidades de la Empresa para no crear falsas expectativas.
- Todo candidato postulante debe someterse al proceso de selección.
- La base de datos de posibles postulantes para la empresa debe ser actualizada periódicamente.
- Para el área Administrativa se reclutara a profesionales graduados con buen rendimiento académico.
- Que se reclute un número suficiente de candidatos de tipo interno como externo para preseleccionar los que pasaran a la fase de selección.
- Las carpetas de los posibles postulantes y las pruebas de los mismos deben estar custodiados por la persona encargada de la selección del Talento Humano.
- La decisión del mejor postulante se la realizará conjuntamente con las gerencias involucradas que son la Gerencia Administrativa y Gerencia General.



VI MATRIZ DE DOCUMENTOS PASOS Y RESPONSABLES:

Matriz de documentos, Pasos y Responsables			
No.	Paso	Persona Responsable	Documento
1	Generar Solicitud de Personal	Jefe área solicitante	D1: Solicitud de Personal
2	Receptar pedido de Personal	Área Administrativa / Gerente Administrativa	-
3	Revisar y analizar el perfil del cargo	Asistente Administrativa / Jefe área solicitante	D2: Cuestionario Análisis del cargo
4	Se puede realizar un medio de Reclutamiento.	Reclutamiento Interno / Asistente Administrativa	D3: Formato de Reclutamiento Interno
		Reclutamiento Externo / Asistente Administrativa	D4: Formato de Reclutamiento Externo
5	Receptar Hoja de Vida	Asistente Administrativa / Jefe área solicitante	-
6	El candidato cumple con el perfil.	Asistente Administrativa / Jefe área solicitante	-
7	Realizar Entrevista Preliminar	Asistente Administrativa / Jefe área solicitante	D5: Formato de Entrevista Preliminar
8	Confirmar Referencias	Asistente Administrativa	D6: Formato de Referencias
10	Validar puntuación	Gerente Administrativa /	-

	Entrevista	Asistente Administrativa	
11	Realizar Informe de Candidatos	Gerente Administrativa / Asistente Administrativa	D8: Formato Informes de Aprobados
12	Coordinar Entrevista con Jefe de Área Solicitante	Asistente Administrativa	-
13	Cumple con el Perfil.	Jefe área solicitante	-
14	Comunicar al área Administrativa	Jefe área solicitante	-
15	Reunión entre Área Solicitante y Administrativa	Jefe área solicitante / Gerente Administrativa	-
16	Contratación	Gerente Administrativa	D9: Contrato
17	Programar Inducción	Gerente Administrativa / Asistente Administrativa	D10: Formato Cronograma de Inducción
18	Evaluar Proceso de Selección	Gerente Administrativa / Asistente Administrativa / Jefe de Producción	D11: Formato Presupuesto de Selección



VII PASOS PROPUESTOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

Paso 1.- El área Solicitante, envía al Departamento de Talento Humano de la Empresa Levapan de Ecuador, la solicitud que contiene los datos básicos tradicionales de lo que requiere el puesto. *Anexo A.*

Paso 2.- El departamento de Talento Humano acepta la solicitud de personal y analiza el cargo a cubrir.

Paso 3.- Se analiza el cargo se revisa las actividades y funciones del mismo; se verifica los requisitos que el cargo exige al postulante. Se propone el siguiente formato de descripción del cargo (Ver *Anexo B – Formato Descripción del Cargo.*). *Este formato se utilizará si no se tiene levantado la descripción y el perfil del cargo.*

Paso 4.- Verificar el tipo de reclutamiento a realizar sea interno o externo.

En el proceso de reclutamiento interno: Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación, también se realizará enviando avisos a las áreas de la empresa mediante publicación en cartelera, información vía e-mail a todos los contactos de la misma poniendo en consideración la vacante existente. (Ver *Anexo C – Formato de Reclutamiento*).



En el proceso de reclutamiento externo: Se realizará mediante los distintos medios de reclutamiento tales como:

- Anuncios de prensa
- Referencias de otros empleados
- Internet
- Empresas prestadoras de servicios de recursos humanos
- Base de Datos

En este tipo de reclutamiento se utiliza el formato que se encuentra en el Anexo D – Formato de Reclutamiento Externo.

Paso 5 .- Se reciben hojas de vida de los posibles candidatos

Paso 6.- Se revisa si los postulantes cumplen con el perfil y se realiza un análisis de los candidatos; las personas que no cumplan con el perfil se los registra en una base de datos de haber aplicado a la Empresa.

Paso 7.- Se realizará la cita al candidato y la entrevista preliminar para la evaluación, conocimientos, experiencias e imagen general del postulante; Ver formato en *Anexo E – Formato Entrevista Preliminar.*

PASO No. 8.- El área de Talento Humano verifica las referencias laborales, personales que los candidatos poseen para continuar con el proceso. Adjunto formato en *Anexo F – Formato de Referencias.*

PASO No. 9.- Los aspirantes que pasen la primera etapa; inician el siguiente proceso de Evaluación que es la Entrevista de Incidentes Críticos, en la que se evaluará las competencias que tiene el candidato; adicional se evaluará su personalidad, potencial y conocimientos del postulante.



La entrevista de Incidentes Críticos tomará un promedio de una hora con 30 minutos los formatos a utilizar para la realización del mismo adjunto en el *Anexo G – Formatos de Entrevista de Incidentes Críticos*.

PASO No. 10.- Se realiza el informe de candidatos aprobados y se presenta a la Jefatura del Área Solicitante Ver *Anexo H – Formato de Informe de Candidatos*.

PASO No. 11.- Una vez enviada el resumen de los candidatos seleccionados se coordina una entrevista con el jefe del área solicitante con el fin de que pueda validar a los candidatos escogidos.

PASO No. 12.-El Jefe del Área Solicitante informa si el candidato cumple con el perfil requerido; en el caso de no cumplir se lo registra en una base de datos, y en el caso que si cumpla se comunica al Departamento de Talento Humano.

PASO No. 13.- Se gestiona una reunión con la Gerencia General, Área de Talento Humano y el área solicitante para la toma de decisión acerca del candidato.

PASO No. 14.- Se contrata al candidato escogido en el proceso de selección y se le dan los conocimientos básicos, como beneficios, tipo de contrato, ingreso al IESS, aviso de entrada, condiciones de trabajo, etc. Se ha colocado un contrato modelo en el *Anexo I – Formato de Contrato*.



PASO No. 15.- Se coordina conjuntamente con el área solicitante la inducción al candidato donde se ha tomado en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ **Información sobre la Empresa Levapan del Ecuador**
 - Misión – Visión
 - Objetivos
 - Actividad que realiza
 - Filosofía
 - Organigrama

- ✓ **Disciplina Interior:**
 - Reglamento Interno (Políticas de la Empresa)
 - Derechos y Deberes
 - Sanciones - Disciplina
 - Ascensos

- ✓ **Comunicación Personal y Funciones a desempeñar**
 - Fuerza Laboral
 - Compañeros
 - Servicios y Ventajas sociales como: vacaciones, seguro médico, fondo de ahorro
 - Explicación de las actividades de su cargo
 - Retribución (sueldo, posibilidades de progreso)
 - Seguridad normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad.



CRONOGRAMA DE INDUCCIÓN: El cronograma de inducción se lo lleva a cabo en un tiempo de 8 días donde el candidato tendrá todo el conocimiento necesario para poder estar al tanto de toda la información de la Empresa; en el caso de asesores comerciales toma un tiempo de 15 días para que pueda salir a visitas de clientes.

PASO No. 16.- El Jefe de Nómina prepara la historia de selección para lo cual se elabora la respectiva carpeta, que deberá contener lo siguiente:

- Cronograma de selección.
- Solicitud de personal
- Copias de resultados de selección interna (si la hay)
- Solicitudes de empleo elegibles
- Copia de resultados finales y decisión de contratación.
- Listado de todos los aspirantes al cargo elegibles y no elegibles.

El jefe de nómina archivará en el Banco de Datos los que correspondan a elegibles los mismos que serán calificados por puestos, aéreas profesiones y debidamente codificados para facilitar la información. La Gerencia de Talento Humano procederá a tramitar la contratación y dispondrá su inclusión en la Nómina de los empleados de la Empresa, o comunicará por escrito a la Agencia para su incorporación a nómina.



❖ CONCLUSIONES:

Después de haber realizado el trabajo en la Empresa y habiendo desarrollado el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal se obtienen las siguientes conclusiones:

1. La gestión interna de la Empresa, no muestra mayores deficiencias en general; no así en cuanto a la administración del Talento Humano cuyas evidencias halladas en la investigación muestran una ausencia de profesionalismo, de métodos y prácticas confiables en dicha gestión mencionada.
1. Levapan del Ecuador S.A., al momento cuenta con un área de Recursos Humanos para la toma de decisiones con respecto al personal; por lo cual la carga de tareas en esta área es elevada.
2. Al momento de realizar el estudio en la empresa Levapan del Ecuador., se concluyó que no cuenta al momento con un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, lo que ha ocasionado en algunos casos no contar con personal competitivo tanto en el área administrativa como Comercial.
3. Se determinó de igual manera que al no poseer un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal; esto ha influido en los resultados de la gestión de la Empresa en general; alterando el desempeño de los trabajadores de las distintas áreas por la alta duplicidad de funciones que existe al momento.



4. Se concluyó que la inexistencia de perfiles de los trabajadores ha ocasionado el inconveniente de no realizar un adecuado reclutamiento y selección de personal en la Empresa.
5. En base a las encuestas realizadas en la metodología de investigación de la presente tesis se concluye que los actuales empleados desconocen las competencias necesarias para el cargo que desempeñan pero a la vez están concientes que es necesarios realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal con la idea de mejorar el resultado en el desempeño de sus funciones.
6. Las herramientas que se utilizó para elaborar un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, fueron discutidas y acordadas con las actuales gerencias de la Empresa de tal forma que existió la apertura necesaria para la aplicación de las mismas; lo que colaboró para la terminación exitosa de la presente propuesta.
7. Al realizar el análisis de la Empresa se pudo observar que el manual con el que contaban la Empresa era más esquematizado a una selección práctica, técnica y efectiva donde se pueda visualizar el funcionamiento interno y los pasos a seguir en un proceso de selección de personal.
8. Gracias a la información recabada se pudo obtener y saber cuales son las actividades reales de acuerdo al desempeño actual y funcional de cada puesto.



9. Por los resultados alcanzados en el diagnóstico, la elaboración del proyecto se justifica, se ha logrado cumplir con los objetivos propuestos, dentro de los plazos establecidos y por sobre todo contribuir a mejorar el esquema empresarial y de gestión del recurso humano

❖ **RECOMENDACIONES:**

1. En la medida en que la Gerencia apoye la implementación de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, el Área Administrativa será más eficiente puesto que seleccionara al empleado adecuado para el puesto vacante, en vista que el modelo se lo realizara de manera práctica y efectiva.
2. Es necesario implementar dentro del Departamento Administrativo de la Empresa Levapan del Ecuador, el cargo de Analista de Recursos Humanos para de esta forma establecer el proceso propuesto en el presente proyecto.
3. Al aplicar el proceso de selección de personal sugerido se obtendrán personas con las destrezas necesarias que requiere el perfil del cargo; para que produzca de manera eficiente y tenga una personalidad acorde a la dinámica de la Empresa.
4. La selección de personal conlleva a ubicar a los empleados en las posiciones en las cuales se desarrollen eficazmente en las funciones determinadas a su cargo.



5. El levantamiento del perfil adecuado al cargo ayudará a un correcto reclutamiento y selección de personal mitigando de esta forma uno de los problemas que la Empresa tiene en la administración del Talento Humano
6. El Área Administrativa debe concientizar y promover continuamente la importancia de elaborar un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal en todos los procesos que se realizan en Levapan del Ecuador., con el proyecto propuesto se da a conocer las reales competencias y funciones que requiere cada cargo eliminando de esta forma la escasa comunicación que tiene el personal sobre las competencias y su importancia en su desenvolvimiento.
7. Implementar un Manual de Selección de Personal utilizando eficientemente las políticas de las entrevistas diseñada para todos los puestos de la Empresa así como los tips de entrevista indicados en el presente trabajo.
8. Se deberá difundir el Manual de Selección de Personal a fin de que sea de uso y aplicación inmediata en la Empresa al igual que sus políticas enmarcadas a un sistema adecuado de selección del recurso humano.
9. Con una clara definición de un Manual de Selección de Personal, requeridas para los funcionarios de la Empresa, se puede reubicar o transferir al personal, a fin de maximizar su aporte a la empresa obteniendo así mayor efectividad empresarial.



- 10.** Después de la implementación de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, se recomienda que se elaboren inmediatamente los siguientes subsistemas de recursos humanos como son: capacitación, evaluación y valoración de cargos, que le van a dar continuidad al trabajo realizado en este proyecto contando con el respaldo de la Gerencia General ya que aporta a obtener una administración adecuada del Talento Humano.
- 11.** Se recomienda a la empresa tener una correcta administración del Talento Humano ejecutando un Manual de Selección de Personal que optimicen, capaciten según las competencias propias, para de esta manera mejore el desempeño, se alcancen logros, se detecten dificultades y mejore el clima laboral primordial en cualquier tipo de dirección empresarial.



BIBLIOGRAFÍA:

- ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias, Granica, Buenos Aires, 2000
- AGUILERA Rodolfo F, y Reyes Madrid J, Gestión dinámica de los recursos humanos, 2000
- ALLES, Martha, Elija al mejor como Entrevistar por Competencias, Granica Buenos Aires, 2005
- CHIAVENATO, Idalberto - Administración a los Recursos Humanos. México, Mc Graw – Hill, 2001
- CHIAVENATO Idalberto (2002) – Gestión del Talento Humano – Primera Edición – Mc Graw Hill-
- DALZIED, M., FERNANDEZ, G. Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos, Ediciones Deusto, España, 1996.
- DRESSLER Gary, Human Resource Management, Upper Saddle River, NY Prentice Hall, 1997, p.
- GARCÍA Maria, Enrique Hierro, José Jiménez, Selección de Personal. Sistema Integrado, Madrid, Esic, 2001
- HAY Group, Folleto de Competencias ,2005
- IVANCECIOH, Jhon M, Human Resource Management, NY Richard D. Irwin, 1995, p.777.



- JIMENEZ & Wyatt, 1997
- LEVY- Leboyer, Claude, Gestión de las Competencias, Cómo analizarlas, Cómo evaluarlas, Cómo desarrollarlas, Ediciones Gestión, 2000, S.A., Barcelona, 1997.
- MORENO Villegas, Jaime, Material de Seminario – Taller de Competencias, dictado por Paredes & Asociados, Quito, 2003.
- MARISTANY J (2000) – Administración de Recursos Humanos – Primera Edición - Prentice Hall – Buenos Aires
- MORENO Jaime, Selección de Personal, Quito, Ecuador, 2000
- PEREDA & Berrocal, 1999
- SCHULT, Duane., Psicología Industrial, tercera edición, Editorial Graw Hill Colombia, 2008
- SPENCER, Lye M, y SPENCER, Signe M, Competence at work, Models for superior performance. Jhon Wiley Sons Inc, NY, 1993



INTERNET:

- <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>

¹ Aguilera Rodolfo F. y Reyes Madrid J.; "Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)"

- <http://www.slideshare.net/toniyooo/la-gestin-de-los-recursos-humanos>
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/)
- <http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>
- <http://mcclellandrrhh.blogspot.com/>
- <http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>
- <http://www.scribd.com/doc/8088164/Martha-Alles-Diccionario>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/no14/empresasfamiliares.htm>

ANEXOS

Anexo A - Solicitud de Personal



SOLICITUD DE PERSONAL	
FECHA	_____
Area donde se requiere el puesto	_____
Puesto vacante cargo	_____
Jefe inmediato	_____
Tipo de contrato :	
Plazo Fijo	_____
Indefinido	_____
Temporal	_____
A prueba	_____
Justificación de la contratación	
Remplazo	_____
Maternidad	_____
vacante	_____
Incremento de personal	_____
Explique :	_____
Nombre de Solicitante	_____
FIRMA	_____



Anexo B – Formato Descripción del Cargo

CARGO A OCUPAR	Fecha de Elaboración --/-- /	Fecha de revisión --/--/
CODIGO	DEPARTAMENTO	
RESUMEN	_____	

OBSERVACIONES	_____	


Anexo C – Formato de Reclutamiento Interno

Estimados Colaboradores:

Ponemos en su consideración que el Programa de Oportunidades Internas tiene al momento abierto la siguiente vacante para el área de Cumplimiento.

	
OPORTUNIDADES INTERNAS	
SELECCIONADO A:	
AREA :	
RESPONSABILIDADES:	
REPORTA A:	
HORARIO Y LUGAR DE TRABAJO :	
PERFIL :	
.Nivel académico :	
.Experiencia :	
Nota: Los interesados deberán entregar formulario debidamente aprobado por su jefatura en Talento Humano.	


Anexo D – Formato de Reclutamiento Externo


POSICION VACANTE
<p>La empresa desea contratar los servicios profesionales competentes, dispuestos a asumir nuevos retos y experiencias en la empresa Levapan del Ecuador.</p> <p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none">Titulo UniversitarioExperienciaDisponibilidad de tiempoManejo de programas utilitarios(si cargo lo amerita)Conocimiento de Ingles (si cargo lo amerita)Licencia de conducir (si cargo lo amerita) <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none">Capacidad para trabajar bajo presiónCalidad de servicioTrabajo en Equipo <p>Si cumple con el perfil envíe su hoja de vida</p>


Anexo E– Formato Entrevista Preliminar

FORMULARIO ENTREVISTA PRELIMINAR	
Fecha : / / /	Nombre: _____
Área : _____	Puesto : _____
Conocimiento/ Historial	Comentarios
Estudios: Carrera terminada o en curso; talleres, seminarios, idiomas.	
Historia laboral: Trayectoria, experiencia laboral, empresas donde a Elaborado ,funciones; Antigüedad en el empleo actual, etc.	
Motivación para el puesto: Económica, personal, laboral.	
Aportación para el Puesto En base a la experiencia como puede aportar en el puesto vacante	
Relaciones Interpersonales Como se adapta el candidato al entorno(jefe, subordinado, compañeros)	
Habilidades Capacidad para tomar decisiones, organizar planificar, delegar, motivar, dirigir un grupo ect.)	
Fortalezas Observar las fortalezas que posee el candidato	
Debilidades Observar las debilidades que posee el candidato	

Anexo F – Formato de Referencia

									
FORMATO REFERENCIAS DE ASPIRANTES A UN CARGO									
Nombre del Candidato : _____ Fecha: / / /									
Area : _____	Cargo al que aplica: _____								
Nombre del jefe Inmediato : _____ Nombre de empresa: _____ Nombre del informante: _____ Cargo: _____									
Perfil del Candidato:									
Cargo que ocupo: _____	Sueldo que percibía: _____								
Funciones Desempeñadas:									
Fecha de ingreso: ____ / ____ / ____	Fecha de salida: ____ / ____ / ____								
Cómo califica su desempeño: <table style="margin-left: 100px;"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Excelente</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Muy Bueno</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Regular</td> </tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Excelente								
<input type="checkbox"/>	Muy Bueno								
<input type="checkbox"/>	Bueno								
<input type="checkbox"/>	Regular								
Que recomendaciones u observación adicional tiene ?									

Anexo G – Formatos de Entrevista de Incidentes Críticos

	
PROTOCOLO ENTREVISTA INCIDENTE CRITICO	
Entrevistado :	fecha :
Entrevistador :	
PUNTOS A CUBRIR	EJEMPLO
* Ambiente agradable a. Preséntese b. Realizar una pequeña charla	a. Hola mi nombre es..... b. Soy responsable de..... c. ¿Ha tenido alguna dificultad en llegar aquí.....
* Informar al entrevistado el objetivo de la entrevista	a. Como bien sabe, vamos a profundizar en la Gestión de Desempeño para todo el personal a través de un procedimiento sistemático que nos permitirá saber los aspectos cualitativos (comportamientos observables) según el tipo de puesto b. Para detectar estos perfiles de éxito, necesitamos contar con su participación para una entrevista; para este tipo de entrevista no es necesario que prepare nada....

<p>* Explique al candidato la estructura de la entrevista y su papel en la misma</p> <p>a. Trayectoria académica y profesional</p> <p>b. Puesto ocupado actualmente</p> <p>c. Ejemplos concretos de situaciones</p>	<p>Le voy explicar como se va efectuar la entrevista.</p> <p>Haremos primero un repaso de su Hoja de Vida centrándonos en aquellos aspectos más significativos.....</p> <p>Hablaremos un poco de su puesto actual..... sus responsabilidades</p> <p>Cuénteme alguna anécdota que le haya ocurrido en sus trabajos anteriores.</p>
<p>*Confidencialidad</p>	<p>La información que usted proporcione es absolutamente confidencial. El Departamento de talento humano presenta los informes agregados de puestos tipo; no se presenta informes individuales.</p>

Bloque II.

Trayectoria Profesional:

Se hará una revisión de la hoja de vida, se realizara un repaso de lo que ha hecho antes de llegar al puesto que ocupa.

Trayectoria Profesional: _____

Formación: _____

Empresa	Puesto	Fecha
1.		
2.		
3.		

Puesto Actual:

Puesto Actual: _____

Cargo: _____

Lugar en el que desempeña su trabajo: _____

Principales Responsabilidades
1.
2.
3.

PLAN DE CARRERA

En ____ años

Personal

En la Organización

Experiencia Anterior Relevante: _____

Jefe

Directo: _____

Clientes Importantes: _____

Colegas: _____

Supervisados: _____

IDIOMA	LEE %	ESCRIBE %	HABLA %	BILINGÜE %
Inglés				
Francés				
Portugués				
Alemán				
Otro				

Indicar: 1: Muy Bien 2: Bien 3: Regular

Lugar de Residencia: _____

Disponibilidad para Viajar: _____

Movilidad Propia: _____

Estado Civil: _____

Hijos: _____

Aspectos Económicos:

Salario Actual _____

Salario Pretendido: _____

EVALUACION DE LA ENTREVISTA :

			
EVALUACION DE LA ENTREVISTA			
Nombre del aspirante:			
Aspirante a cargo de :			
Fecha :			
Se calificara en porcentaje S(100) MB (90) B (80) R (70)			
RASGOS	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3
Apariencia Personal			
Seguridad en si mismo			
Facilidad de expresión			
Comprensión Agilidad			
Claridad de metas			
Interés por el cargo			
Lógica de ideas			
Defensa de Opiniones			
Estabilidad laboral			
Control Emocional			
Capacidad de Dirección			
Conocimientos del cargo			
PROMEDIO INDEIVIDUAL			
PROMEDIO TOTAL			

CONCLUSIONES: _____

Anexo H– Formato de Informe de Candidatos

Fecha: __/__/__

CARGO AL QUE APLICA: Asesor Comercial

NOMBRES COMPLETOS: Morales Cevallos Carlos José

ASPECTOS PERSONALES:

Carlos Morales es quiteño, actualmente se desempeña como Asesor Comercial de la empresa Diprocom, tiene 25 años, está casado 3 años, su esposa tiene 25 años está cursando octavo nivel de la universidad y trabaja actualmente en una empresa Distribuidora de consumo masivo..

Su papa trabaja en Servicom y su mama es ama de casa; tiene 1 hermano soltero que trabaja, estudia y vive con sus padres.

FORMACIÓN:

Bachiller en el Colegio fiscal Montufar

Estudia Universidad Politécnica Salesiana. Ing. Comercial (8 semestre actualmente)

CARACTERISTICAS PERSONALES:

Carlos se muestra una persona muy segura, tiene don de gente, maneja muy bien las relaciones interpersonales, sabe reconocer sus errores y trata de encontrar solución a cualquier dificultad.. Está muy agradecido con la Empresa, debido a que en ella aprendió a desenvolverse en el mundo de las ventas. Tiene conocimientos de los productos de la

empresa, está muy claro de cuáles serían las nuevas funciones que desempeñara, en caso de ser la persona seleccionada.

Es capaz de comprender e interpretar las relaciones de poder con clientes, proveedores, etc., así mismo es capaz de tener una alta experiencia en exploración de la información, alto nivel en orientación al logro y al cliente, evidencia comportamientos de integridad y desarrollo de interrelaciones. Denota un alto nivel de confianza en sí mismo. Su vida personal es estable.

MOTIVACIÓN:

Carlos indica que una de sus motivaciones es su esposa ya que esta espetando su primer hijo lo que le motiva, aprender actividades nuevas, para de esta manera convertirse en un ejemplo en su familia.

EXPERIENCIA LABORAL:

Empresa	Cargo	Fecha Entrada	Fecha Salida	Motivo de Salida
LA FABRIL	ASESOR COMERCIAL	2003	2004	Renuncia Voluntaria
TANASA	ASESOR COMERCIAL AREA DE MATERIA PRIMA	2004	2007	Renuncia Voluntaria
DIPROCOM	ASESOR COMERCIAL PRODUCTOS CONSUMO MASIVO	2007	2012	Actualmente

LOGROS ALCANZADOS:

Experiencia

Su esposa e hijo

OBJETIVOS PERSONALES:

Terminar de pagar su vehículo para luego adquirir una casa.

OBJETIVOS PROFESIONALES:

Terminar su carrera

Seguir una maestría

Cumplir a cabalidad los objetivos de la empresa

RESUMEN DE SU PERSONALIDAD	RASGOS DOMINANTES	POSIBLES LIMITACIONES	RESULTADOS PRUEBAS PSICOLOGICAS	RESULTADOS PRUEBAS BEI
Sociable; gusta de actividades con mediano contacto social. No depende del apoyo de otros para actuar; puede ser un poco individualista. Espontáneo y formal a la vez; su conducta suele ser asertiva casi siempre. Muy realista; guiada por hechos y evidencias; muy optimista.	Puede desempeñarse bien en tareas operativas o de procedimiento simple. Emocionalmente estable; sin conflictos psicológicos; madura. Responsable y escrupulosa; prioriza el deber al placer. Empática; muy considerada con los sentimientos de los demás. Su grado de autoestima es adecuado; se conoce bien a si mismo.	No destaca ningún factor.	Trabajo bajo presión 99%	Señala un sujeto con facilidad para establecer buen contacto con el cliente, posee alto su orientación al logro, se fija metas u objetivos ambiciosos que demandan alto esfuerzo y que son muy difícil de alcanzar y los alcanza. Mantiene una actitud de total disponibilidad para con el cliente

Su aspiración Salarial se encuentra dentro del promedio.

Anexo I– Formato de Contrato D9



CONTRATO DE TRABAJO

En.....(lugar), a.....de.....del año 2010, entre
(nombre o razón social del empleador) , , dedicado a
(ocupación o giro), con domicilio en calle.....N°....., Comuna
de....., Región....., representada
por....., de profesión u ocupación, del mismo
domicilio(en caso de tratarse de sociedad u otra persona
jurídica), en adelante “el empleador”, por una parte, y don(ña)
....., de profesión u ocupación....., con
domicilio en calleN°, Comuna de....., Región....., de
nacionalidad....., nacido(a) el de del año....., en adelante “el
trabajador”, por otra parte, se conviene un contrato de trabajo cuyas cláusulas son las
siguientes:

PRIMERO.- De la naturaleza de los servicios. El trabajador se obliga a desempeñar las funciones de mensajero, debiendo realizar gestiones encomendadas por sus superiores ante instituciones públicas y privadas, tales como bancos, AFP, etc. Además deberá realizar labores de aseo de las oficinas de la empresa. El trabajador queda obligado a cumplir leal y correctamente con todos los deberes que le impongan este instrumento o aquéllos que se deriven de las funciones y cargo, debiendo ejecutar las instrucciones que le confieran sus superiores. Del mismo modo el trabajador se obliga a desempeñar en forma eficaz, las funciones y el cargo para el cual ha sido contratado, empleando para ello la mayor diligencia y dedicación.

SEGUNDO.- Del lugar o ciudad en que han de prestarse los servicios. Los servicios serán prestados en las oficinas ubicadas en..... Sin perjuicio de lo anterior, el empleador podrá alterar el sitio o recinto en que deban prestarse los servicios, siempre que quede dentro de la misma ciudad o lugar, de acuerdo a lo establecido en el artículo 12 del Código del Trabajo.

TERCERO.- Del monto, forma y período de pago de las remuneraciones. . El trabajador tendrá derecho a percibir las siguientes prestaciones a título de remuneración: a) Sueldo ascendente a \$.....-; b) Otras:(ejemplo, gratificación, incentivos, etc.). Las remuneraciones se pagarán por períodos mensuales vencidos, el último día hábil de cada mes. De las sumas anteriores se deducirán los impuestos que las graven, las cotizaciones de seguridad social y otras, en conformidad a lo establecido en el artículo 58 del Código del Trabajo.

CUARTO.- De otras prestaciones. El empleador se compromete a entregar al trabajador las siguientes prestaciones no constitutivas de remuneración: (ejemplo; asignaciones de movilización, colación, viáticos y en general, las devoluciones de gastos en que se incurra por causa del trabajo.). Cualquiera otra prestación o beneficio, que no sean periódicos, ni ordenados por la ley, ni señalados en este contrato, se entenderán conferidos a título de mera liberalidad, por lo que en ningún caso constituirán un derecho para el trabajador.

QUINTO.- De la duración y distribución de la jornada de trabajo.: La jornada de trabajo tendrá una duración de.....horas al día, y se distribuirá de la siguiente forma: (días, horas, descansos).

SEXTO.- Del plazo del contrato. El presente contrato tendrá una duración indefinida. (O bien, tendrá una duración de... meses, no más de un año. El hecho de continuar el trabajador prestando servicios con conocimiento del empleador, después de expirado el plazo, transforma el contrato en uno de duración indefinida).

SÉPTIMO.- De la terminación del contrato. Este contrato terminará en los casos señalados en los artículos 159, 160 y 161 del Código del Trabajo. Para los efectos del N°1° del referido artículo 160, constituyen falta de probidad destinar para su uso personal o autorizar el uso por parte de terceros de bienes de la empresa, sin autorización expresa del empleador. Y para los efectos del N°7° del mismo artículo 160, constituyen incumplimiento grave de las obligaciones que impone el contrato los siguientes hechos: a) atrasos reiterados en el inicio de la jornada de trabajo; b) contravención de la prohibición establecida en la Cláusula Octava.

OCTAVO.- De las prohibiciones

El trabajador se obliga a no divulgar información confidencial relacionada con las actividades de la empresa a la cual tenga acceso con motivo de sus funciones. Por tanto no deberá dar a conocer a terceros no relacionados con la empresa, antecedentes tales como cartas, declaraciones de impuestos, etc., salvo en caso de ser requerido por los tribunales de justicia o lo exijan las leyes tributarias o de seguridad social.

NOVENO.- De la capacitación del trabajador. En el evento que el empleador ofreciere realizar cursos de capacitación ocupacional, el trabajador tendrá la obligación de participar activamente en éstos.

DECIMO.- Del Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad. El trabajador declara conocer y acepta como parte de las estipulaciones de este contrato el Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad, recibiendo un ejemplar del mismo en este acto.

UNDÉCIMO.- Del feriado legal. El trabajador hará uso del feriado anual que le corresponda en conformidad a la ley, en la época que señale el empleador, preferentemente en la época estival de acuerdo con las necesidades de la empresa, pudiendo el empleador fraccionar el feriado.

DUODECIMO.- De la fecha de ingreso del trabajador. El trabajador ingresa al servicio con fecha ... del mes de del año

DÉCIMOTERCERO.- De la suscripción del contrato. El presente contrato se firma en tres ejemplares, quedando uno en poder del trabajador y los restantes en poder del empleador.