



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE
SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

**“REESTRUCTURACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LOS
PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE ASESORES
COMERCIALES EN EMPRESAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ
AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO”**

AUTORA: MARÍA BELÉN PAZMIÑO CADENA

DIRECTOR DE TESIS: ING. JOSÉ ORTIZ P M. Sc.

QUITO – 2014

APROBACIÓN

Yo, Ing. José Ortiz Pazmiño, profesor de la carrera de Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos, de la Universidad Tecnológica Equinoccial, certifico que la Señorita María Belén Pazmiño Cadena, realizo el presente proyecto de titulación, de acuerdo a las normas reglamentarias establecidas por la universidad y bajo mi dirección.

Ing. José Ortiz Pazmiño M. Sc.

Director de Tesis

AUTORÍA

Yo, María Belén Pazmiño Cadena, estudiante de la carrera de Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos (modalidad a distancia), de la Universidad Tecnológica Equinoccial, asumo la responsabilidad del contenido del presente proyecto, confirmando que es una investigación realizada por mi persona.

María Belén Pazmiño Cadena

Autora

AGRADECIMIENTO

“Muchas veces, a lo largo de un mismo día, me doy cuenta que mi propia vida y sus logros se han construido gracias al trabajo de las personas que me rodean. También comprendo, con cuanta seriedad debo esforzarme para darles, en correspondencia, tanto como he recibido.”

-Albert Einstein

Gracias a Dios por su infinita misericordia, por brindarme día a día la fortaleza necesaria para conseguir este objetivo tan anhelado.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial y a mis maestros por guiarme en mi camino profesional, que me permitieron encontrar mi verdadera vocación.

A mi familia por ser mis compañeros en este duro peregrinaje.

DEDICATORIA

Este logro conseguido con tanto esfuerzo y sacrificio es dedicado a mi madre por su gran ejemplo de lucha y nobleza, por su entrega y dedicación a cada uno de sus hijos, por ser ese pilar fundamental que sostiene y mantiene mi familia unida y me permite seguir soñando y alcanzando mis metas.

A mi padre porque con sus palabras de aliento nunca permitió que desfalleciera en la búsqueda y conquista de mis metas.

A mis hermanos por ser mi apoyo incondicional, mis confidentes, mis amigos.

A mi hijo, mi gran inspiración, el motor que alimenta día a día mis deseos de conquista, mi compañerito.

A mi compañero y cómplice de aventuras y desventuras, por mostrarme el camino correcto cuando estaba pérdida, por impulsarme día a día a conseguir mis objetivos.

A mis viejitos, Galo e Isabel por tanto amor y paciencia brindada.

A mis compañeros de aula, por esa camaradería y amistad otorgada durante todos los años de estudio.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Formulación del Problema	3
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
1.4 Justificación e importancia del tema	5
1.4.1 Alcance	5
1.5 Hipótesis	6
1.5.1 Variables:	7
1.5.2 Dimensiones:	7
1.6 Operacionalización de variables y objetivos:	7
1.6.1 Operacionalización de Objetivos	7
1.6.2 Operacionalización de Variables:	9
1.6.2.1 Variable Dependiente	9
1.6.2.2 Variable Independiente	10
CAPÍTULO II	11
2 MARCO REFERENCIAL	11
2.1 Marco Teórico	11
2.1.1 Procesos	11

2.1.1.1	Definición de Procesos.....	11
2.1.1.2	Características de Procesos.....	11
2.1.1.3	Importancia de Procesos.....	12
2.1.1.4	Objetivo de Procesos	12
2.1.1.5	Tipos de Procesos	13
2.1.1.6	Elementos de Procesos	13
2.1.1.7	Instrumentos / herramientas de Procesos	14
2.1.2	Procedimientos.....	16
2.1.2.1	Definición de Procedimientos	16
2.1.2.2	Características de Procedimientos	16
2.1.2.3	Importancia de Procedimientos	17
2.1.2.4	Objetivos de Procedimientos.....	17
2.1.2.5	Estructura de Procedimientos	17
2.1.3	Manuales.....	18
2.1.3.1	Definición de Manuales	18
2.1.3.2	Características de Manuales	18
2.1.3.3	Importancia de Manuales	19
2.1.3.4	Objetivos de Manuales.....	19
2.1.3.5	Tipos de Manuales	20
2.1.3.6	Aplicación / Funciones de Manuales	21
2.1.3.7	Contenido de Manuales	22
2.1.4	Reclutamiento de Personal.....	22
2.1.4.1	Antecedentes de Reclutamiento de Personal.....	22
2.1.4.2	Definición de Reclutamiento de Personal	23
2.1.4.3	Características de Reclutamiento de Personal	24

2.1.4.4	Importancia de Reclutamiento de Personal	24
2.1.4.5	Objetivo de Reclutamiento de Personal	25
2.1.4.6	Fases o procedimiento de Reclutamiento de Personal.....	26
2.1.4.7	Fuentes o medios de Reclutamiento de Personal	27
2.1.4.8	Tipos de Reclutamiento de Personal.....	29
2.1.5	Reclutamiento Interno.....	30
2.1.5.1	Antecedentes del Reclutamiento Interno.....	30
2.1.5.2	Definición del Reclutamiento Interno.....	31
2.1.5.3	Características del Reclutamiento Interno.....	32
2.1.5.4	Importancia del Reclutamiento Interno.....	32
2.1.5.5	Objetivos del Reclutamiento Interno.....	33
2.1.5.6	Tipos del Reclutamiento Interno.....	33
2.1.5.7	Fuentes y Medios del Reclutamiento Interno.....	34
2.1.5.8	Técnicas del Reclutamiento Interno	36
2.1.6	Reclutamiento Externo	36
2.1.6.1	Antecedentes del Reclutamiento Externo.....	36
2.1.6.2	Definición del Reclutamiento Externo.....	38
2.1.6.3	Características del Reclutamiento Externo.....	39
2.1.6.4	Importancia del Reclutamiento Externo.....	39
2.1.6.5	Objetivos del Reclutamiento Externo.....	39
2.1.6.6	Fuentes y medios del Reclutamiento Externo	40
2.1.6.7	Técnicas del Reclutamiento Externo	40
2.1.7	Selección de Personal	43
2.1.7.1	Antecedentes de Selección de Personal	43
2.1.7.2	Definición de Selección de Personal	43

2.1.7.3	Características de Selección de Personal	44
2.1.7.4	Importancia de Selección de Personal	44
2.1.7.5	Objetivos de Selección de Personal	45
2.1.7.6	Fases de Selección de Personal	45
2.1.7.7	Técnicas de selección de Selección de Personal	47
2.1.8	Pruebas y Evaluaciones	49
2.1.8.1	Antecedentes de Pruebas y Evaluaciones	49
2.1.8.2	Definición de Pruebas y Evaluaciones	50
2.1.8.3	Objetivos de Pruebas y Evaluaciones	50
2.1.8.4	Tipos de Pruebas y Evaluaciones	51
2.1.9	Evaluación de desempeño.....	55
2.1.9.1	Definición de la Evaluación de Desempeño	55
2.1.9.2	Características de la Evaluación de Desempeño	56
2.1.9.3	Importancia de la Evaluación de Desempeño	57
2.1.9.4	Objetivos de la Evaluación de Desempeño	57
2.1.9.5	Elementos de la Evaluación de Desempeño	58
2.1.9.6	Tipos de la Evaluación de Desempeño	59
2.1.9.7	Fases de la Evaluación de Desempeño	60
2.1.9.8	Métodos de la Evaluación de Desempeño	62
2.1.9.9	Instrumentos / Herramientas de la Evaluación de Desempeño	63
2.1.10	Análisis de Competencias	66
2.1.10.1	Definición de Competencias	66
2.1.10.2	Características de Competencias	67
2.1.10.3	Importancia de Competencias	68
2.1.10.4	Objetivos de Competencias	68

2.1.10.5	Tipos de Competencias	69
2.2	Marco Conceptual	72
2.2.1	Aspirante	72
2.2.2	Candidato idóneo	72
2.2.3	Cargo.....	72
2.2.4	Participantes.....	72
2.2.5	Perfeccionamiento	72
2.2.6	Perfil	72
2.2.7	Portafolio Servicios	72
2.2.8	Puesto	73
2.2.9	Reestructuración	73
2.2.10	Rotación	73
2.2.11	Seleccionador.....	73
2.2.12	Vendedor.....	73
CAPÍTULO III	74
3	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	74
3.1	Tipo y diseño de la Investigación	74
3.2	Instrumentos o técnicas de Investigación	74
3.2.1	Fuentes de recopilación de información.....	74
3.2.1.1	Fuentes Primarias	75
3.2.1.2	Fuentes Secundarias	75
3.2.2	Técnicas de recopilación de la información	75
3.3	Diagnóstico de la situación.....	76
3.3.1	Identificación de la población y muestra	76
3.3.1.1	Tipo de muestreo	76

3.3.1.2	Marco muestral	77
3.3.1.3	Población en estudio	77
3.3.1.4	Selección de muestra para Encuestas	80
3.3.2	Aplicación de encuesta y entrevista / levantamiento de información	81
3.3.2.1	Objetivo de la Encuesta	81
3.3.2.2	Resultados y análisis Encuesta	81
3.3.2.3	Resultados y análisis Entrevista	92
3.3.2.4	Interpretación de datos de la Entrevista a profundidad.....	93
3.3.2.5	Conclusiones y recomendaciones	96
3.4	Identificación del problema diagnóstico.....	96
3.4.1	Procedimientos actuales.....	97
3.4.1.1	Análisis de la situación actual.....	97
CAPÍTULO IV	106
4 PROPUESTA	106
4.1.1	Antecedentes.....	106
4.1.2	Justificación	106
4.1.3	Ámbito de aplicación.....	107
4.1.4	Análisis de Factibilidad	107
4.1.4.1	Aspecto Legal.	107
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	135
5.1	Conclusiones	135
5.2	Recomendaciones	136
Bibliografía	137

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS	141
Anexo # 1: Encuesta.....	142
Anexo # 2: Entrevista.....	144
Anexo # 3: Requerimiento del Personal.....	145
Anexo # 4: Perfil de Asesor Comercial.....	147
Anexo # 5: Solicitud de Empleo.....	148
Anexo # 6: Entrevista Estructurada.....	149
Anexo # 7: Referencias Laborales.....	151
Anexo # 8: Toma de Decisión.....	152
Anexo # 9: Manual de Inducción de Personal.....	153
Anexo # 10: Evaluación del Desempeño.....	154

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de Objetivos	7
Tabla 2. Operacionalización de Variable Dependiente	9
Tabla 3. Operacionalización de Variable Independiente.....	10
Tabla 4. Técnicas de Selección	48
Tabla 5. Metodología del Assessment Center	54
Tabla 6. Estratificación de la Población.....	77
Tabla 7. Población en estudio	78
Tabla 8. Encuesta	81
Tabla 9. Posee manual de procesos / procedimientos	82
Tabla 10. Descriptivo actualizado.....	83
Tabla 11. Actualización de Manuales.....	84
Tabla 12. N° de Asesores Comerciales.....	85
Tabla 13. Rotación de Asesores	86
Tabla 14. Selección de Asesores.....	87
Tabla 15. Tiempo de selección	88
Tabla 16. Técnicas de selección	89
Tabla 17. Factores influyentes	90
Tabla 18. Factores para atraer candidatos.....	91
Tabla 19. Resultado entrevista.....	92
Tabla 20. Análisis del procedimiento actual Reclutamiento de Asesores Comerciales	98
Tabla 21. Análisis del procedimiento actual Selección de Asesores Comerciales	99
Tabla 22. Análisis del procedimiento actual Evaluación del desempeño	100
Tabla 23. Simbología de procedimientos	114
Tabla 24. Procedimientos de Reclutamiento	116
Tabla 25. Diagramación Mejorada del procedimiento Reclutamiento	119
Tabla 26. Hoja de Mejoramiento Reclutamiento de Asesores Comerciales.....	120
Tabla 27. Procedimientos de Selección	121

Tabla 28. Diagramación Mejorada del procedimiento de Selección de Asesores Comerciales	124
Tabla 29. Hoja de Mejoramiento Selección de Asesores Comerciales	125
Tabla 30. Procedimientos de Evaluación del Desempeño.....	126
Tabla 31. Diagramación Mejorada del procedimiento de Evaluación del Desempeño	129
Tabla 32. Hoja de Mejoramiento Evaluación del Desempeño	130
Tabla 33. Perfil de Asesor Comercial	131
Tabla 34. Perfil de Asesor Comercial	132
Tabla 35. Perfil de Asesor Comercial	133
Tabla 36. Perfil de Asesor Comercial	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Esquema del Reclutamiento	32
Gráfico 2. Relación entre organización y mercado laboral	37
Gráfico 3. Fases de la Evaluación de Desempeño	60
Gráfico 4. Tipos de Competencias	70
Gráfico 5. Saber	70
Gráfico 6. Posee manual de procesos / procedimientos	82
Gráfico 7. Descriptivo actualizado	83
Gráfico 8. Actualización de Manuales	84
Gráfico 9. N° de Asesores Comerciales	85
Gráfico 10. Rotación de Asesores	86
Gráfico 11. Selección de Asesores	87
Gráfico 12. Tiempo de selección	88
Gráfico 13. Técnicas de selección	89
Gráfico 14. Factores influyentes	90
Gráfico 15. Factores para atraer candidatos	91
Gráfico 16. Flujo grama del procedimiento de Reclutamiento	101
Gráfico 17. Flujo grama del procedimiento de Selección de Asesores Comerciales	102
Gráfico 18. Flujo grama del procedimiento de Evaluación de Asesores Comerciales	103
Gráfico 19. Cadena de valor del manual de Reclutamiento	117
Gráfico 20. Flujo grama del procedimiento de Reclutamiento Interno y Externo	118
Gráfico 21. Cadena de valor del manual de Selección	122
Gráfico 22. Flujo grama del procedimiento de Selección	123
Gráfico 23. Cadena de valor del manual de Evaluación del Desempeño	127
Gráfico 24. Flujo grama del procedimiento de Evaluación del Desempeño	128

RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación, está destinado a conocer cuál es el origen y posibles causas del alto nivel de rotación de Asesores Comerciales en empresas de comercialización y venta de vehículos nuevos – livianos, al norte de la ciudad de Quito y en base a los resultados arrojados poder restablecer y reestructurar desde la fase inicial el proceso de selección; desde las actividades más operativas hasta las técnicas y estrategias utilizadas para la convocatoria y elección final.

Entender desde su concepto que son los procesos y procedimientos, cuales son los pasos, fases y actividades que realiza cada empresa del sector automotriz para seleccionar a sus asesores y si dichos pasos son los adecuados y óptimos para conseguir los resultados esperados, proponiendo de manera estratégica un reestructura de actividades, acortando el tiempo de respuesta en la selección y garantizando la permanencia e idoneidad del candidato seleccionado y contratado.

INTRODUCCIÓN

Durante años, el manejo del área de talento humano permaneció inactivo, es más, la tarea de administrar al personal la ejercían desde el área contable, siendo el trabajador un número más para la empresa.

No se conocían las expresiones de “candidatos idóneos”, ya que el reclutamiento y selección de personal se realizaba mediante conocidos o de forma empírica, mediante parientes y personas que de alguna manera podían encajar en determinada área o empresa. Los resultados no fueron negativos, ya que así crecieron muchas empresas en el Ecuador, sin embargo hacía falta algo para que los resultados fueran los esperados. Un detonante para que el personal rindiera no solo por la expectativa económica que llegaba cada mes, sino por la afinidad que siente el ser humano hacia determinada actividad. Es justo en ese momento en donde se empieza a crear varias incógnitas sobre el desempeño de los trabajadores y una adecuada administración.

A partir de la década de los 90’s el manejo del talento humano empieza a ser clave dentro del desarrollo y productividad de las compañías, se encuentra una relación directa entre el crecimiento de la empresa y el compromiso del trabajador.

Es en ese periodo cuando la administración de talento humano dio un giro de 360°, los profesionales ya no solo eran un número más, ahora eran consideradas sus inquietudes, ideas e incluso sus emociones. ¿Pero qué ocurre cuando se genera la necesidad de integrar nuevos colaboradores a la compañía? Y empieza una nueva travesía para los profesionales del talento humano, se crea formularios, evaluaciones

y una serie de extensos procedimientos para elegir los candidatos más aptos, y a pesar de todos estos esfuerzos los resultados no eran tan gratificantes.

Desde entonces se han creado varias herramientas técnicas y tecnológicas, con el fin de facilitar esta búsqueda y selección del personal idóneo. Existen pruebas psicológicas, psicotécnicas, grafológicas e incluso pruebas de honestidad laboral, que es lo último que se está implementado dentro del proceso de selección; además de portales en línea con bases de datos con la información curricular del o los candidatos y una serie de herramientas que se supone facilitan la tarea de selección.

Sin embargo y a pesar de todas las herramientas y facilidades existentes para seleccionar personal, existe aún un elevado índice de rotación de personal en el Ecuador.

CAPÍTULO I

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

La rotación de personal según (Montealto Consultores MAC, 2010) “se constituye en un costo oculto que muchas industrias no miden y puede ser la explicación a márgenes comerciales bajos. Cuidar el proceso de captar vendedores puede reducir sustancialmente estos costos”.

El referente para realizar la presente investigación se debe a que muchas organizaciones en la ciudad de Quito hacen un gran esfuerzo en los procesos de reclutamiento, selección y evaluación para captar vendedores nuevos, ya sea para campo, mostrador o teléfono. Una vez seleccionado el vendedor nuevo, pasa a trabajar en el equipo que solicitó su incorporación, sin embargo las estadísticas mencionan que en industrias de alta rotación: “sólo el 15% de los vendedores nuevos permanecen el primer año y casi el 30% salen antes de cumplir los 3 meses”. ¿Qué pasó? ¿Dónde quedó todo el esfuerzo, tiempo y costo que implicó el proceso de conseguir este vendedor?

1.2 Formulación del Problema

Esta investigación está destinada, justamente, para conocer si ¿Con la reestructura y perfeccionamiento de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño de los candidatos para el cargo de asesores comerciales, en empresas del sector automotriz en el norte de la ciudad de Quito, se disminuirá el nivel de rotación de empleados?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Reestructurar los procedimientos de reclutamiento, selección y evaluación del Desempeño ASESORES COMERCIALES en concesionarios automotrices ubicados al norte de la ciudad de Quito, garantizando la idoneidad de los candidatos y la permanencia del asesor seleccionado dentro de la compañía, priorizando la participación de candidatos internos para cubrir las vacantes del área comercial.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las causas que originan el alto nivel de rotación de asesores comerciales en concesionarios automotrices.
- Diagnostica y analizar los procesos y procedimientos aplicados en la actualidad por las empresas del sector automotriz para seleccionar sus asesores comerciales, a través de un levantamiento de información mediante encuestas y entrevistas a profundidad.
- Definir cuáles sería las estrategias necesarias para la reestructura y perfeccionamiento de los procedimientos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño.
- Elaborar los instrumentos técnicos del proceso de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño.

1.4 Justificación e importancia del tema

La ciudad de Quito ha crecido a pasos agigantados, no solo geográfica y poblacionalmente, sino también en su mercado laboral, debido a que aquí se concentra el mayor movimiento empresarial, por lo tanto existe una gran demanda de trabajo y de talento humano. Por ese motivo los departamentos de talento humano buscan cada día la manera de facilitar la tarea de reclutar, seleccionar, evaluar e incorporar profesionales destacados que satisfagan las necesidades de las empresas, sin embargo los procedimientos y actividades que actualmente se utilizan no cumplen en su totalidad la función de optimizar el tiempo y calidad, es por esa razón que la investigación esta destinada a complementar dichas funciones para obtener los resultados deseados, mediante la reestructura de los procedimientos actuales.

1.4.1 Alcance

Dentro del análisis realizado, se determinó que la investigación tendrá por objeto reestructurar y perfeccionar los procesos y procedimientos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño para el área comercial, en el norte de la ciudad de Quito, mediante un proceso interno y externo, permitiendo que se cierre el círculo de los subsistemas de talento humano, mediante la evaluación de desempeño, planeación de carrera y desarrollo de sus colaboradores, el incentivar y motivar para que consigan cada uno de sus objetivos dentro de la organización, por eso el alcance de la investigación es realmente conveniente y útil.

Además se considera que el impacto que causará en la sociedad quiteña será muy relevante, gracias a la practicidad con la que los seleccionadores de personal podrán obtener a los candidatos idóneos para el área comercial, debido a la creación de nuevos procesos y procedimientos, donde se priorice la participación de candidatos internos, marcando realmente la diferencia y dejando un legado importante para el área de talento humano.

Por otro lado, gracias a la investigación se podrá mejorar falencias significativas dentro del área. Como seleccionador mediante una herramienta eficaz, se podrá optimizar tiempo en la búsqueda de candidatos y se garantizará la idoneidad del mismo dentro del cargo; y como candidato formado en la organización, será motivante saber que han reconocido el esfuerzo y poder tener la oportunidad de ser promocionado; generando un impacto importante en la organización.

1.5 Hipótesis

Dentro de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación que se realiza en las empresas del sector automotriz en el norte de la ciudad de Quito, existe un gran número de candidatos no aptos para el cargo, es decir, que no cumplen con el perfil específico solicitado para el área comercial, además de la innumerable cantidad de deserciones por falta de interés de los candidatos o únicamente por un mal uso de las herramientas de reclutamiento que actualmente se utilizan, dando como resultado procesos de selección fallidos y por lo tanto un alto nivel de rotación del personal, generando inestabilidad a la compañía, ya que el área comercial es un área crítica en el sector automotriz.

De esta problemática tan común en el área de talento humano, específicamente para el área comercial en las empresas del sector automotriz y otros, en el norte de la ciudad de Quito, parte la siguiente hipótesis.

“Mayor será la cantidad de rotación de personal de ventas en las empresas del sector automotriz en el norte de la ciudad de Quito, mientras los procesos y procedimientos de reclutamiento, selección y evaluación no se reestructuren y se apliquen de manera adecuada”.

1.5.1 Variables:

- Dependiente: Manual de procedimientos
- Independiente: Rotación del personal del área comercial

1.5.2 Dimensiones:

- Claridad
- Funcionalidad
- Rapidez
- Eficacia

1.6 Operacionalización de variables y objetivos:

1.6.1 Operacionalización de Objetivos

Tabla 1. Operacionalización de Objetivos

Objetivo General	Objetivos Específicos	Acciones	Resultados	Calendario Tentativo
Reestructurar y perfeccionar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de los candidatos para el área comercial en empresas del sector automotriz en el norte de la ciudad de Quito, mediante la creación de nuevos procesos y procedimientos,	Estudiar e identificar las características y competencias necesarias que requiere el perfil de asesor comercial para las empresas del sector automotriz en el norte de la ciudad de Quito, mediante un levantamiento de información, ayudado de encuestas,	Levantar el perfil profesional, psicológico y competencial, realizar encuestas, entrevistas y observación directa. Definir o seleccionar al mejor vendedor y posteriormente	Perfil tipo de vendedor definido y manual de cargos actualizado.	

donde se priorice la participación de candidatos internos y externos para cubrir las vacantes del área en estudio.	entrevistas y la observación directa e indirecta.			
	Definir cuáles son los procesos y procedimientos actuales, en la empresa del sector automotriz, para seleccionar sus asesores comerciales.	Realizar un levantamiento de funciones en el área de talento humano, específicamente al responsable de realizar la selección de personal.	Conocer el procedimiento que realiza el seleccionador de personal, para cubrir una vacante en el área comercial.	
	Determinar cuántas vacantes del área comercial son cubiertas con candidatos internos y cuántas con candidatos externos.	Realizar encuestas al área de talento humano.	Conocer el número exacto de vacantes cubiertas con candidatos internos y externos.	
	Definir cuantos asesores comerciales cumplen con el perfil técnico, establecido por las empresas, para el cargo en estudio.	Analizar el manual de cargos de la compañía y comparar con el perfil actual del asesor comercial.	Definir el GAP o brecha entre el cargo y el candidato.	

Elaborado por: Belén Pazmiño

1.6.2 Operacionalización de Variables:

1.6.2.1 Variable Dependiente

Tabla 2. Operacionalización de Variable Dependiente

Variable Dependiente	Descripción Conceptual	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
Nuevo manual de procedimientos.	Es el resultado de un estudio real y exhaustivo de las necesidades del mercado; con él, se busca describir cómo deben desarrollarse las actividades en el área de talento humano para seleccionar de manera efectiva a los asesores comerciales en empresas del sector automotriz.	El nuevo manual de procedimientos tendrá alcance en el área de talento humano, en el subsistema de selección de personal, para empresas del sector automotriz en el norte de la ciudad de Quito.	Menor rotación de personal en el área de ventas. Mayor estabilidad y compromiso de los empleados. Mejor clima laboral. Mayor productividad para las empresas.	Encuestas Entrevistas Observación directa e indirecta.

Elaborado por: Belén Pazmiño

1.6.2.2 Variable Independiente

Tabla 3. Operacionalización de Variable Independiente

Variable Independiente	Descripción Conceptual	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
Rotación del personal del área comercial en empresas del sector automotriz en el norte de la ciudad de Quito.	La alta rotación de personal no solo representa un costo importante para la empresa, sino que también tiene un impacto significativo en la rentabilidad futura porque no se puede lograr una calidad uniforme, entregar el producto o servicio a tiempo y a ser competitivo.	Se pretende disminuir la rotación de personal de ventas en las empresas del sector automotriz en el norte de la ciudad de Quito.	Menor rotación de personal en el área de ventas. Mayor estabilidad y compromiso de los empleados. Mejor clima laboral. Mayor productividad para las empresas.	Encuestas Entrevistas Observación directa e indirecta.

Elaborado por: Belén Pazmiño

CAPÍTULO II

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Procesos

2.1.1.1 Definición de Procesos

Según, (Camacho, 2012) La palabra proceso:

Viene del latín *processus*, que significa avance y progreso. Según ISO 9901:2008, un “Proceso” puede definirse como un “conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Se puede decir que un proceso es un conjunto de actividades o tareas, mutuamente relacionadas entre sí que admiten elementos de entrada durante su desarrollo ya sea al inicio o a lo largo del mismo, los cuales se administran, regulan o autorregulan bajo modelos de gestión particulares y así obtener elementos de salida o productos, también a lo largo o al final del proceso. A su vez, y dependiendo de las circunstancias del entorno esos productos deben producir resultados esperados, consecuencias o impactos. Resumiendo, un proceso es el cambio de un estado inicial a un estado final.

Se puede definir a procesos como una serie de actividades concatenadas entre sí, acciones o eventos organizados y orientados en la obtención de un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades de la empresa y que se encuentran determinadas a la consecución de resultados.

2.1.1.2 Características de Procesos

Todo proceso se caracteriza por contar con sistemas abiertos cuyos límites son definidos por la persona responsable del proceso. Estos límites permitirán definir los proveedores y sus responsabilidades.

La flexibilidad es otra de las características importantes de los procesos, ya que permite una fácil administración, y pueden ser usados de manera alternativa o simultánea.

2.1.1.3 Importancia de Procesos

Según (Camacho, 2012), establece que la importancia de los procesos:

Radica en la capacidad de advertirnos que las partes o etapas no necesariamente agregan valor a la actividad que la precede. La aplicación o uso del producto del proceso impacta en el cliente o población objetivo modificando los objetivos finales a su favor o en su contra". Por ello, debe tenerse presente que:

Procesos mal diseñados restan valor al resultado y entorpecen el logro de los objetivos.

Procesos bien diseñados agregan valor al resultado y facilitan el logro de los objetivos.

La importancia de una administración por procesos se representa como avance a lo largo del tiempo, en el fiel cumplimiento de las metas establecidas dentro de una organización, además de un desarrollo hacia los objetivos sean estos beneficiosos o perjudiciales.

2.1.1.4 Objetivo de Procesos

El objetivo de principal de los procesos es la coordinación y organización de determinadas tareas o actividades; además de transformar las entradas o insumos en productos (tangibles o intangibles) terminados.

2.1.1.5 Tipos de Procesos

Establece (Camacho, 2012) Que “La tendencia natural de lograr objetivos considerando recursos y otros aspectos restrictivos determina la existencia de procesos en diversas formas”.

Debemos considerar de los procesos de una organización no tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costos y gastos, en la estrategia establecidas, en la imagen corporativa, o en la satisfacción del personal, es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos.

- **Procesos Estratégicos:** son aquellos que no son de naturaleza propia de la organización pero que nos permiten la consecución y el cumplimiento de las metas establecidas.
- **Procesos Agregadores de Valor:** Son aquellos que representan la vida misma de la institución y determinan la razón de ser de la misma, además constituyen nuestra cadena de valor.
- **Procesos Habilitantes o de Apoyo:** Son aquellos que colaboran con la eficiencia y eficacia de los procesos.

2.1.1.6 Elementos de Procesos

Según (Camacho, 2012) los elementos del proceso se describen a continuación:

a) Entradas:

Vienen a ser los recursos e insumos que se necesitan para realizar el proceso. Es todo aquello a lo cual “recurrimos” para llevar a cabo el trabajo, sin ello simplemente no podríamos iniciar, avanzar ni terminar el proceso.

Un insumo es todo aquello que va a ser tratado, ensamblado, transformado o modificado.

Las entradas, tanto recursos como insumos, pueden ser iniciales o intermedias. Serán iniciales si se incorporan al inicio del proceso. Serán intermedias si se van incorporando durante el desarrollo del proceso.

b) Clientes:

Los resultados o salidas de un proceso se dirigen a las personas, áreas o “procesos clientes”. El término cliente debería denotar a quien se atiende más de una vez y no sólo a quien compra por única vez.

Dependiendo de su aparición durante el proceso y de cómo se ha definido su alcance, los clientes pueden ser internos o externos. Son internos si forman parte del sistema de gestión del proceso y externos si no forman parte de ese sistema.

c) Salida o Productos generados:

El objetivo de todo proceso resulta en un producto el cual puede ser tangible, intangible o un mix de ambos. “Un proceso sin su producto final no está completado”.

d) Responsables del proceso

“Los responsables de la ejecución del proceso, son las áreas o personas involucradas en el cumplimiento de cada una de las actividades u operaciones de acuerdo a los objetivos, funciones y procedimientos acordados para tal fin”.

2.1.1.7 Instrumentos / herramientas de Procesos

Según (Astorga, 2013) determina que “Es más fácil alcanzar los resultados esperados cuando se utilizan herramientas apropiadas para el propósito perseguido. Es por ello que proponemos una serie de herramientas que facilitan el logro de los objetivos”.

Según (Kaouru Ishikawa), “con el uso de un grupo de sencillas herramientas se pueden resolver el 80% de los problemas de una organización”. El personal de la institución debe recibir capacitación para la utilización de las herramientas que le ayuden a realizar su trabajo.

La (Administración Pública Federal (SFP), 2008) describe algunas herramientas que facilitan el análisis y mejora de procesos; sin embargo, cabe aclarar que cada institución podrá utilizar las herramientas que considere más convenientes para la mejora de sus procesos:

a) PEPSU:

Esta herramienta es útil para definir el inicio y el fin del proceso al facilitar la identificación de sus proveedores, entradas, subprocesos, salidas y usuarios. Las siglas PEPSU representan: proveedores, entradas, procesos, salidas.

b) Cuestionario para el diagnóstico del proceso:

Este cuestionario consiste en una serie de preguntas abiertas y estructuradas para identificar la percepción que tiene el personal que opera el proceso de la efectividad de sus factores.

c) Hojas de trabajo:

Esta herramienta nos permite identificar de manera gráfica aquellas actividades del proceso que no agregan valor y las áreas de oportunidad para implementar acciones de mejora.

d) Matriz de valor agregado:

Es una herramienta que permite analizar cada una de las actividades del proceso a partir de dos dimensiones:

- Agrega o no valor al proceso
- Es o no necesaria en el proceso

e) Diagrama de Pareto:

El principio de este diagrama enfatiza el concepto de lo vital contra lo trivial, es decir el 20% de las variables causan el 80% de los efectos (resultados), lo que significa que hay unas cuantas variables vitales y muchas variables triviales.

f) Diagrama de Causa – Efecto:

La finalidad de esta herramienta es ayudar a los equipos de mejora a detectar los diferentes tipos de causas que influyen en un problema, seleccionar los principales y jerarquizarlos. A este diagrama se le conoce también como: “espina de pescado”.

g) Lluvia de ideas:

La lluvia de ideas es una técnica para generar ideas sobre un tema dado. Generalmente se usa para obtener información importante sobre un tema o un proceso directamente tomando las ideas del personal que está más familiarizado con él en el área de trabajo, oficina, Este método permite promover participación, generar entusiasmo en un grupo de personas, así como analizar y mostrar todas las causas posibles de un problema para su posterior solución.

h) Benchmarking:

Es el proceso de identificar, comprender y adaptar las prácticas y procesos sobresalientes de organizaciones de todo el mundo, para ayudar a nuestra organización a mejorar su desempeño.

2.1.2 Procedimientos

2.1.2.1 Definición de Procedimientos

Según (Melinkoff, 1990), "los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".

Los procedimientos son módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos

2.1.2.2 Características de Procedimientos

Según (Melinkoff, 1990) citado en (Carreto, 2009) describe las siguientes características de procedimientos:

- No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.
- Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.
- Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.

Desde otro punto de vista (Gomes, 1997) citado por (Carreto, 2009) se enfoca en las siguientes características de procedimientos:

- Por no ser un sistema; ya que un conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se conoce como un sistema.
- Por no ser un método individual de trabajo. El método se refiere específicamente a como un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.
- Por no ser una actividad específica. Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en su puesto.

2.1.2.3 Importancia de Procedimientos

Los procedimientos son importantes ya que existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se tornan cada vez más inexorables en los niveles bajos, por los niveles de control para puntualizar la acción de los trabajos rutinarios.

Según (Biegler J. 1980) " Los procedimientos representan la forma ordenada de realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización".

2.1.2.4 Objetivos de Procedimientos

(Gómez F. 1993) señala que: " El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero".

2.1.2.5 Estructura de Procedimientos

(Carreto, 2009), sostiene que los procedimientos se estructuran de la siguiente manera:

- Identificación, contiene la siguiente información; logotipo de la organización, denominación y extensión (general o específico), de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numero de revisión.
- Unidades responsables de su revisión y/o autorización.
- Índice o contenido; relación de los capítulos que forman parte del documento.
- Introducción; exposición sobre el documento, su contenido, objeto, área de aplicación e importancia de su revisión y actualización.
- Objetivos de los procedimientos; explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.
- Responsables; unidades administrativas y/o puesto que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

- Políticas o normas de operación; en esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan para facilitar la cobertura de responsabilidades que participan en los procedimientos.

2.1.3 Manuales

2.1.3.1 Definición de Manuales

Los manuales establecen una de las herramientas con que las cuales cuentan las organizaciones para proporcionar el desarrollo de sus actividades administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de noticia.

Existen diferentes tipos de manuales, que permiten la satisfacción de necesidades, estos pueden clasificarse como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que debe desarrollar un miembro de la organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas

2.1.3.2 Características de Manuales

Según (Dirección Nacional de Inovación Académica, 2012) “los manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador.

Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.

Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión.

Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización”.

2.1.3.3 Importancia de Manuales

La importancia de los manuales, independientemente de su origen o tipo, radica en:

- Ser el compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de excusas, de desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.

2.1.3.4 Objetivos de Manuales

Según (Gómez, 2001) Entre los objetivos más sobresalientes señalamos:

- El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad y responsabilidad para complementar los controles de la organización.
- Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
- Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documento contable y diseñado para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las

operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.

- La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.
- La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
- La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.
- Elementos esenciales para practicar auditorías, interventorías y en general evaluaciones internas e independientes o externas

2.1.3.5 Tipos de Manuales

La funcionalidad del manual es infinita, sin embargo, y para la investigación detallaremos los manuales de: procedimientos, funciones, valoración de cargos.

a) Manual de Procedimientos:

(Gómez, 1997) define que los Manuales de procedimientos:

Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones".

b) Manual de Funciones:

(Dirección Nacional de Innovación Académica, 2012), establece que un manual de funciones:

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y

que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones. Tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

c) Manual de Valoración de Cargos

La (Secretaría de Finanzas (SEFIN)) define al:

El manual tipo de clasificación y valuación de puestos, funciones y salarios, es una herramienta técnica de trabajo, desarrolla ampliamente las descripciones de los puesto básicos que pueden conformar la estructura del talento humano involucrado en la prestación directa de los servicios administrativos y técnicos, así como la estructura salarial; basada en los principios de justicia y equidad salarial interna y externa; siendo estos elementos la base para formular y ejecutar otros aspectos de políticas de personal, tales como: reclutamiento, selección, definición clara de líneas de autoridad y patrones de responsabilidad, política salarial, promociones, evaluación del desempeño, transferencias, determinación de necesidades de capacitación, distribución adecuada del talento humano y otras acciones de personal.

También provee información real para elaborar el presupuesto de gastos por servicios de personal, permite uniformar la nomenclatura de los cargos, precisa el tipo de información necesaria para los registros de personal y proporciona insumos para la planificación de los recursos humanos. El objetivo fundamental de éste instrumento, es orientar y fortalecer las buenas prácticas de la gestión del área.

2.1.3.6 Aplicación / Funciones de Manuales

Según (Dirección Nacional de Inovación Académica, 2012):

“La existencia de un manual en la configuración de la organización permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización”. Identificamos las siguientes funciones básicas del manual:

- El establecimiento de objetivos.
- La definición de políticas, guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- El establecimiento de procedimientos y normas.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.
- La elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos.

Como podemos ver, los factores en los que influye el manual son de máxima importancia en la organización, y son fundamentales para la correcta gestión de la empresa.

2.1.3.7 Contenido de Manuales

Un manual cualquiera sea su origen o utilidad, debe poseer en su contenido, los conceptos claros de: misión, visión, estrategia, políticas, valores, principios, objetivos, funciones, productos o servicios.

2.1.4 Reclutamiento de Personal

2.1.4.1 Antecedentes de Reclutamiento de Personal

La palabra recluta ha sido utilizada en el ámbito militar desde hace mucho tiempo atrás, dando el nombre al “soldado novato” que llegaba a renovar las fuerzas del ejército; así mismo el reclutamiento es la acción de búsqueda o el llamamiento a nuevos hombres.

Justamente, es por esa razón que el término encaja a la perfección en el ámbito de talento humano, cuando de convocar a nuevo personal se trata, ya que el proceso de reclutamiento de personal es un llamamiento a los aspirantes mejor capacitados, para participar en un proceso de selección que inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionara después nuevos empleados.

El proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización.

2.1.4.2 Definición de Reclutamiento de Personal

A continuación analizaremos la definición de reclutamiento, de acuerdo a la concepción de algunos autores.

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

Según (Shamil 2001), afirma que “el reclutamiento se ocupa del proceso de llenar una vacante, que incluye la examinación del puesto, la valoración de las fuentes de las cuales puede obtenerse candidatos, la forma de contactar a los candidatos, así como la atracción de aspirantes”.

Por otro lado (Llanos 2005) indica que:

El reclutamiento es el proceso mediante el cual se captan candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles para ocupar las jerarquías o puestos vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la empresa los elementos humanos necesarios en el momento oportuno, de la calidad necesaria

y cantidad requerida, para mantener la homeostasis interna de la entidad, siendo esta la base de la productividad y sinergia producida por el movimiento interno del sistema.

Por otra parte (Sánchez 2005), señala que:

El reclutamiento es una unidad de información propia de la empresa, por medio de la cual comunica al mercado de recursos humanos las jerarquías disponibles y susceptibles de ocuparse, así como las especificaciones y demás requisitos para generar desde el mismo mensaje la selectividad de los candidatos”.

Es por esto que podemos definir al reclutamiento como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización

2.1.4.3 Características de Reclutamiento de Personal

El reclutamiento tiene características particulares que lo definen como un proceso independiente, es decir que no pertenece al proceso de selección como tal; sin embargo es la principal entrada y fuente de recursos.

Otra de sus características es la interacción directa con los medios internos y externos, es decir que dependen de manera directa de procedimientos y manuales ya establecidos dentro de la organización y además de las condiciones externas del mercado laboral.

2.1.4.4 Importancia de Reclutamiento de Personal

Existen muchas razones por las cuales el reclutamiento es importante, y éstas van desde lo económico hasta la satisfacción de las personas que laboran en las empresas.

(Dessler 2001), cita que “el reclutamiento es importante, porque cuantos más solicitantes tenga una empresa, tanto más selectiva podrá ser en su contratación”.

Por lado (Woods 2002), señala que “lo que se invierte en el proceso de reclutamiento, no es tanto, en comparación con lo que se gasta en emplear personas descalificadas”.

Mientras que (Moser 2005) señala que:

Para las empresas el utilizar buenas prácticas de reclutamiento trae consigo muchas ventajas entre las cuales se encuentran las previas al reclutamiento, como candidatos altamente calificados y las posteriores al reclutamiento, como son la satisfacción de expectativas, satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, reducción de la rotación de personal, entre otras.

En el reclutamiento se determina que de nada sirve tener un reclutamiento del personal efectivo si la organización no es capaz de retener a los trabajadores con el potencial adecuado para desempeñar un cargo.

2.1.4.5 Objetivo de Reclutamiento de Personal

- Dar a conocer una oferta de empleo, teniendo en cuenta el criterio de la rentabilidad económica.
- Conseguir un grupo numeroso de candidatos, que permita seleccionar a los empleados calificados necesarios.
- Anticipar periodos de escases de recursos.
- Proporcionar oportunidades de empleo.
- Organizar programas de capacitación.

2.1.4.6 Fases o procedimiento de Reclutamiento de Personal

Es primordial señalar que “el reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecer y técnicas de reclutamiento por aplicar” (Chiavenato, 2000, p. 209).

“El proceso de planeación de Recursos Humanos, involucra anticiparse a la demanda de la empresa y el proveer el personal requerido para satisfacer esta demanda. Por otra parte este proceso comprende dos factores críticos: la fuente y la demanda de personal. La fuente representa el número de empleados potenciales y disponibles; la demanda se refiere al número y a la naturaleza de los empleados que la compañía necesita; y por último, la fuente y la demanda son afectadas por condiciones internas y externas de la organización”. (Woods, 2002).

Fase 1: Definición de la necesidad

- Solicitud de Reclutamiento

“El proceso inicia con la definición de una necesidad, que se formaliza cuando el responsable jerárquico implicado realiza una demanda de reclutamiento” (Rodríguez, 2005).

- Análisis de Cargos

(Shamil 2001), cita que “el proceso del análisis de puesto es esencial para la selección efectiva del personal”. Por otro lado Llanos (2005) indica que “es la técnica mediante la cual se recopilan, en forma ordenada y sistemática, los requisitos mínimos necesarios para llevar a cabo el desempeño exitoso de las funciones de un puesto”.

- Descripción del cargo

Es el “documento que concentra las funciones que deben ejecutarse en un puesto, considerando a dichas diligencias como una totalidad” (Llanos, 2005, p. 67).

Fase 2: Búsqueda de candidatos

- Búsqueda Interna

“Se refiere a la búsqueda de candidatos para ocupar un puesto entre los mismos empleados de la organización, los cuales tendrán que pasar por todas las etapas del proceso, aun cuando ya formen parte de la organización” (Rodríguez, 2005, p. 27).

Según (Woods, 2002).

En este punto es importante mencionar que aun cuando no existan vacantes en la empresa otros empleados pueden ser entrenados para ocupar otros puestos, de esta manera la empresa podrá anticiparse a la eventualidad de tener que reclutar a una persona, ya que tendrá un inventario de personal capacitado para hacerlo,

- Búsqueda Externa

(Chiavenato 2000) señala que “en esta clase de investigación sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento”.

Por otro lado este mismo autor dice que la segmentación del mercado se refiere a la descomposición de éste en segmentos o clases de candidatos con características definidas, lo que ayuda a analizarlo y estudiarlo de manera específica. Señala que es importante que la segmentación se haga de acuerdo con los intereses de la organización. Y menciona que el problema fundamental de las organizaciones es detectar y localizar las fuentes de suministro de recursos humanos que le interesen.

2.1.4.7 Fuentes o medios de Reclutamiento de Personal

Existen varias fuentes para reclutar personal, a continuación detallaremos algunas.

a) Fuentes de reclutamiento interno

Las fuentes de reclutamiento interno, permiten buscar a los candidatos dentro de la organización, detallaremos algunas a continuación:

- “Ascensos de personal” (Chiavenato, 2000).
- “Carteles o anuncios en la portería de la empresa” (Chiavenato, 2000).
- “Referencias” (Moser, 2005).
- “Recontrataciones” (Moser, 2005).
- “Traslado” (Acosta, Fernández y Mollón, 2002).

b) Fuentes de reclutamiento externo

Son herramientas que facilitan la búsqueda de personal, fuera de la organización.

- “Consulta de los archivos de los candidatos” (Chiavenato, 2000).
- “Candidatos presentados por empleados de la empresa” (Chiavenato, 2000).
- “Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales” (Chiavenato, 2000).
- “Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa – escuela, etc.” (Chiavenato, 2000).
- “Conferencias y charlas en universidades y escuelas” (Chiavenato, 2000).
- “Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua” (Chiavenato, 2000).
- “Agencias de reclutamiento” (Chiavenato, 2000).
- “Viajes de reclutamiento a otras localidades” (Chiavenato, 2000).
- “Prácticas profesionales” (Moser, 2005).
- “Ferias de enlace profesional, de la universidades” (Woods, 2002).
- “Buscadores de talento (*Head – hunters*)” (Rodríguez, 2005).
- “Volanteo” (Llanos, 2005).
- “Medios de comunicación masiva” (Llanos, 2005).

- “Periódicos: el cuál es el medio más empleado en la actualidad. Es considerado como un medio estratégico debido a que es visto por mucha gente en su solo día” (Llanos, 2005).
- “Revistas” (Llanos, 2005).
- “Radio”: éste no es un medio que se emplee comúnmente debido a su alto costo. (Llanos, 2005).

c) Fuentes de reclutamiento virtual

Son las herramientas más aplicadas en la actualidad ya que permiten una búsqueda más fácil y certera en la red, donde los currículos o perfiles profesionales son subidos por los propios candidatos.

- Fuentes de reclutamiento virtual indirecto: “Son las páginas de internet de las empresas” (Llanos, 2005).
- Fuentes de reclutamiento virtual directo
 “<http://empleo-kiplhouse.com>
[Http://terra-bumeran.com.mx](http://terra-bumeran.com.mx)
[Http://mx.yahoo.com/does/info/empleo.html](http://mx.yahoo.com/does/info/empleo.html)
www.occ.com.mx
www.empleosmx.com
www.computrabajo.com/bt-empresas.html” (Llanos, 2005)

2.1.4.8 Tipos de Reclutamiento de Personal

Existen varios tipos de reclutamiento de personal, detallaremos los más importantes.

a) Reclutamiento Interno

(Chiavenato, 2000), determina al reclutamiento interno cuando “al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal)”.

Este reclutamiento se encuentra basado en la reubicación del individuo, misma que puede ser ascendente u horizontal.

b) Reclutamiento Externo

(Chiavenato 2000) manifiesta que

El reclutamiento externo se lleva a cabo cuando la organización intenta llenar una vacante con personas de afuera, es decir, con candidatos. Por otra parte menciona que normalmente se recurre a candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

2.1.5 Reclutamiento Interno

2.1.5.1 Antecedentes del Reclutamiento Interno

En la ciudad de Quito existe mucha demanda de personal y es obligación y responsabilidad del área de talento humano buscar al candidato más apto para el cargo y ofertarle el puesto, perfil, responsabilidades y la remuneración; sin embargo hay cargos específicos en los que la búsqueda se vuelve compleja, repetitiva y al contrario de aportar valor, resta tiempo y recursos económicos de la compañía.

Cuando se tiene un panorama similar al descrito, la solución más conveniente es optar por un proceso de reclutamiento interno, donde la empresa tiene por un lado la ventaja de contar con personas que ya conocen y comparten la cultura organizacional. Además si las búsquedas internas son públicas (de cara al público interno) generan una movilización positiva del personal, generan expectativas de crecimiento y desarrollo, lo que aumenta la motivación, la retención y la mejora del clima laboral.

Lastimosamente dentro de las organizaciones en la ciudad de Quito, el reclutamiento interno no es una de las primeras opciones, a pesar de que la situación económica

no es la adecuada y a sabiendas de que el mercado laboral está saturado, optan por obtener recursos del exterior.

2.1.5.2 Definición del Reclutamiento Interno

Según (Díaz y Rodríguez 2003). “El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos con promoción”.

Exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas.

Exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas como por ejemplo, resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato, análisis y descripción del cargo actual, etc.

Se puede considerar que el reclutamiento interno representa la puerta de entrada, abierta solo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes del cargo.

Es una actividad de divulgación interna, como se muestra en el gráfico 1, para atraer de manera selectiva; mediante varias técnicas de comunicación; candidatos que cumplan con los requisitos. Los métodos de reclutamiento interno son diversos y cada vez es más necesario apelar a recursos imaginativos, sin embargo el procedimiento tradicional consiste en:

Gráfico 1. Esquema del Reclutamiento



Fuente: <http://es.scribd.com/doc/11628944/Tecnicas-de-Reclutamiento-Anabel>

2.1.5.3 Características del Reclutamiento Interno

De acuerdo con (Chiavenato 2000), el reclutamiento interno se caracteriza por:

- Ser más económico que el reclutamiento externo, ya que evita gastos publicitarios, honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de admisión del nuevo empleado.
- Ser más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido a la evaluación de sus jefes y no necesita período experimental.

2.1.5.4 Importancia del Reclutamiento Interno

De acuerdo a lo afirmado por (Chiavenato 2000), la importancia del reclutamiento interno “radica en la motivación a los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización”.

Además de aprovechar las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos y sobretodo desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

2.1.5.5 Objetivos del Reclutamiento Interno

El objetivo fundamental del reclutamiento interno, no es solo captar candidatos con cualidades, sino también promover una cultura de recompensa, donde se premie el esfuerzo de los colaboradores más comprometidos y capaces, mediante la promoción o transferencia de talentos, generando una sana competencia y un adecuado clima laboral.

2.1.5.6 Tipos del Reclutamiento Interno

Para (Chiavenato 2000), el reclutamiento interno puede presentar los siguientes movimientos:

a) Transferencias de personal (movimiento horizontal):

Es cuando una persona o personas son trasladadas de un lugar de trabajo a otro. Puede ser en el mismo sitio pero cambiar de departamento o cambiar de región, país o inclusive otra empresa.

b) Ascensos de personal (movimiento vertical):

Un ascenso significa subir un peldaño en la estructura de la empresa. Dicha promoción puede darse por dos motivos, ya sea por antigüedad, se refiere al tiempo que un trabajador se ha desempeñado en su puesto, o por méritos, que representa rendimiento eficaz en el pasado. En un sistema regido por la antigüedad, es el único factor para los nombramientos son los años de servicio, un trabajador puede ascender desde un puesto de jerarquía inferior a otro superior a medida que se producen las vacantes. En este tipo de ascenso existe más cooperación entre los trabajadores, ya que generalmente no se ve obstaculizada por la competencia.

Así mismo, los empleados pueden desempeñar varias tareas en su camino a los puestos más altos de la empresa. Los ascensos por mérito benefician a los trabajadores mejores calificados para el puesto y no a los más antiguos. Cuando los

empleados solicitan un nuevo puesto dentro de la empresa se considera su desempeño anterior y su potencial para el nuevo puesto, el mérito se mide con las evaluaciones de desempeño individual. Por un lado, el mérito estimula el buen desempeño de los colaboradores y por otro lado, podrían surgir problemas por favoritismo y conflicto entre los trabajadores que compiten por el ascenso.

c) Transferidos con ascensos (movimiento diagonal):

Este se da cuando una persona es trasladada a otro puesto de mayor jerarquía ya sea en la misma empresa, otra región o incluso otra empresa. El reclutamiento interno, por medio de las promociones también sirve para recompensar a los empleados por su desempeño anterior y los estimula a continuar esforzándose. Así mismo, da a otros empleados razón para pensar que si realizan esfuerzos similares recibirán una promoción, mejorando así la moral de la organización.

Las transferencias carecen de valor motivacional en comparación con las promociones, pero a veces puede servir para proteger a los empleados del despido o para ampliar su experiencia laboral. Además el empleado transferido conoce a la organización y sus operaciones, lo cual puede eliminar los costos de capacitación que supone el reclutamiento del exterior.

2.1.5.7 Fuentes y Medios del Reclutamiento Interno

Según (Fernandez, 2011), Las fuentes de reclutamiento son los lugares de origen donde se puede encontrar a los individuos apropiados para ocupar los puestos de trabajo en la organización. Los reclutadores las deben perfeccionar y actualizar constantemente, de ello depende en gran medida el conseguir la persona adecuada en cuanto a su calidad profesional y a la vez que esté en concordancia con los principios orientadores de la empresa.

a) Suministro Interno

Los cálculos del suministro interno implican mucho más que la mera cuenta del número de empleados. Los encargados de la planeación investigan y clasifican

los recursos humanos presentes a fin de conocer su calificación. Esta información permite prever tentativas de los puestos vacantes que se pueden llenar con los empleados actuales.

b) Formato de promociones potenciales

Los listados de promociones potenciales resumen los conocimientos y habilidades de los empleados, y proporcionan un instrumento de análisis para la evaluación del potencial humano con que cuenta la organización.

c) Cuadros de reemplazo potencial

Constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una empresa. Aunque puede haber variantes en la información requerida, los cuadros de reemplazo potencial son una estructura muy similar a la de un organigrama, se describen varios puestos de la empresa y la situación actual de varios candidatos. El potencial de reemplazo se compone de dos variables: el desempeño actual y la idoneidad de promoción. El desempeño actual se determina en gran medida por las evaluaciones periódicas. Las opiniones de otros gerentes y de los compañeros también pueden contribuir a la evaluación del desempeño.

La idoneidad para ser promovido se basa esencialmente en el desempeño actual y en las previsiones de los superiores inmediatos sobre el éxito que se puede obtener en un nuevo puesto. El departamento de personal puede contribuir a esas previsiones mediante evaluaciones psicológicas, entrevistas y otros métodos de evaluación.

Tanto los especialistas en personal como los administradores en general consideran que los cuadros de reemplazo potencial proporcionan una referencia rápida.

d) Referencias y recomendaciones de empleados

Una de las mejores fuentes para obtener empleados que nos pueda ser útil, es la recomendación de un empleado actual. Los empleados rara vez recomiendan a alguien a menos que crean que esa persona vaya a desempeñar de manera adecuada sus funciones, o por lo menos eso espera.

e) Información sobre las vacantes y programas de promoción

Consiste en dar información a los empleados de qué vacantes existen y cuáles son los requisitos para cubrirlas. En mi opinión, este sistema puede ser muy útil ya que aparte de ser una forma de cubrir un puesto, ayuda a conocer las aspiraciones de nuestros empleados y es una forma de motivarlos.

2.1.5.8 Técnicas del Reclutamiento Interno

Según (Sosa) Las técnicas de reclutamiento son los canales utilizados para enviar el mensaje a los candidatos.

Entre los cuales encontramos los siguientes:

a) Carteleras

Es un aviso que se coloca dentro de la misma organización para promover una vacante con los empleados que laboran en dicha empresa.

b) Comunicación en cascada

Parte de un superior a su equipo.

c) Boletines informativos

Es un papel que se reparte dentro de la misma empresa en donde se da información necesaria sobre algún puesto que se encuentra vacante.

d) Intranet

Es la red de ordenadores privados que se utiliza para compartir información dentro de la organización.

e) Correos electrónicos

Personalizado para cada participante interno.

2.1.6 Reclutamiento Externo

2.1.6.1 Antecedentes del Reclutamiento Externo

Todas las empresas utilizan el reclutamiento externo, aunque no sea su prioridad.

Al promover empleados por medio del reclutamiento interno es preciso encontrar un sustituto cuando el ocupante pasa a un nuevo puesto en la organización, es aquí

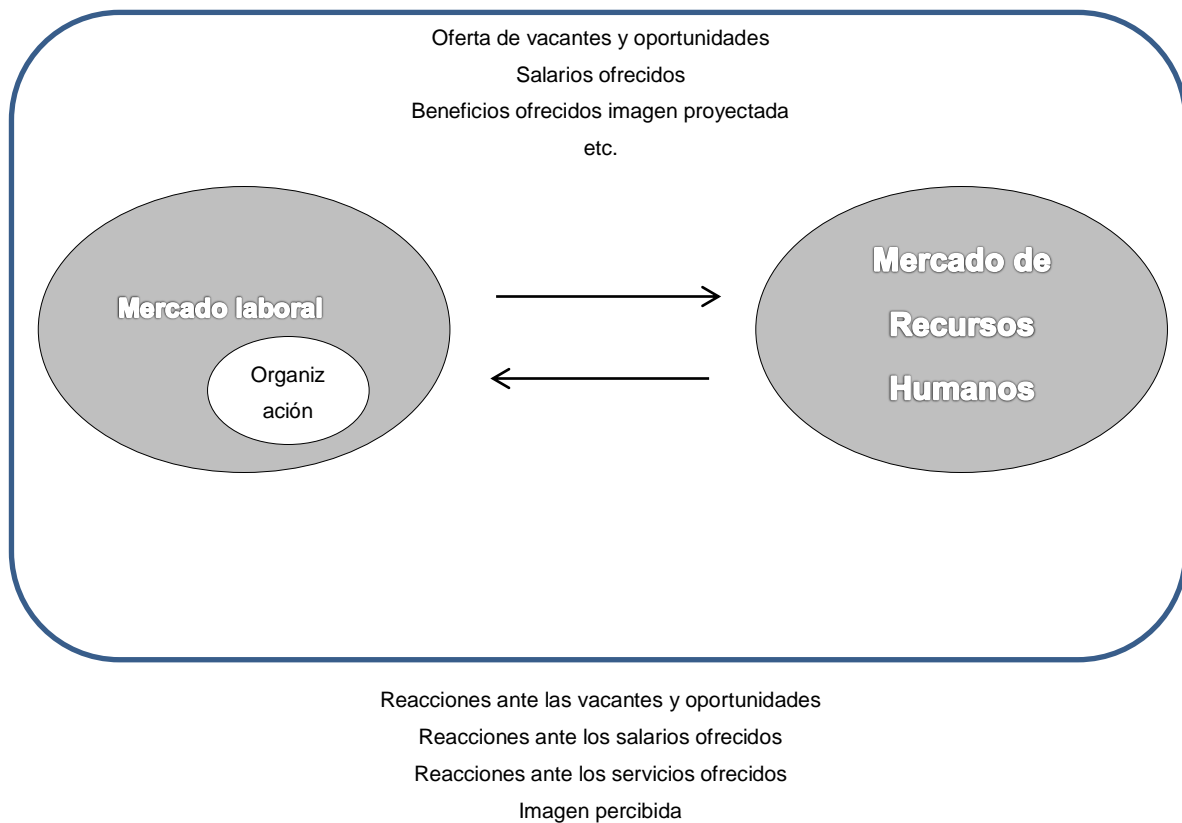
cuando necesitamos atraer candidatos externos en la empresa. Claro que al utilizar el reclutamiento externo la cuestión no es únicamente atraer personas a la organización, sino más bien en qué nivel se incorpora.

El reclutamiento externo se enfoca en candidatos que no pertenecen a la organización.

El mercado de recursos humanos es el área de la cual serán reclutados los aspirantes, la organización oferta vacantes y beneficios, a las cuales reaccionara el mercado de recurso humanos aportando en amplio número de candidatos para el proceso de selección. En el gráfico 2 se muestra de mejor manera la relación existente la organización y mercado laboral.

El mercado de talento humano varía según el tipo de cargo y el monto de las compensaciones ofrecidas. Cuando lo que se busca es reclutar ejecutivos y personal técnico que requiere un alto grado de conocimiento y habilidades, el alcance podría ser nacional o internacional. Si lo que la organización busca es reclutar obreros o ayudantes para puestos que requieren pocos conocimientos y bastante habilidad física, el mercado de recursos humanos abarcara solo una pequeña zona geográfica.

Gráfico 2. Relación entre organización y mercado laboral



Fuente: Cuadro 2.1 Relación entre organización y mercado, Chiavenato, 2000:209

2.1.6.2 Definición del Reclutamiento Externo

(Chiavenato 2000) manifiesta que

El reclutamiento externo se lleva a cabo cuando la organización intenta llenar una vacante con personas de afuera, es decir, con candidatos”.

Por otra parte menciona que normalmente se recurre a candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas o candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento” (Bretones, F.D y Rodríguez, A., 2008).

El reclutamiento externo es aquel que una vez producida la vacante se suplirá a través del proceso de reclutamiento contratando nuevos individuos que jamás han realizado ninguna tarea laboral dentro de la empresa.

El reclutamiento externo de candidatos es la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los individuos a las organizaciones. Incluye, según (Barber 1998: 566), “todas las actividades y prácticas llevadas a cabo por la organización, con el objetivo principal de identificar y atraer a empleados potenciales”. En definitiva, la finalidad del reclutamiento es cualitativa y cuantitativa, ya que interesa no sólo el número sino también la calidad del recurso (Gómez y Mejías, 2001).

2.1.6.3 Características del Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo se caracteriza por depender de manera directa del entorno donde se desenvuelve. Los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.
- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

2.1.6.4 Importancia del Reclutamiento Externo

La importancia del reclutamiento externo radica en traer nuevo personal y nuevas experiencias a la organización. La entrada de Talento humano nuevo ocasiona siempre un ingreso de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Además, el reclutamiento externo renueva y enriquece los recursos humanos, y aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

2.1.6.5 Objetivos del Reclutamiento Externo

- Dar a conocer una oferta de empleo, teniendo en cuenta el criterio de la rentabilidad económica.

- Conseguir un grupo numeroso de candidatos, que permita seleccionar a los empleados calificados necesarios.

2.1.6.6 Fuentes y medios del Reclutamiento Externo

Según El reclutamiento, como un proceso completo de búsqueda y atracción de Recursos Humanos incluye la consideración de fuentes y medios.

El encargado del reclutamiento, decidirá a qué fuentes y medios recurrir según el tipo de cargo a cubrir. Se puede asegurar que ningún medio por sí mismo resulta idóneo, sólo la aplicación simultánea y coordinada de varios medios de búsqueda, aportará mejores resultados.

Las fuentes de reclutamiento son los lugares de origen donde se puede encontrar a los individuos apropiados para ocupar los puestos de trabajo en la organización. Los reclutadores las deben perfeccionar y actualizar constantemente, de ello depende en gran medida el conseguir la persona adecuada en cuanto a su calidad profesional y a la vez que esté en concordancia con los principios orientadores de la empresa.

Mientras que los medios de reclutamiento son los diferentes canales utilizados para enviar el mensaje destinado a los candidatos.

Recuperado: <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/reclutamiento.pdf> Fecha: 16/09/2013

2.1.6.7 Técnicas del Reclutamiento Externo

Según (Chiavenato 2000), “las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuadas”.

Según (Miranda, 2011) El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones se pueden emplear las siguientes técnicas de reclutamiento:

a) Consulta de los archivos de candidatos

El Departamento de Talento Humano debe contar con un archivo de todos los currículos obtenidos en los subproceso de reclutamientos anteriores de personas que no fueron escogidos, de esta manera la organización siempre contara con candidatos a escoger, ya que el reclutamiento debe de ser una actividad continua e interrumpida orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. El sistema de archivo que maneje la organización debe llevar cierto orden y organizarlo por cargo o área de actividad, así mismo deben incluirse datos como nombre, sexo, edad y otras características importantes.

b) Contactos por medio de internet

Este es uno de los métodos más nuevos e innovadores que existen hasta el momento, y no es más caro que las técnicas ya existentes. En el internet existe toda una serie de sitios con ofertas de empleos para que los candidatos envíen sus currículos y así los patrones puedan identificar a candidatos potenciales.

c) Por medio de anuncios

Es uno de los métodos más comunes, es de bajo costo y su rendimiento y rapidez dependen de factores como la fácil visualización de los carteles y anuncios, la proximidad a los lugares donde haya movimiento de personas, facilidad de acceso, etc. Si bien los periódicos y las revistas especializadas son los medios más utilizados por esta técnica, también pueden incluirse la radio, la televisión, los anuncios en la vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar una mayor cantidad de posibles candidatos, sin embargo también tienen la desventaja de ser estáticos.

La preparación de anuncios lleva tiempo y creatividad en el desarrollo del diseño, así como un mensaje que resalte las principales necesidades para el puesto y las características que se necesitan para cubrir la vacante.

d) Solicitudes y currículos que llegan solos

En esta técnica la empresa recibe solicitudes y currículos no solicitados por el órgano encargado del reclutamiento. Aun cuando el porcentaje de solicitantes rechazados en esta fuente es elevado, no debe de ignorarse, ya que los candidatos muestran iniciativa e interés en la empresa, y por lo tanto, se dice que son mejores empleados que los reclutados por medio de la bolsa de trabajo, anuncios.

e) Agencias para reclutamiento

Estas organizaciones especializadas proporcionan personas de niveles alto, medio o bajo, personal de ventas, bancos, fuerza laboral industrial, a las empresas con vacantes. Algunas segmentan el mercado y se enfocan a una parte en específico, como las agencias que se especializan en el reclutamiento de ingenieros; otras, en personal de procesamiento de datos, etc. Esta técnica es

una de las más costosas, pero esta compensada por la disminución del tiempo invertido y el rendimiento de los empleados.

Existe una variante de este tipo de agencias llamada agencias par reclutamiento de ejecutivos, muchas veces se les conoce como *head hunters*, suelen enfocarse en personal para puestos altos como directores ejecutivos u otro similares y ayudan al patrón a encontrar a la persona adecuada para el puesto. No suelen anunciarse en los medios de comunicación en busca de candidatos para un puesto, ni aceptan dinero de la persona a quien ubican, no obstante, cobran honorarios muy altos por sus servicios.

f) Contacto con instituciones educativas

Las empresas suelen divulgar en diferentes instituciones educativas las oportunidades que pueden ofrecer, aunque no haya vacantes en el momento, a cambio, las universidades y escuelas proporcionan jóvenes con instrucción formal y poca experiencia laboral en un determinado campo.

g) Contactos con sindicatos

Estos son una gran fuente de trabajadores de base y para algunos puestos profesionales, algunos cuentan con bolsas de trabajo, que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo. Sirven más como estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

h) Cooperación mutua

En ciertos casos, grupos de empresas forman y financian organismos de reclutamiento que cubren con las necesidades de recursos humanos de las mismas a la vez.

i) Agencias de colocación de empleados eventuales

La utilización de este tipo de agencias ha crecido en los últimos años, en especial en otros países como en Estados Unidos. Estas agencias proveen a las empresas de recursos humanos que utilizan a corto plazo, es decir, cuando no se puede justificar la contratación de un empleado de tiempo completo, y lo más común es que se utilicen para cubrir ausencias por vacaciones, por maternidad, por incapacidad o enfermedad y para periodos de alto trabajo en empresas estacionales.

Esta técnica resulta cada vez más común en el trabajo legal para llenar puestos que alguna vez cubrieron empleados permanentes, ya que el despido puede ser con rapidez y sin necesidad de cubrir demandas laborales. Otro factor importante que se debe de tomar en cuenta son los costos, cuando el trabajo disminuye los empleados eventuales son una opción más barata al no contar con prestaciones.

2.1.7 Selección de Personal

2.1.7.1 Antecedentes de Selección de Personal

Desde épocas primitivas, el hombre se vio en la necesidad de seleccionar, desde aquellos animales que reunieran las mejores características para satisfacer sus necesidades alimenticias; hasta los hombres que demostrarán, según su raza, fuerza y otras características, ser los indicados para actividades como la caza o la agricultura.

El desarrollo del trabajo y el hombre llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las diferentes funciones entre los miembros de la comunidad. En la comunidad primitiva, la distribución del trabajo entre sus miembros se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas. En este período se ubica el primer momento de la actividad de selección de personas, el cual presenta un carácter natural espontáneo.

2.1.7.2 Definición de Selección de Personal

En la actualidad muchos de los autores que escriben sobre el área de gestión del Talento Humano, explican que unos de los procesos más importantes es la selección de personal ya que puede garantizar el éxito o fracaso de la empresa.

Según (Chiavenato, 2009), la selección de personal es:

La escogencia del "individuo adecuado para el cargo adecuado". Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

(Gómez L. , 2008), refuerza estableciendo que es:

El proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo; y a continuación valorar a cada candidato en función de esas características".

Según (Zayas, 2010) cita que:

Seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo”.

La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, con el fin de añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.

2.1.7.3 Características de Selección de Personal

El proceso de selección de personal se caracteriza principalmente por ser un método sistematizado de comparación entre las cualidades de cada candidato, con las exigencias del cargo.

2.1.7.4 Importancia de Selección de Personal

(Miranda, 2011), establece que la selección de personal:

Es importante para cualquier organización formar un buen grupo de trabajo, con el cual pueda alcanzar sus objetivos. Para alcanzar dichos objetivos todos los departamentos y puestos deben trabajar conjuntamente, razón por la cual el desempeño de un gerente dependerá, en parte, del de sus subordinados.

Al realizar una selección cuidadosa podemos “encontrar empleados que cuenten con las habilidades y atributos adecuados para trabajar en la organización. Los empleados que carezcan de estas habilidades o que se dediquen a obstruir no tendrán un buen desempeño y, en consecuencia la organización sufrirá los efectos. Lo ideal es que el proceso de selección nos ayude a excluir a los indeseables antes de que lleguen a formar parte de la organización”.

2.1.7.5 Objetivos de Selección de Personal

Escoger de los candidatos reclutados a los adecuados para el cargo de la empresa y no siempre el candidato más adecuado es aquel que posee las mejores calificaciones.

Colocar en los cargos de la organización a los individuos adecuados a sus necesidades y que pueden, a medida que adquieren mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a cargos más elevados que exigen mayores conocimientos y habilidades.

2.1.7.6 Fases de Selección de Personal

Según (Miranda, 2011) Para poder responder de forma adecuada a las exigencias de la empresa con respecto al puesto de trabajo que ésta desea cubrir, es necesario conocer cuáles son las etapas que conforman todo el proceso de selección, desde que surge la necesidad de contratar a alguien hasta que esa persona se integra de modo efectivo en la empresa. De este modo, podemos adecuar nuestra oferta personal y adaptarnos a los requisitos y demandas del puesto de trabajo que buscamos.

a) Detección de necesidades de empleo

La primera fase del proceso de selección comienza con el reconocimiento, por parte de una empresa, de la existencia de necesidades de personal, las cuales pueden haber surgido por diferentes causas: baja por enfermedad de un trabajador, ampliación de la empresa, desarrollo de nuevos proyectos, disfrute de vacaciones por parte de uno o varios empleados.

Para satisfacer estas necesidades los puestos habrán de ser ocupados por personas capaces de desarrollar en ellos de modo adecuado las actividades profesionales que éstos requieran.

b) Análisis del cargo

Según Reyes Ponce (2004), el objeto del análisis de puestos es “determinar el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocupar el puesto”.

c) Inventario de Recursos Humanos

En la mayoría de las empresas cuentan con un inventario de Recursos Humanos el cual constituye un lugar donde se va archivando los expedientes de los empleados cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las incapacidades que ha tenido, permisos.

Al momento de presentarse un puesto vacante suele acudirse a este medio con el fin de verificar si en la empresa existe la persona adecuada dentro de la organización para ocupar el puesto.

d) Reclutamiento de candidatos

Esta fase es analizada de forma independiente en esta investigación.

e) Preselección de candidatos

La preselección supone revisar todas las candidaturas recibidas y analizar si los candidatos cumplen o no los requisitos demandados por la empresa.

Entre estos requisitos, puede haber algunos considerados de necesario cumplimiento o "imprescindibles", de tal modo que aquellos candidatos que no los posean podrán ser inmediatamente eliminados del proceso de selección (por ejemplo, contar con determinada titulación, con experiencia previa en un puesto similar,...)

Respecto a otros cuyo cumplimiento no sea absolutamente necesario aunque sí deseable, se podrá utilizar un proceso de baremación, el cual tendrá como fin llevar a cabo esta fase del modo más objetivo posible. Así, los seleccionadores clasifican los distintos requisitos solicitados para el puesto y otorgan a cada uno de ellos una puntuación según su importancia con respecto a los demás. Posteriormente, se analiza cada currículum vitae y se puntúa según esta baremación; como resultado de ello, cada candidato obtendrá una calificación.

f) Entrevista preliminar

La entrevista preliminar es la herramienta más utilizada en los procesos de selección por ser una de las que más información proporciona sobre los aspirantes. Consiste en que el seleccionador cita al candidato preseleccionado para celebrar un encuentro en el que éste tendrá la oportunidad de darse a conocer personalmente, a la vez que responde a una serie de preguntas que tienen como fin ampliar la información recogida en su currículum vitae y aportar más datos sobre sus conocimientos, habilidades y aptitudes respecto al puesto de trabajo a desempeñar.

g) Pruebas de idoneidad

En algunos procesos de selección se lleva a cabo una fase consistente en la realización de pruebas que tienen como objetivo evaluar a los candidatos respecto a diversos aspectos. El que estas pruebas se realicen o no depende

mucho del puesto de trabajo del que se trate y del tipo de organismo que realice la selección.

Las pruebas pueden ser de distintos tipos, siendo las más habituales las de conocimientos, ejercicios prácticos, profesionales, psicotécnicos, dinámicas de grupo, etc.

h) Entrevista final

En algunas ocasiones es necesario que el jefe inmediato realice también una entrevista con el candidato, con la finalidad de conocerlo y aprobar la selección. De esta forma, compartirá la responsabilidad de la selección con la oficina de reclutamiento y selección de personal.

i) Valoración y toma de decisiones

Una vez realizadas todas las pruebas y recogida toda la información, los seleccionadores valorarán globalmente las candidaturas de las personas que han llegado hasta la fase de entrevista y tomarán una decisión que consistirá en determinar cuál es el candidato más idóneo al puesto de trabajo.

Posteriormente, se comunicará a éste el resultado y se le citará para formalizar el contrato laboral.

j) Contratación

Para formalizar el contrato de trabajo entre la empresa y el candidato seleccionado, éste deberá presentar unos documentos personales.

Una vez realizada la contratación, tendrá lugar la incorporación del nuevo trabajador a la empresa en el tiempo y forma que ésta decida.

2.1.7.7 Técnicas de selección de Selección de Personal

Las técnicas de selección de personal (tabla 6) son variadas. La función de las mismas es conseguir seleccionar a los mejores candidatos para cada puesto. Estas técnicas son múltiples y se trata de un campo en continua evolución y que requiere de equipos pluridisciplinares (psicólogos, informáticos, médicos, ingenieros).

A continuación describiremos las principales.

Tabla 4. Técnicas de Selección

TÉCNICAS	TIPO DE CANDIDATO	INFORMAN SOBRE
Dinámica de Grupos	Conveniente para titulados sin experiencia	Ayudan a predecir el comportamiento que tendrá el candidato en una situación laboral
Pruebas Profesionales	Titulados sin experiencia Personal auxiliar	Conocimientos y habilidades específicas
Test Psicotécnicos	Titulados sin experiencia Personal auxiliar	Aptitudes, inteligencia, intereses, motivaciones
Entrevistas de Selección	Imprescindible para todos	Información biográfica, intereses profesionales y personales

Recuperado: <http://es.scribd.com/doc/30881187/El-proceso-de-seleccion-de-personal-Tecnicas-e-Instrumentos> Fecha: 16/09/2013

(Empleate, 2013), Determina las siguientes técnicas claves para la selección de personal

a) Dinámica de grupos

Son técnicas que se proponen observar, explorar, reconocer, comparar y conocer aspectos referidos a las personas (sus características, habilidades, recursos, posibilidades) en relación con otras, en situación de interacción. Se interesan por el cómo: cómo resuelve, cómo afronta, cómo compite, cómo expresa sus ideas; por el resultado: qué obtiene, qué provoca, qué genera; por el proceso y el resultado.

Estas técnicas facilitan información acerca de:

- Cómo alguien usa sus recursos en determinadas situaciones.
- Qué provoca en otros y cómo responde cuando otros intervienen.

Informan acerca de algunas alternativas posibles del repertorio de respuestas del evaluado, en ciertos contextos y ante ciertas acciones o intervenciones de otros. También pueden informarnos acerca de la respuesta social que provoca el evaluado y la imagen que brinda.

b) Pruebas profesionales

Estas pruebas comprueban la formación y los conocimientos adquiridos, así como el grado de dominio de las tareas requeridas para el puesto.

Pueden ser: teóricas o prácticas.

c) Test psicotécnicos

Son pruebas que provocan y registran comportamientos. Sirven para medir rasgos significativos del comportamiento. El objetivo es averiguar en qué medida una persona se adecua a un puesto de trabajo determinado. Los test son una prueba más del proceso de selección, y no siempre serán los responsables de que se consiga o no un trabajo.

d) Entrevista de selección

Es la técnica más utilizada, donde el entrevistador tiene como objetivo conocer al candidato y detectar las características adecuadas al perfil buscado. A través de la entrevista se analizará el CV, las características personales, motivaciones e intereses del candidato, y se evaluará su desempeño profesional. Puede servir también para predecir el futuro éxito del candidato en la empresa.

En los últimos tiempos está adquiriendo mayor importancia la entrevista por competencias. En ella se intentan detectar las habilidades que una persona ha tenido que utilizar para conseguir unos resultados, las conductas y maneras de hacer de los que han obtenido resultados excelentes. Se trata, fundamentalmente, de valorar en mayor medida el talento y las capacidades de los candidatos. Cuando hablamos de competencias, nos referimos a la integración de 3 conceptos: saber, hacer y voluntad.

2.1.8 Pruebas y Evaluaciones

2.1.8.1 Antecedentes de Pruebas y Evaluaciones

Aunque las entrevistas son mucho más decisivas a la hora de seleccionar personal, las pruebas de selección y test psicotécnicos constituyen un elemento de información útil, por una parte, para descartar a los candidatos que no reúnen los requisitos del puesto a cubrir y, por otra, para confirmar la información que se obtiene en la entrevista personal.

La predicción de la conducta futura es esencial en la selección de personal, que se hace posible mediante la aplicación de unas pruebas determinadas, cuyos resultados se interpretan y se extrapolan de acuerdo con criterios establecidos.

2.1.8.2 Definición de Pruebas y Evaluaciones

(Hernández 2003), afirma que son “cuestionarios o inventarios desarrollados para medir diversas variables y que tienen sus propios procedimientos de aplicación, codificación e interpretación”.

Las pruebas son instrumentos que nos permiten valorar la compatibilidad entre los candidatos y los requerimientos del cargo. Consistiendo unas en pruebas técnicas y en exámenes psicológicos, mientras que otras como ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Las pruebas permite determinan las características personales del candidato e intentan prever su conducta futura en el puesto de trabajo, además intentan medir distintos aspectos del candidato como:

- Personalidad
- Conocimiento
- Actitudes y habilidades
- Intereses
- Capacidad de aprendizaje
- Capacidad de concentración y atención
- Capacidad para seguir instrucciones
- Capacidad de resistencia

2.1.8.3 Objetivos de Pruebas y Evaluaciones

Su objetivo es averiguar en qué medida una persona se adecua a un puesto de trabajo determinado, además de comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante.

2.1.8.4 Tipos de Pruebas y Evaluaciones

Según la (Universidad Autónoma Indígena de México (UAIM), 2011), En el mercado, actualmente se encuentra gran cantidad y tipo de pruebas para evaluar a los candidatos, entre las más relevantes tenemos:

a) Pruebas profesionales

Según los Grupos de Búsqueda. INEM (1997), “las pruebas profesionales son aquellas en las que, mediante la realización de una serie de tareas propias del puesto de trabajo ofertado, el candidato ha de demostrar sus competencias para la adecuada ejecución en el mismo, tanto en lo referido a conocimientos como a destrezas”.

Este tipo de pruebas son muy frecuentes en determinados procesos de selección, ya que aportan amplia información al implicar la recreación de las actuaciones propias del desempeño profesional en el puesto de trabajo real.

b) Pruebas psicométricas

“Es la medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo”.

También determinan “cuánto” de las características evaluadas tiene el candidato. Miden capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia (IQ), comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes, etc.

Son lo que vulgarmente conocemos como pruebas tipo “test” y son instrumentos o herramientas psicológicas que poseen un valor de diagnóstico y predicción. En este sentido es evidente la importancia de ser aplicadas por un profesional de la psicología.

Se clasifican en cuatro grupos:

- **Inteligencia**

“Las pruebas de inteligencia se utilizan para medir la capacidad de razonamiento, dando como resultado una puntuación que pretende indicar el cociente intelectual de la persona; decir, la capacidad intelectual. Sus ítems suelen referirse a series de números, figuras, letras o palabras”.

- **Aptitud**

“Las pruebas de aptitud miden la capacidad de los candidatos para la realización de una serie de tareas, evaluando la destreza que demuestran en la ejecución de cada una de ellas.

Dependiendo de las características del puesto se medirán las aptitudes necesarias para el desarrollo de las labores propias del mismo; es decir, se realizarán pruebas que evalúen las que se consideran más importantes para la ejecución del trabajo”.

- **Personalidad**

“Estas pruebas tienen como fin identificar las características de personalidad de los candidatos, de modo que se pueda, en función de los resultados obtenidos en las mismas, determinar la adecuación de cada aspirante al puesto de trabajo y sus posibilidades de adaptación al mismo, a la empresa e incluso a los compañeros.

Los principales aspectos que evalúan estas pruebas son: autocontrol, estabilidad emocional, introversión-extroversión, capacidad de adaptación, responsabilidad, autoestima, capacidad de organización, iniciativa, ansiedad, etc.”.

- **Proyectivas**

“En ellas, los instrumentos que se utilizan para determinar las características de la personalidad del candidato son la realización de dibujos, la interpretación de láminas o la finalización de un relato. Este tipo de pruebas se utiliza con muy poca frecuencia en selección de personal debido a la complejidad que supone la interpretación de los resultados”.

- c) Pruebas psicotécnicas

“Son un procedimiento estandarizado, es decir, igual para todos los aspirantes, que se utilizan en las selecciones para calibrar la adecuación de una persona al puesto que se trata de ocupar”.

Las instrucciones son comunes para todo el mundo, y existen baremos homogéneos para "clasificar" los resultados de cada persona.

Siguen una mecánica definida, que puede incluir: reparto de cuadernillos y hojas de respuesta, instrucciones y aclaraciones, tiempo de trabajo (normalmente, fijado de antemano), final de la prueba y recogida de materiales.

Son de aplicación universal: Hoy en día se dan en todo tipo de selecciones: Personal administrativo, técnicos, mandos intermedios, etc.

Estos test generalmente están ideados para ser aplicados en grupo; pero el examen que realizarán a partir de ellos de tus aptitudes o rasgos personales es individual.

- d) Dinámicas de grupo

“Las dinámicas de grupo consisten en la realización, por parte de los candidatos, de una serie de actividades con el fin de que los seleccionadores puedan observar y evaluar su comportamiento y actitudes dentro de un grupo de trabajo, generalmente compuesto por unas diez personas, mientras realizan unas tareas concretas previamente propuestas”.

Actualmente, en la mayoría de los empleos se valoran aspectos que son difíciles de medir en una entrevista de selección como, por ejemplo, la capacidad de trabajo en equipo, el control emocional, etc.; para ello se utilizan las dinámicas de grupo, las cuales permiten observar comportamientos y actitudes de los candidatos.

e) Assessment Center

Definición

Según el (Club de Ensayos, 2012)

El *Assessment Center* o el Centro de Desarrollo y de Evaluación es un método de evaluación de personas. Incorpora varias técnicas (test psicotécnicos, entrevistas, pruebas en grupo e individuales) y tiene como objetivo prever de una manera muy fiable el comportamiento laboral del candidato”.

Proceso estandarizado de evaluación que nos permite la utilización de diversas técnicas y herramientas, donde se valora y examina el potencial, la experiencia y las capacidades de los candidatos al puesto de trabajo.

(Mouret, 2003). “Evaluación basada en sistemas integrados de casos que sirven de estímulos para generar componentes similares a los que requieren un puesto de trabajo, para desempeñarlos exitosamente”

(Mulder y Cols, 1998). “Método que pretende predecir el rendimiento de una persona en el puesto de trabajo por medio de la simulación, lo más próximo a las exigencias en términos de competencias del puesto en cuestión”.

Consiste en la simulación de escenarios próximos a la realidad que nos permitan la identificación del liderazgo, las competencias del candidato, capacidad de solución de problemas y manejo del estrés. Técnica que se utiliza para evaluar recursos y potenciales para la gestión, en la que se utilizan varias herramientas de evaluación, basándose en la búsqueda del potencial de las personas”.

Otro factor muy importante del Assessment Center es la simulación de situaciones de trabajo para evaluar las habilidades y destrezas de los candidatos. La evaluación se realiza por varios observadores externos.

Objetivos del Assessment Center

- Evaluación eficaz de las competencias actuales y del potencial de desarrollo de las personas que trabajan en la organización o de los postulantes”.
- Posibilitar la evaluación eficaz en cuanto a selección y reclutamiento, promociones de puestos, medición de potencial de gestión, planificación de carrera, reclutamiento interno de candidatos, selección de supervisores, identificación de necesidades de adiestramiento.

Metodología

Tabla 5. Metodología del Assessment Center

PREPARACIÓN	DESARROLLO	CIERRE
Determinación de objetivos y grupos.	Recepción de los participantes.	Discusión de las evaluaciones.
Selección de evaluadores	Explicación de los objetivos.	
	Explicación de los ejercicios.	
Definición del perfil deseado.	Evaluación de los materiales por parte de los participantes.	Informes y resultados.
Preparación y organización de las actividades.	Observación y evaluación de conductas.	

Recuperado: <http://www.slideshare.net/mariabelenrr/tema4-assessment-center> Fecha: 16/09/2013

f) Otro tipo de pruebas

Pruebas de conocimientos. Tratan de valorar si los candidatos cuentan con los conocimientos necesarios para el adecuado desempeño profesional en el puesto de trabajo al que optan.

Grafológicas. Permite estudiar la escritura de los candidatos pretendiendo, a través de ésta, conocer su personalidad. Para ello, el grafólogo analiza, entre otros elementos, la rapidez, la presión, el tamaño, la inclinación o la continuidad de los trazos, consiguiendo así información que es muy difícil descubrir con otro tipo de técnicas.

2.1.9 Evaluación de desempeño

2.1.9.1 Definición de la Evaluación de Desempeño

Muchos son los autores que plantean su pensamiento acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño.

Según (Chiavenato, Administración del Talento Humano, 2009)

Determina que la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa”.

Por otro lado (Byars & Rue 1996). Establece que “La Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora”.

En tanto que (Harper & Lynch 1992). Supone:

La evaluación como una Técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales”.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Harper & Lynch (1992), Chiavenato (1995), Sikula (1989), Byars (1996) que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

Habría que distinguir entre desempeño y rendimiento. “Mientras que el rendimiento se refiere al resultado final del trabajo, el desempeño contempla también el proceso o la manera de hacer el trabajo”. (Gómez Mejía 2001).

Mientras que (Puchol 2003).determina a la:

Evaluación del Desempeño (EDD) “es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales”.

2.1.9.2 Características de la Evaluación de Desempeño

Las características principales de la Evaluación del Desempeño radican en medir, orientar y facilitar el desenvolvimiento de las personas dentro de la organización, de acuerdo a las políticas y procedimientos basados en la misión, creencias y valores, empleando indicadores y criterios homogéneos.

2.1.9.3 Importancia de la Evaluación de Desempeño

La evaluación tiene gran importancia dentro de una organización ya que nos permite:

- Implantar nuevas políticas de compensación.
- Mejorar el desempeño
- Ayuda a tomar decisiones de ascenso o de ubicación.
- Permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar.
- Detectar errores en el diseño del puesto.
- Ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

2.1.9.4 Objetivos de la Evaluación de Desempeño

Santiago Mora citado en (Empresa y Psicología , 2011) establece: “es que la evaluación de méritos busca tanto expresar el reconocimiento empresarial a los mejores colaboradores, como alentar a los demás a emularlos, generando una espiral que apunta a elevar la actuación en su conjunto”.

- Efectuar la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas.
- Establecer criterios y estándares para medir la productividad de los trabajadores.
- Implementar políticas salariales y de compensaciones, basados en el desempeño.
- Detectar necesidades y programar actividades de capacitación y desarrollo.
- Evaluar la productividad y la competitividad de las unidades y la organización.
- Establecer políticas de promoción, ascensos y rotaciones adecuadas.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo y elevar el clima organizacional.
- Validar los procesos de selección y asignación de personal.
- Actualizar las descripciones de los puestos

En síntesis, lo que pretende la evaluación es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

2.1.9.5 Elementos de la Evaluación de Desempeño

Según (Lavanda, 2005), Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

a) Estándares de desempeño

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

b) Mediciones del desempeño

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

c) Elementos subjetivos del calificador:

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

2.1.9.6 Tipos de la Evaluación de Desempeño

(Lavanda, 2005), expresa que existen diferentes formas de llevar a cabo el proceso de evaluación. En la práctica se siguen tres formas diferentes.

a) Evaluación psicológica de la persona

En la evaluación de las personas se valora fundamentalmente al individuo, su personalidad, comportamiento e incluso sus actitudes. Señala la forma adecuada de determinados comportamientos para que el trabajo se desarrolle de forma idónea hacia un rendimiento más alto.

b) Enfoque mixto

Se centra tanto en la evaluación de las personas y de los resultados. Parece que puede aportar una perspectiva más justa y objetiva. Hay que tener en cuenta la cultura interna y grado de madurez de la organización para saber si debe iniciar con la evaluación de la persona o de los resultados.

c) Evaluación de resultados profesionales

Lo que aquí se evalúa es el grado de consecución de las funciones o actividades que el evaluado ha desarrollado. Se pasa de la evaluación de la personalidad al análisis de su actividad y del control de las personas, al control de las funciones. El evaluador se centra en la evaluación de logros profesionales y en hechos constatables.

d) Evaluación en 360°

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas.

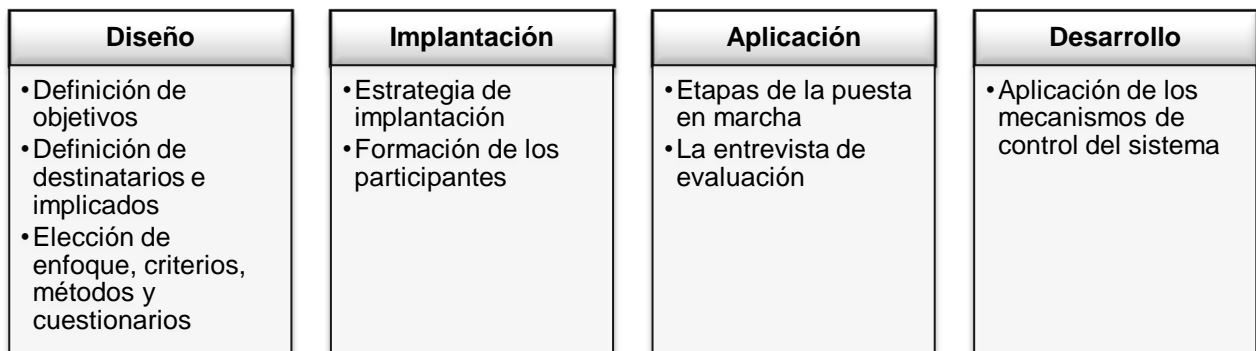
Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos.

Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

2.1.9.7 Fases de la Evaluación de Desempeño

Gráfico 3. Fases de la Evaluación de Desempeño



Fuente: Manual del Director de RR.HH., Evaluación de Desempeño, Ernst & Young.

a) Fase de Diseño

Esta fase define tres aspectos diferentes:

- Los objetivos que este sistema pretende conseguir.
- Los destinatarios e implicados en el sistema: que permite delimitar o segmentar el grupo o las personas evaluadas y los responsables de realizar la evaluación.
- Enfoque, criterio, método y cuestionario: son las herramientas utilizadas para materializar la ejecución de la evaluación.

b) Fase de Implantación

En esta fase se establecen las bases para el éxito del sistema respecto a los involucrados en el proceso, por lo tanto, se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los interesados y el diseño del programa de formación para facilitar la tarea de los evaluadores.

c) Fase de Aplicación

La clave de esta fase es la entrevista de evaluación. Antes de llevarla a cabo y después de su implantación, los aspectos logísticos del proceso no se pueden olvidar.

d) Fase de Desarrollo

Esta fase tiene como objetivo el mantenimiento y la actualización del sistema para que se mantenga fiel a los objetivos definidos y requeridos por la organización.

Además, gracias a esta fase se pueden introducir las mejoras recogidas a través de las aportaciones de los involucrados en el proceso, lo que permite mantener la credibilidad y utilidad del sistema no sólo para la organización, sino también para

evaluadores y evaluados. Para ello, los responsables del sistema deben aplicar los mecanismos de control o seguimiento oportunos.

2.1.9.8 Métodos de la Evaluación de Desempeño

Los métodos de evaluación de manera general se utilizan de acuerdo a las características del personal implicado (gerentes, gestores, vendedores, secretarios) y del tipo de actividad que desarrolla la empresa para que así arroje resultados efectivos.

De acuerdo a (Chiavenato, 1999); (Werther y Davis, 1998) y (Levy-Leboyer, 1992); los métodos utilizados para la Evaluación de Desempeño son la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas.

a) Método de escalas gráficas

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en al procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

b) Método de elección forzosa

Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presente cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son).

c) Método de evaluación mediante investigación de campo

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas,

los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

d) Método comparación por pares

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

e) Escala de calificación basada en el comportamiento

Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

2.1.9.9 Instrumentos / Herramientas de la Evaluación de Desempeño

Los instrumentos o herramientas que se utilizan para medir el desempeño del colaborador son generalmente encuestas que permiten la calificación o puntuación específica e imparcial, en base a parámetros establecidos por la misma organización, dependiendo del cargo, nivel jerárquico y actividad de la empresa.

Cada cuestionario deberá contener:

a) Niveles de cumplimiento

El cumplimiento en la evaluación del desempeño laboral se enmarcará dentro de los siguientes niveles:

1. Sobresaliente
2. Destacado
3. Satisfactorio
4. No Satisfactorio

b) Escalas de Calificación

La calificación de la evaluación del desempeño laboral se adopta mediante dos escalas:

Escala de cumplimiento de los compromisos laborales: Ésta se encuentra definida en relación con los compromisos laborales fijados y con los siguientes intervalos a los cuales se les asigna un valor porcentual:

- Nivel Destacado de 90% a 100%
- Nivel Satisfactorio de 66% a 89%
- Nivel No Satisfactorio menor o igual al 65%

Escala para acceder al Nivel Sobresaliente: El evaluado podrá acceder al nivel sobresaliente siempre y cuando haya alcanzado el 95% o más de la escala de cumplimiento de los compromisos laborales y demuestre que genera un valor agregado a través del logro de algunos de los siguientes factores, los cuales se evaluarán como Cumple o No cumple:

- Evaluación de la gestión por dependencias.
- Por calidad y oportunidad.
- Por aportes, propuestas o iniciativas adicionales.
- Por iniciativas tendientes a acciones proactivas en las actividades que cumpla.
- Por participación y aprovechamiento de capacitación relacionada con las actividades propias del empleo y que genere un valor agregado para la entidad o la dependencia.
- Por participación en grupos o en actividades que requieren de disposición voluntaria.
- Por cumplimiento de competencias comportamentales

Balanced ScoreCard / Cuadro de Mando Integral:

Dentro de los instrumentos, además de los cuestionarios mencionados anteriormente, existe una herramienta que permite evaluar no solo el desempeño de

los colaboradores, sino el desempeño general del cumplimiento del plan estratégico de la empresa.

El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (*Balanced Scorecard* – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review*, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Según el libro (*The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996): "El BSC es:

Una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización.

Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

El *Balanced Scorecard* se ha establecido como la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia de la organización en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión, medición y valoración.

De acuerdo (Alberto Fernández, 1991, *El Balanced ScoreCard*, IESE Revista de Antiguos Alumnos)

El *Balanced Scorecard*, es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización, además puede, a través de la relación coherente entre sus elementos, simplificar la gestión, priorizar lo importante y promover el aprendizaje en la organización.

Las evaluaciones tradicionales del desempeño, basadas en medidas financieras, no son suficientes en un ambiente de negocios cada día más complejo, donde los activos intangibles y las relaciones cobran cada día más importancia. (p.32)

A lo largo de la historia los autores muestran cómo usar medidas desempeño financiero, calidad de servicio, determinación de procesos internos, aprendizaje y crecimiento, permitiendo la identificación y el cumplimiento de nuevos procesos de las organizaciones.

2.1.10 Análisis de Competencias

2.1.10.1 Definición de Competencias

Para (Martha Alles 2006), el término competencia hace referencia a “características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

(Clemente Vera, 2011, *Selección por Competencias, Factor Intelectual*) determina a la competencia como el “conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que poseen los individuos en mayor o menor grado, a fin de lograr eficaz y eficientemente los objetivos de un puesto dado, dentro de la organización”. (p.9)

La competencia laboral se establece como la capacidad para llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la organización. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de una persona.

Según (Miranda, 2011), Las competencias son:

Características subyacentes de las personas, que están relacionadas con la correcta actuación en el puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.

Se las puede considerar como un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que tiene un individuo que correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen el buen desempeño del trabajador. A través de este sistema se puede medir el rendimiento excepcional de la personal y observar las conductas de cada trabajador en la ejecución diaria de sus actividades. Dicho de otra forma, las competencias dentro de lo laboral permiten conocer: lo que un individuo es capaz de realizar.

2.1.10.2 Características de Competencias

Las características que deben poseer las competencias, con carácter general son:

- Adecuadas al negocio.
- Adecuadas a la realidad actual y futura.
- Operativas, codificables, manejables.
- Exhaustivas (todos los aspectos de la organización y las personas).
- Con lenguaje y conceptos conocidos por todos.
- De fácil identificación.

2.1.10.3 Importancia de Competencias

De acuerdo a (CIALTOA, 2012) Las competencias laborales:

son importantes para la administración de recursos humanos, porque permiten el mejor desarrollo de los procesos dentro de una organización, ya que la visión global (empresa-empleado) se transforma; es decir, de trabajar en un ambiente plano en donde cada uno se limita o restringe a cumplir con las tareas que única y exclusivamente les son asignadas, se cambia a una visión mucho más flexible en donde el empleado busca el crecimiento dentro de la empresa, aumentando sus conocimientos y perfeccionando sus habilidades, es mucho más participativo y se involucra más en conocer el negocio, se convierte en un empleado multifuncional que busca el crecimiento personal y organizacional.

En el caso de la selección de personal, ésta resultará más fácil si se realiza a través del modelo de competencias, pues el reclutador se concentrará en aquellos postulantes que cubran los requisitos propios de la empresa. Si bien es cierto que existirán áreas de oportunidad, también lo es el hecho de que éstas se reforzarán una vez que el postulante se encuentre dentro de la empresa.

2.1.10.4 Objetivos de Competencias

El objetivo principal de las competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización, mediante:

- La mejora y la 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 coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- 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.

2.1.10.5 Tipos de Competencias

(Club Ensayos, 2013), menciona que para un desempeño laboral competente la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

a) Competencias básicas

Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

b) Competencias conductuales

Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la pro actividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación.

c) Competencias funcionales

Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecida por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (*on-the-job-training*, *e-learning*, otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.).

Las competencias se dividen en tres tipos, de acuerdo a su origen:

Gráfico 4. Tipos de Competencias



Fuente: Clemente Vera, 2011, Selección por Competencias, Factor Intelectual, p.11

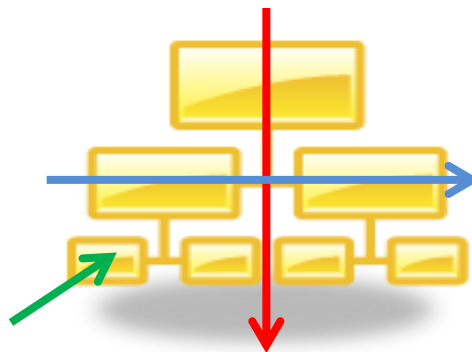
a) Saber

- Conocimiento: Los conocimientos son “el conjunto de experiencias adquiridas a través de la interacción con el medio en el que se desenvuelven los individuos” son experiencias de vida.

Para los efectos del tema, nos interesa conocer cómo es que los conocimientos que ha acumulado el individuo, son aplicables a las necesidades estipuladas en el Perfil de Puesto, ¿qué hace con ellos y qué no es capaz de realizar?

Por tanto, habremos de estipular el tipo de conocimientos (gráfica 5) que deseamos evaluar: Transversales, Horizontales y Específicos.

Gráfico 5. Saber



Fuente: Clemente Vera, 2011, Selección por Competencias, Factor Intelectual, p.20

- Conocimiento transversal: aquello que todo trabajador de la organización, desde la alta dirección, hasta el último trabajador, deben poseer.
- Conocimiento horizontal: todo lo que los trabajadores de un mismo nivel deben dominar.
- Conocimiento específico: todo aquello que el individuo en una posición dada, debe poseer para lograr los objetivos de su puesto.

b) Hacer

- Habilidades: resultan de la ejecución repetida de aquello que hemos aprendido a través de un período de tiempo; así, resultamos hábiles para determinadas actividades y no para otras.
- Aptitudes: son características propias de los individuos, que los hacen más o menos aptos para determinadas actividades.

c) Ser

- Actitudes: son el filtro emocional de la realidad, al igual que los conocimientos, tienen su origen en lo que vivimos en el medio ambiente en que nos desenvolvemos, solo que no tienen que ver con datos, cifras, fechas.
Se refieren a la forma en que experimentamos las situaciones en que nos encontramos. Son, de alguna forma, nuestros prejuicios.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Aspirante

Se emplea para calificar a aquel que se postula a algo. Un postulante, por lo tanto, es un aspirante o solicitante a un cargo, un puesto de trabajo.

2.2.2 Candidato idóneo

Persona que aspira a alguna dignidad, honor o cargo, o que es propuesta para alguno de ellos y tiene buena disposición y aptitud.

2.2.3 Cargo

La responsabilidad. Se aplica a un empleo o dignidad, y a la persona que lo ejerce.

2.2.4 Participantes

Es ampliamente usada en nuestro idioma para dar cuenta de aquel individuo que participa en alguna actividad, acción, tarea, entre otras alternativas.

2.2.5 Perfeccionamiento

Mejorar o acabar una cosa dándole el mayor grado posible de perfección, de semejanza a su ideal. Tendencia a mejorar indefinidamente un trabajo, una obra.

2.2.6 Perfil

Conjunto de rasgos peculiares que un puesto de trabajo engloba a nivel de educación, nivel de formación, experiencia y habilidades intelectuales y/o físicas, para una persona.

2.2.7 Portafolio Servicios

Es la acción y efecto de servir. En el ámbito de la economía, el concepto está vinculado al conjunto de las actividades que realiza una empresa para responder a las necesidades de los clientes. En este sentido, puede decirse que los servicios son bienes no materiales.

2.2.8 Puesto

Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa.

2.2.9 Reestructuración

Es un concepto bastante abstracto que hace referencia al reordenamiento o a la reorganización de determinado tipo de estructuras en ámbitos y espacios específicos.

2.2.10 Rotación

Se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período.

2.2.11 Seleccionador

Que selecciona, persona que elige.

2.2.12 Vendedor

Es aquella persona que tiene encomendada la venta de los productos o servicios de una compañía. Según el sector o la cultura de la compañía, puede recibir diferentes nombres: agente comercial, representante, ejecutivo de cuenta, ejecutivo de ventas. La persona que vende productos en un comercio recibe el nombre de dependiente y no es objeto de este artículo.

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo y diseño de la Investigación

Dentro de la investigación, se pretende encontrar y comprender cuales son las posibles causas u orígenes para el alto nivel de rotación de asesores comerciales en los concesionarios automotrices en el norte de la ciudad de Quito y además elaborar, o reestructurar estrategias, planes o herramientas que permita mejorar y solucionar de manera inteligente el problema planteado.

Es por eso que la “investigación descriptiva, tipo encuesta” es la más acertada para la comprobación de la hipótesis planteada, ya que pretende llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes, a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limitará a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las variables, y a comparar la situación existente con las pautas aceptadas, es decir analizar de manera minuciosa el manual de procesos y procedimientos (revisión documental) que actualmente utiliza el área de talento humano para seleccionar su personal y establecer la relación con la problemática en estudio.

3.2 Instrumentos o técnicas de Investigación

3.2.1 Fuentes de recopilación de información

Mecanismo que usa el investigador para recolectar y registrar la información; dentro de las principales fuentes de recopilación de información, existen las primarias y secundarias, detallaremos a continuación cada una respectivamente.

3.2.1.1 Fuentes Primarias

Si los datos son tomados de su lugar de origen.

- Ciudad de Quito; sector Norte (Barrio Calderón – Barrio La Mariscal).
- Empresas del sector automotriz; venta de vehículos nuevos, livianos.
- Área de talento humano.
- Asesores comerciales.

3.2.1.2 Fuentes Secundarias

Los datos no son tomados directamente, sino que se aprovechan aquellos recogidos previamente por otras personas.

- Manuales; procesos, procedimientos, funciones.
- Cuadros estadísticos de las empresas.
- Plantilla del personal.
- Internet.
- Bibliografía relacionada con el tema.

3.2.2 Técnicas de recopilación de la información

Conjunto de reglas, procesos y procedimientos que permita al investigador establecer la relación con el objeto o sujeto de estudio.

a) Cuantitativa

- Encuestas personales: aplicaré las encuestas a los profesionales de talento humano, encargados de la selección de personal de acuerdo con la muestra representativa obtenida en el estudio. Con el objetivo de recopilar información cuantitativa relevante, sobre el área de talento humano, los profesionales encargados de la selección de asesores comerciales y los procedimientos utilizados. (Ver Anexo # 1).

b) Cualitativa

- Entrevista a profundidad: realizaré entrevistas a profundidad a los profesionales de talento humano, encargados de la selección de asesores comerciales, con el objetivo de recolectar información estadística específica de cada empresa en estudio, que me permita conocer detalladamente la percepción acerca del área, los procesos y datos relevantes para la investigación. (Ver Anexo # 2). Esta muestra se tomará de una forma aleatoria simple.
- Revisión documental: mediante esta técnica, podré recolectar y analizar material impreso que las empresas posean, es decir toda la información proveniente de manuales, cuadros estadísticos, plantillas de personal, además de libros y textos relacionados con el tema de investigación.

3.3 Diagnóstico de la situación

3.3.1 Identificación de la población y muestra

3.3.1.1 Tipo de muestreo

- Probabilístico por estrato

Los métodos de muestreo probabilísticos por estrato, además de certificar la representatividad de la muestra y acceder a realizar estimaciones sobre la población, también estratifica y segmenta el sector. En este tipo de muestreo, todos los individuos o empresas de la población tienen probabilidad positiva de formar parte de la muestra, es decir, de todas las empresas dedicadas a la comercialización de vehículos nuevos, livianos, ubicados en el norte de la ciudad de Quito (Barrio Calderón – Barrio La Mariscal), se podrá obtener el número exacto y representativo para el estudio. Por lo tanto es el tipo de muestreo que usaré en la investigación por ser el más riguroso.

Tabla 6. Estratificación de la Población

EMPRESA	ESTADO	TIPO	LUGAR	SECTOR
Comercialización vehículos	Nuevos	Livianos	Quito	Norte

Elaborado por: Belén Pazmiño

3.3.1.2 Marco muestral

Datos obtenidos de la Superintendencia de Compañías, del Directorio de Compañías Activas de la ciudad de Quito que corresponden al sector económico G451010, (Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas), del año en curso.

3.3.1.3 Población en estudio

La población en estudio son empresas del sector automotriz, dedicadas a la comercialización de vehículos nuevos, livianos en el norte de la ciudad de Quito, que según los datos obtenidos en la Superintendencia de Compañías suman treinta y uno.

Tabla 7. Población en estudio

	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	TIPO	MARCA	CALLE	NUMERO	INTERSECCIÓN	SECTOR	TELÉFONO
1	AEKIA S.A.	Liviano	Kia	AV. 10 DE AGOSTO	N-31-162	AV. MARIANA DE JESÚS	NORTE	22544940
2	ÁLVAREZ BARBA S.A.	Liviano	BMW	AV. 10 DE AGOSTO	N-51-97	ALGARROBOS	NORTE	22410760
3	ASIACAR S.A.	Liviano	Hyundai	AV. 10 DE AGOSTO	5990	GASPAR DE VILLARROEL	NORTE	2466526
4	ASIAUTO S.A.	Liviano	Kia	AV. FRANCISCO DE ORELLANA	E9-79	YÁNEZ PINZÓN	NORTE	22557070
5	AUTO DELTA CIA. LTDA.	Liviano	Nissan / Renault Alfa Romeo	AV. 10 DE AGOSTO	N44-197	AV. EL INCA	NORTE	22241774
6	AUTOLANDIA S.A.	Liviano	Chevrolet	AV. MARIANA DE JESÚS	OE3-283	AV. AMÉRICA	NORTE	23202040
7	AUTOMOTORES ANDINA S.A.	Liviano	Mazda / Sangyong	NACIONES UNIDAS	1780	AV. AMÉRICA	NORTE	2241222
8	AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	Liviano	Chevrolet	AV. 10 DE AGOSTO	N45-266	AV. AMAZONAS	NORTE	2416030
9	AUTOFRANCIA C.A.	Liviano	Peugeot	MARIANA DE JESÚS	E12-179	PANAMERICANA NORTE	NORTE	2426593
10	AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A.	Liviano	Nissan	AV. ORELLANA	E2-30	AV. 10 DE AGOSTO	NORTE	23972800
11	CASABACA S.A.	Liviano	Toyota	AV. 10 DE AGOSTO	N21-281	CARRIÓN	NORTE	22223871
12	CENTRALMOTORS S.A.	Liviano	Ford	AV. 10 DE AGOSTO	N32-35	MARIANA DE JESÚS	NORTE	22556970
13	CINASCAR DE ECUADOR S.A.	Liviano	Chery / Zotye	AV. ELOY ALFARO	N40-153	JOSÉ QUERÍA	NORTE	2278080
14	DAIHAUTO S.A.	Liviano	Daihatsu	AV. NACIONES UNIDAS	E6-99	JAPÓN	NORTE	22245345
15	ECUA AUTO S.A. ECAUSA	Liviano	Chevrolet	RIO COCA	E8-73	PARIS	NORTE	22262888
16	ECUAWAGEN S.A.	Liviano	Audi / Volkswagen	AV. DE LOS GRANADOS	E12-20	COLIMES	NORTE	2264380
17	EQUINORTE S.A.	Liviano	Hyundai	AV. 10 DE AGOSTO	8721	RAFAEL BUSTAMANTE	NORTE	22415900

18	GERMANMOTORS S.A.	Liviano	Audi	AV. DE LOS GRANADOS	E12-20	COLIMES	NORTE	22264380
19	HYUNMOTOR S.A.	Liviano	Hyundai	AV. 10 DE AGOSTO	N32-35	MARIANA DE JESÚS	NORTE	22556970
20	LANZOTY C.A.	Liviano	Mazda	10 DE AGOSTO	N46-107	ISAAC ALBENIZ	NORTE	2415040
21	LATINOAMERICANA DE VEHÍCULOS CALAVCA	Liviano	Chevrolet	10 DE AGOSTO	5505	VILLALENGUA	NORTE	2255744
22	MEGAVEHÍCULOS S.A.	Liviano	Hyundai	AV. 10 DE AGOSTO	N44-318	AV. EL INCA	NORTE	2269344
23	MOSUMI S.A.	Liviano	Mitsubishi	AV. 10 DE AGOSTO	6398	JUAN DE AZCARAY	NORTE	2940800
24	MOTORES DEL ECUADOR ECUAMOTORS S.A.	Liviano	Mazda	AV. 10 DE AGOSTO	N40-94	AV. GASPAR DE VILLARROEL	NORTE	22445391
25	PROAUTO C.A.	Liviano	Chevrolet	AV. ELOY ALFARO	N43-02	AV. DE LOS GRANADOS	NORTE	2262110
26	RECORDMOTOR S.A.	Liviano	Honda / Volkswag	AV. EL INCA	E-214	AV. AMAZONAS	NORTE	22414506
27	STARMOTORS S.A.	Liviano	Mercedes Benz	AV. DE LOS GRANADOS	E14-70	JOSÉ QUERI	NORTE	2271292
28	TOYOTA DEL ECUADOR S.A.	Liviano	Toyota	GALO PLAZA LASSO	N69-309	SEBASTIÁN MORENO	NORTE	3962500
29	URBANCAR CONCESIONARIO DE VEHÍCULOS CIA. LTDA.	Liviano	Great Wall	PANAMERICANA NORTE	SN	VÍA LLANO CHICO	NORTE	22426061
30	VALLEJO ARAUJO S.A.	Liviano	Chevrolet	AV. MARISCAL SUCRE	52-120	AV. LA FLORIDA	NORTE	23959060
31	YANGTZE MOTORS ECUADOR S.A. / QUITO MOTORS	Liviano	Ford	AV. 10 DE AGOSTO	N25-108	AV. COLON	NORTE	2396800

Elaborado por: Belén Pazmiño

Fuente: Superintendencia de Compañías

Fecha: 18/10/2013

3.3.1.4 Selección de muestra para Encuestas

Según los datos obtenidos, el número de la población en estudio es conocido y es menor a 100.000 por lo que se utilizará la fórmula estadística de cálculo de muestra finita, donde:

N= concesionarios automotrices en el norte de la ciudad de Quito 31

p= probabilidad de ocurrencia 0,5

q= probabilidad de no ocurrencia 0,5

e= error admisible 0,05

k= nivel de confianza 2

Fórmula de cálculo de muestra finita

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

$$n = \frac{31(0,5 * 0,5)}{(31 - 1) \left(\frac{0,05}{2}\right)^2 + (0,5 * 0,5)}$$

$$\frac{n = 7,75}{0,26875}$$

n = 28 Empresas encuestadas

3.3.2 Aplicación de encuesta y entrevista / levantamiento de información

3.3.2.1 Objetivo de la Encuesta

Conocer la situación actual de las empresas en estudio, en cuanto a la selección de Asesores Comerciales y su injerencia directa en la rotación del personal.

3.3.2.2 Resultados y análisis Encuesta

A continuación, se presenta los resultados obtenidos después de la aplicación de las encuestas, de manera detallada con el análisis estadístico y gráfico, para conocer la situación real que actualmente vive el mercado laboral ecuatoriano, en cuanto a la selección de Asesores Comerciales. La encuesta contó con 10 preguntas, realizadas a 28 profesionales de talento humano que laboran en la actualidad en concesionarios del sector automotriz ubicados al norte de la ciudad de Quito. (Ver Anexo 1)

Tabla 8. Encuesta

ENCUESTA
1. ¿Posee dentro del área de talento humano un manual de procesos y procedimientos?
2. ¿Cuenta con un descriptivo de funciones actualizado?
3. ¿Hace que tiempo se realizó la actualización de los manuales?
4. ¿Considera que el número de asesores comerciales que laboran en la empresa es el adecuado o suficiente?
5. ¿Considera que el nivel de rotación de asesores comerciales es elevado?
6. ¿Selecciona a sus asesores comerciales mediante empresas o personas externas?
7. ¿Cuánto tiempo considera adecuado para seleccionar un asesor comercial?
8. ¿Utilizan técnicas o herramientas actualizadas para seleccionar el personal?
9. ¿Qué factores son los más influyentes para seleccionar a los asesores comerciales?
10. ¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para atraer candidatos idóneos?

Elaborado por: Belén Pazmiño

1. ¿Posee dentro del área de talento humano un manual de procesos y procedimientos?

Tabla 9. Posee manual de procesos / procedimientos

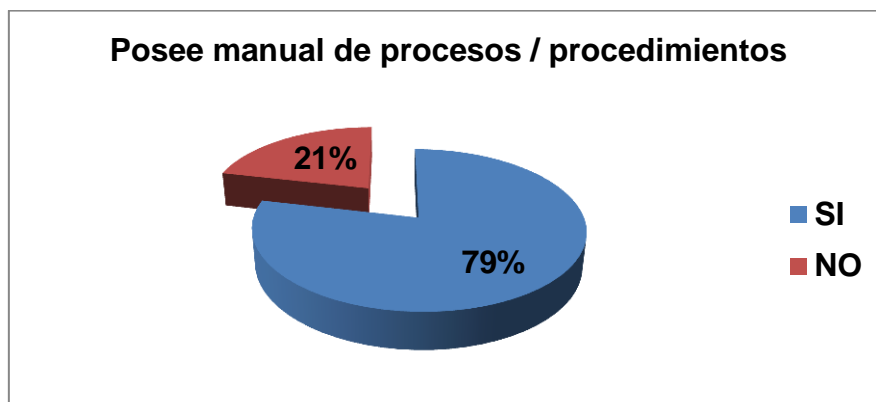
RESPUESTA	N°	%
SI	22	79%
NO	6	21%
TOTAL	28	100%

Fuente: Empresas sector automotriz

Elaborado por: Belén Pazmiño

Fecha: 14/12/13

Gráfico 6. Posee manual de procesos / procedimientos



Fuente: Empresas sector automotriz

Elaborado por: Belén Pazmiño

Fecha: 14/12/13

Interpretación:

Según los resultados arrojados de la investigación, la mayor parte de empresas, cuentan con un manual de procesos y procedimientos que norman o guía las actividades dentro del área de talento humano, sin embargo un número significativo de empresas aún no poseen esta herramienta técnica indispensable.

2. ¿Cuenta con un descriptivo de funciones actualizado?

Tabla 10. Descriptivo actualizado

RESPUESTA	N°	%
SI	21	75%
NO	7	25%
TOTAL	28	100%

Fuente: Empresas sector automotriz

Elaborado por: Belén Pazmiño

Fecha: 14/12/13

Gráfico 7. Descriptivo actualizado



Fuente: Empresas sector automotriz

Elaborado por: Belén Pazmiño

Fecha: 14/12/13

Interpretación:

La mayor parte de empresas afirma tener un descriptivo de funciones actualizado, es decir que conocen cuáles son sus responsabilidades y las actividades que deben realizar dentro de su cargo; sin embargo un porcentaje menor no posee un manual o descriptivo de funciones.

3. ¿Hace que tiempo se realizó la actualización de los manuales?

Tabla 11. Actualización de Manuales

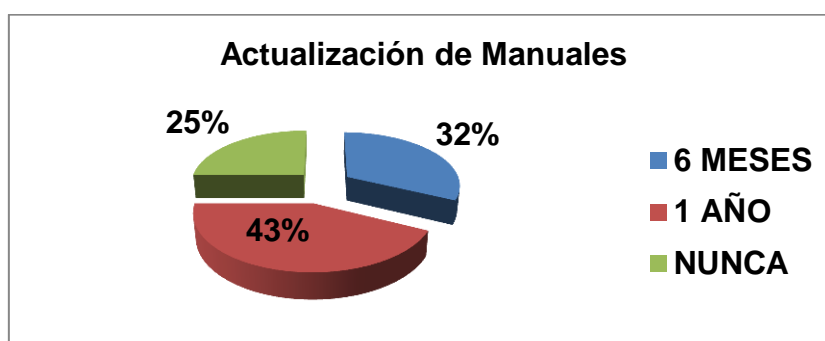
RESPUESTA	N°	%
6 MESES	9	32%
1 AÑO	12	43%
NUNCA	7	25%
TOTAL	28	100%

Fuente: Empresas sector automotriz

Elaborado por: Belén Pazmiño

Fecha: 14/12/13

Gráfico 8. Actualización de Manuales



Fuente: Empresas sector automotriz

Elaborado por: Belén Pazmiño

Fecha: 14/12/13

Interpretación:

Un porcentaje mínimo de empresas nunca ha actualizado los manuales de procesos y procedimientos porque no cuenta con ellos, sin embargo la gran mayoría ha hecho una actualización hace un año atrás, lo que significa que las empresas le dan la importancia necesaria a los manuales dentro de sus funciones y dentro de las empresas.

4. ¿Considera que el número de asesores comerciales que laboran en la empresa es el adecuado o suficiente?

Tabla 12. N° de Asesores Comerciales

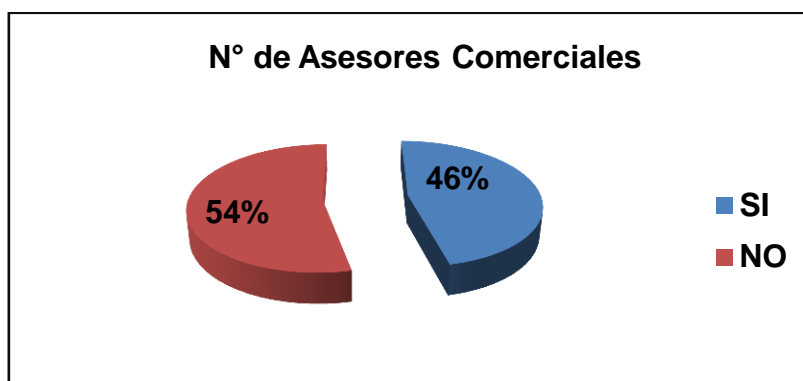
RESPUESTA	N°	%
SI	13	46%
NO	15	54%
TOTAL	28	100%

Fuente: Empresas sector automotriz

Elaborado por: Belén Pazmiño

Fecha: 14/12/13

Gráfico 9. N° de Asesores Comerciales



Fuente: Empresas sector automotriz

Elaborado por: Belén Pazmiño

Fecha: 14/12/13

Interpretación:

Del total de empresas encuestadas, la mayoría concuerdan que el número de asesores comerciales no es suficiente para realizar la gestión de ventas de manera óptima, sin embargo un porcentaje relevante indica que si están conformes con la cantidad de asesores comerciales.

5. ¿Considera que el nivel de rotación de asesores comerciales es elevado?

Tabla 13. Rotación de Asesores

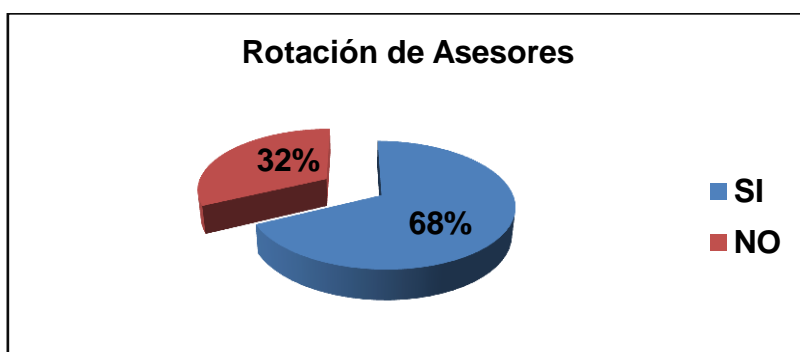
RESPUESTA	N°	%
SI	19	32%
NO	9	68%
TOTAL	28	100%

Fuente: Empresas sector automotriz

Elaborado por: Belén Pazmiño

Fecha: 14/12/13

Gráfico 10. Rotación de Asesores



Fuente: Empresas sector automotriz

Elaborado por: Belén Pazmiño

Fecha: 14/12/13

Interpretación:

Un alto porcentaje de las empresas en estudio, afirmó que el nivel de rotación de asesores comerciales es bastante elevado, sin embargo existe un porcentaje mínimo de empresas que consideran que el nivel de rotación no es elevado.

6. ¿Seleccionan a sus asesores comerciales mediante empresas o personas externas?

Tabla 14. Selección de Asesores

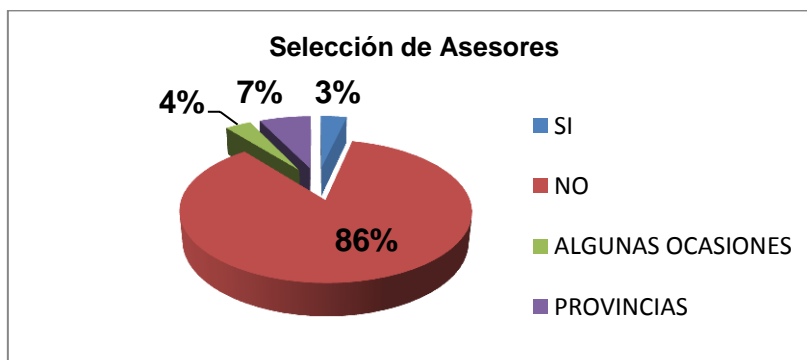
RESPUESTA	N°	%
SI	1	3%
NO	24	86%
PROVINCIAS	2	7%
OCASIONALMENTE	1	4%
TOTAL	28	100%

Fuente: Empresas sector automotriz

Elaborado por: Belén Pazmiño

Fecha: 14/12/13

Gráfico 11. Selección de Asesores



Fuente: Empresas sector automotriz

Elaborado por: Belén Pazmiño

Fecha: 14/12/13

Interpretación:

En su gran mayoría, las empresas del sector automotriz seleccionan de manera interna a sus asesores comerciales, sin embargo existió un porcentaje de empresas que realiza una selección externa cuando la plaza de trabajo está ubicada fuera de la ciudad; y un porcentaje mínimo que realiza la selección de manera externa permanentemente.

7. ¿Cuánto tiempo considera adecuado para seleccionar un asesor comercial?

Tabla 15. Tiempo de selección

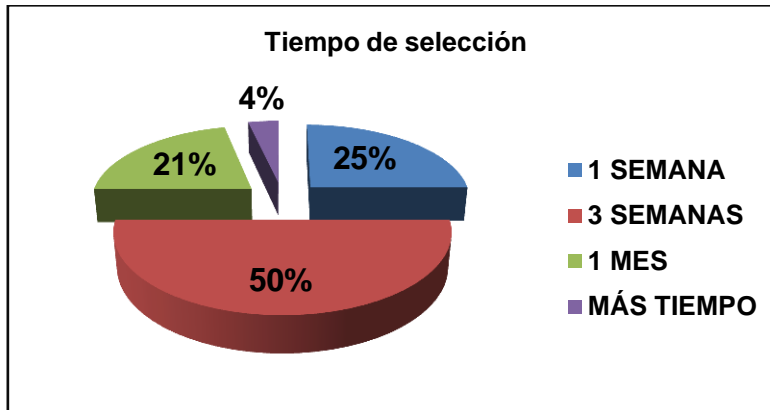
RESPUESTA	N°	%
1 SEMANA	7	25%
3 SEMANAS	14	50%
1 MES	6	21%
MÁS TIEMPO	1	4%
TOTAL	28	100%

Fuente: Empresas sector automotriz

Elaborado por: Belén Pazmiño

Fecha: 14/12/13

Gráfico 12. Tiempo de selección



Fuente: Empresas sector automotriz

Elaborado por: Belén Pazmiño

Fecha: 14/12/13

Interpretación:

La mitad de empresas en estudio, consideran que el tiempo adecuado para seleccionar un asesor comercial son 3 semanas, sin embargo existe un porcentaje mínimo que realiza su selección en 1 semana, siendo este un tiempo prudente para la incorporación del personal.

8. ¿Utiliza técnicas o herramientas actualizadas para seleccionar el personal?

Tabla 16. Técnicas de selección

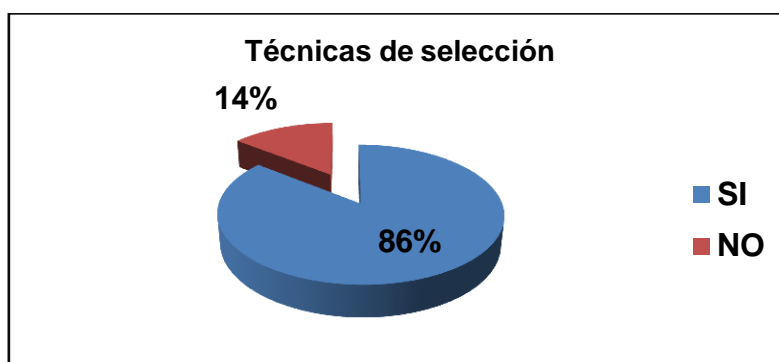
RESPUESTA	N°	%
SI	24	86%
NO	4	14%
TOTAL	28	100%

Fuente: Empresas sector automotriz

Elaborado por: Belén Pazmiño

Fecha: 14/12/13

Gráfico 13. Técnicas de selección



Fuente: Empresas sector automotriz

Elaborado por: Belén Pazmiño

Fecha: 14/12/13

Interpretación:

En su gran mayoría, las empresas del sector automotriz, afirman contar con herramientas y técnica actualizadas para seleccionar a sus asesores de ventas, pese a esto, un porcentaje mínimo no han actualizado sus herramientas para seleccionar.

9. ¿Qué factores son los más influyentes para seleccionar a los asesores comerciales?

Tabla 17. Factores influyentes

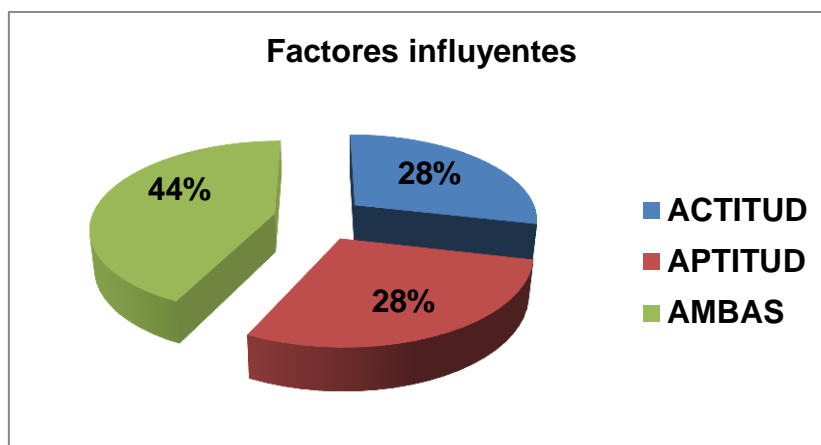
RESPUESTA	N°
ACTITUD	8
APTITUD	8
AMBAS	12
TOTAL	28

Fuente: Empresas sector automotriz

Elaborado por: Belén Pazmiño

Fecha: 14/12/13

Gráfico 14. Factores influyentes



Fuente: Empresas sector automotriz

Elaborado por: Belén Pazmiño

Fecha: 14/12/13

Interpretación:

Casi la mitad de las empresas en estudio, afirmaron que tanto la actitud como la aptitud tienen el mismo nivel de importancia al momento de seleccionar asesores comerciales, el resto tiene su opinión dividida por igual en cuanto al factor preponderante.

10. ¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para atraer candidatos idóneos?

Tabla 18. Factores para atraer candidatos

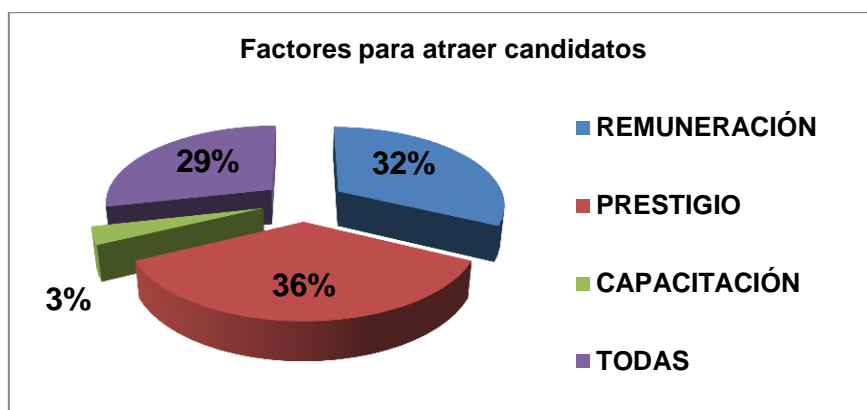
RESPUESTA	N°	%
REMUNERACIÓN	9	32%
PRESTIGIO	10	36%
CAPACITACIÓN	1	3%
TODAS	8	29%
TOTAL	28	100%

Fuente: Empresas sector automotriz

Elaborado por: Belén Pazmiño

Fecha: 14/12/13

Gráfico 15. Factores para atraer candidatos



Fuente: Empresas sector automotriz

Elaborado por: Belén Pazmiño

Fecha: 14/12/13

Interpretación:

Dentro de todos los factores puestos a consideración, la mayoría de empresas afirman que el prestigio empresarial es el que más atrae y retiene a los asesores comerciales, seguido de la remuneración; solo un porcentaje mínimo sostiene que la capacitación es un factor preponderante.

3.3.2.3 Resultados y análisis Entrevista

A continuación, se presenta los resultados obtenidos después de la aplicación de la entrevista a profundidad, de manera detallada y concisa, para conocer a fondo el origen y las posibles causas de la problemática en estudio.

La entrevista a profundidad cuenta con 10 preguntas, y fue aplicada de manera aleatoria a 5 profesionales de talento humano que laboran en la actualidad en concesionarios automotrices, ubicados al norte de la ciudad de Quito, del total de la muestra obtenida.

Tabla 19. Resultado entrevista

		EMPRESA					
		CINASCAR	KIA MOTORS	QUITO MOTORS	AUTOANDINA	HYUNMOTOR	
PREGUNTAS	1	¿Hace cuánto tiempo desempeña sus funciones en la empresa?	1 año 1 mes	1 año	2 años	7 años mismo cargo	1 año
	2	¿Existe más personas realizando la misma función?	No	No	No	No	No
	3	¿Detalle los procedimientos realizados para seleccionar a los asesores comerciales?	Levantamiento del perfil / Publicación del anuncio o referidos / Pruebas / Selección final	Convocatoria / reclutamiento / entrevista preliminar / AC / Entrevista Gerencia TH / Gerencia Comercial / Gerencia General	Reclutamiento / Entrevista inicial / Aplicación de pruebas / Referencias / Terna finalista / Toma de decisión	Proceso tradicional	Publicación o referidos de la marca / Terna finalista / pruebas psicotécnicas / Medir habilidades comerciales
	4	¿Mencione las herramientas utilizadas para realizar los procesos de selección?	Entrevista por competencias / Assessment Center	Assessment Center / Solicitud de requerimientos / Medios para reclutamiento	Base de datos propia / Multitrabajos / Batería de pruebas	Internet / Prensa / Batería de pruebas	Prensa / Página web / Evaluaciones
	5	¿Considera que hay procedimientos que no aportan valor dentro del proceso de selección?	La publicación de los anuncios	No, ninguno	No, ninguno	Si, varios	Requisitos innecesarios
	6	¿Considera que existen limitaciones para seleccionar asesores comerciales dentro del mercado laboral?	Sí, no existe formación en el ámbito de vehículos	No, el proceso por competencias es una herramienta acertada y la inducción y acompañamiento.	La falta de experiencia en el ámbito automotriz.	La limitación es la remuneración que no es competente entre el sector automotriz.	Si, por la remuneración competitiva en el mercado.

7	¿Cuántos asesores comerciales laboran actualmente en la empresa?	Matriz 2 / Sucursales 9	63 Asesores a nivel nacional	54 Asesores a nivel nacional	20 a nivel nacional	Quito 7 asesores comerciales
8	¿Cuál es el índice de rotación de asesores comerciales?	No tienen %, sin embargo afirma que de 9 salen 3 mensualmente	5% anual	7,4% anual	40% anual	No tienen establecido, pero considera que no es elevado.
9	¿Cuál considera que es la principal causa de deserción?	Actitud del jefe de ventas / prestigio de la empresa.	No cubren el presupuesto de ventas mensual.	El incumplimiento de metas.	Económica y crecimiento profesional.	No tienen una causa definida, el personal lleva laborando muchos años en la empresa.
10	¿Considera que el clima laboral es favorable dentro del área comercial?	Entre compañeros, Si.	Excelente	Es óptimo, la marca respalda las actividades.	Aceptable	Podría ser mejor, no existe una cultura homogénea.

3.3.2.4 Interpretación de datos de la Entrevista a profundidad.

1. ¿Hace cuánto tiempo desempeña sus funciones en la empresa?

Los profesionales de talento humano, en su gran mayoría están ocupando recientemente el cargo y ejerciendo sus funciones dentro de las compañías en estudio, lo que les permite realizar sus actividades de manera más proactiva para demostrar sus habilidades en el campo de selección, sin embargo la falta de experiencia puede jugar un papel definitivo al momento de seleccionar asesores comerciales.

2. ¿Existe más personas realizando la misma función?

El proceso de selección sobretodo en el área comercial, es realizado por una sola persona debido a que ya conoce el mercado laboral donde se desenvuelve, para que no exista dualidad o duplicidad de la información.

3. Detalle los procedimientos realizados para seleccionar a los asesores comerciales.

La mayoría de empresas en estudio, realizan proceso de selección tradicionales, es decir, partiendo desde la requisición del candidato, levantamiento del perfil, postulaciones, reclutamiento, entrevistas, evaluaciones, entrevista final, contratación; sin embargo existieron empresas donde ya utilizan herramientas de evaluación de competencias como el *Assessment Center*.

4. ¿Mencione las herramientas utilizadas para realizar los procesos de selección?

La mayoría de empresas utiliza batería de pruebas, herramientas interactivas, es decir provenientes de la web y el *Assessment Center* para completar el proceso evaluativo.

5. ¿Considera que hay procedimientos que no aportan valor dentro del proceso de selección?

Gran parte acordó que si existen proceso que sobretodo extiende el tiempo de selección y disminuye la calidad de los reclutados, como por ejemplo la cantidad de requisitos innecesarios para poder aplicar a la vacante.

6. ¿Considera que existen limitaciones para seleccionar asesores comerciales dentro del mercado laboral?

Acordaron que el tema de conocimiento y experiencia en el ámbito automotriz es un gran limitante para poder seleccionar asesores comerciales, además del tema remunerativo.

7. ¿Cuántos asesores comerciales laboran actualmente en la empresa?

En las empresas con más trayectoria el número de asesores comerciales a nivel nacional sobre pasa las 50 personas, mientras que en empresas relativamente nuevas el número no supera los 20 asesores comerciales.

8. ¿Cuál es el índice de rotación de asesores comerciales?

Es diferente para cada empresa. (Detallado en el cuadro de levantamiento de información). Tabla # 18

9. ¿Cuál considera que es la principal causa de deserción?

Consideran que el incumplimiento de metas, por lo tanto una disminución alarmante en su remuneración mensual.

10. ¿Considera que el clima laboral es favorable dentro del área comercial?

Consideran que el clima laboral es favorable, sobre todo por el tipo de perfil psicológico sociable, extrovertido, empático.

3.3.2.5 Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo a la información obtenida en el proceso investigativo, se pudo concluir que la problemática en estudio es una constante dentro de los concesionarios automotrices ubicados al norte de la ciudad de Quito.

Un 68% de la muestra obtenida afirma que el nivel de rotación de asesores comerciales es elevado y el 54 % de la población considera que el número de asesores comerciales que trabajan en cada compañía no es el indicado ni suficiente para abastecer su giro de negocio.

A pesar de estos resultados, la mayoría de la población encuestada indicó que tienen manuales de procesos y procedimientos actualizados dentro del área de talento humano para cumplir con sus actividades, sobre todo lo inherente al subsistema de selección de personal.

Por lo que se pudo determinar que uno de los orígenes de la problemática son los manuales con procesos y procedimientos obsoletos, que restan tiempo en la selección del candidato idóneo; razón por la cual lo más óptimo sería presentar una reestructura en los manuales que guían y norman la selección de asesores comerciales.

3.4 Identificación del problema diagnóstico

La selección de asesores comerciales idóneos en cualquier tipo de industria dentro del país es realmente compleja, debido a los limitantes dentro del mercado laboral, por el conocimiento y el expertiz que se requiere y sobre todo por la competencia y la remuneración, aún más en un mercado tan exigente como el automotriz.

La problemática en estudio, parte del alto nivel de rotación de asesores comerciales en concesionarios automotrices ubicados al norte de la ciudad de

Quito, que según el análisis realizado se origina en los manuales de procesos y procedimientos, debido al deficiente y obsoleto planteamiento o mala aplicación de los mismos.

Siendo los manuales de procesos y procedimientos una herramienta técnica indispensable, es primordial que se reestructure dichos instrumentos, utilizando técnicas actuales, e innovadoras que permitan una selección acertada y sobre todo duradera que garantice la calidad del candidato y su permanencia dentro de la compañía.

3.4.1 Procedimientos actuales

3.4.1.1 Análisis de la situación actual

3.4.1.1.1 Diagramas de Ciclo (actividades actuales)

El diagrama de ciclo representa actividades concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica del modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación. (Ver tablas 20 – 21- 22 – 25 – 28 – 31).







Tabla 20. Análisis del procedimiento actual Reclutamiento de Asesores Comerciales

SECTOR AUTOMOTRIZ DEL NORTE DE QUITO										
PROCESO:		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ELABORADO POR							
PROCEDIMIENTO:		RECLUTAMIENTO DE ASESORES COMERCIALES	Belén Pazmiño							
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA							
			◆	●	➔	▭	■	▲	▤	
1	Talento Humano	Crear la necesidad de incorporar un nuevo asesor comercial.		○						
2	Talento Humano	Formalizar la requisición de personal.			➔					
3	Talento Humano	Firma de la requisición por el Gerente solicitante								○
4	Talento Humano	Aprobación de la requisición por parte del Gerente de Talento Humano para que empiece la búsqueda.								○
5	Talento Humano	Analizar el perfil en el descriptivo de cargos.		○						
6	Talento Humano	Programar reunión con Gerente Comercial o Supervisor de Ventas para levantar el perfil del cargo, conocer las especificaciones necesarias del nuevo ingreso.								○
7	Talento Humano	Determinar el mejor medio para realizar la convocatoria.		○						
8	Talento Humano	Publicar convocatoria en los medios necesarios para atraer la mayor cantidad de candidatos.			➔					
9	Talento Humano	Desarrollar análisis específico de los currículos recibidos, para verificar que cumplan con los requerimientos solicitados.		○						
10	Talento Humano	Armar base de datos de candidatos preseleccionados para el posterior contacto.		○						
11	Talento Humano	Archivo de hojas de vida que no han sido tomadas en cuenta para el procedimientos de selección.								△
12	Talento Humano	Contactar a los candidatos que cumplan los requisitos solicitados y se realiza un primer acercamiento para verificar interés y confirmar datos relevantes del CV.		○						

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Belén Pazmiño

Tabla 21. Análisis del procedimiento actual Selección de Asesores Comerciales

SECTOR AUTOMOTRIZ DEL NORTE DE QUITO								
PROCESO:		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ELABORADO POR					
PROCEDIMIENTO:		SELECCIÓN DE ASESORES COMERCIALES	Belén Pazmiño					
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					
								
1	Talento Humano	Realizar entrevista inicial para conocer información personal, formación, experiencia profesional, aspiraciones y expectativas de los candidatos.		○				
2	Talento Humano	Desarrollar base de datos de los candidatos descartados.						△
3	Talento Humano	Programar nueva reunión con los candidatos.						D
4	Talento Humano	Contactar a los candidatos para rendir las evaluaciones.		○				
5	Talento Humano	Aplicación de baterías de pruebas para conocer aspectos intrínsecos de personalidad.		○	⇒			
6	Talento Humano	Calificación de pruebas aplicadas.		○				
7	Talento Humano	Elaboración e informe de pruebas (psicológicas, psicotécnicas)				□		
8	Talento Humano	Programar agenda del Gerente Comercial para que realice la entrevista final.						D
9	Talento Humano	Contactar con el candidato para confirmar última entrevista con el Gerente del área.						D
10	Talento Humano	Entrevista final con la terna y el gerente solicitante.		○				
11	Talento Humano	Análisis y toma de decisión.		○				
12	Talento Humano	Informar al departamento de Talento Humano de la nueva contratación.			⇒			
13	Talento Humano	Recepción de documentación.						
14	Talento Humano	Elaboración del contrato.		○				
15	Talento Humano	Firma del contrato.		○				
16	Talento Humano	Legalización del contrato.		○	⇒			
17	Talento Humano	Entrega de material inherente al cargo.			⇒			
18	Talento Humano	Proceso de inducción.	□					

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Belén Pazmiño

Tabla 22. Análisis del procedimiento actual Evaluación del desempeño

SECTOR AUTOMOTRIZ DEL NORTE DE QUITO									
PROCESO:		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ELABORADO POR						
PROCEDIMIENTO:		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Belén Pazmiño						
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						
			◆	●	➔	■	■	▲	▢
1	Talento Humano	Realizar ingreso de evaluación de desempeño en el área Comercial		○					
2	Talento Humano	Definir compromisos (Unidades y elementos de competencia) para el período de evaluación.							▢
3	Talento Humano	Desarrollar seguimientos mensuales de desempeño, en el cumplimiento de las actividades asignadas.		○					
4	Talento Humano	Elaborar informes mensuales del cumplimiento de las actividades				▢			
5	Talento Humano	Comparación de logros obtenidos contra compromisos adquiridos por cada trabajador en su puesto		○					
6	Talento Humano	Implementación de sistema de Evaluación del Desempeño.							
7	Talento Humano	Valorar los resultados alcanzados por el empleado.							▢
8	Talento Humano	Realización y desarrollo de contratación Plazo Fijo		○					
9	Talento Humano	Desarrollo de Evaluación del desempeño anual.		○					
10	Talento Humano	Valorar los resultados alcanzados por el empleado.							▢
11	Talento Humano	Contratación definitiva.		○					

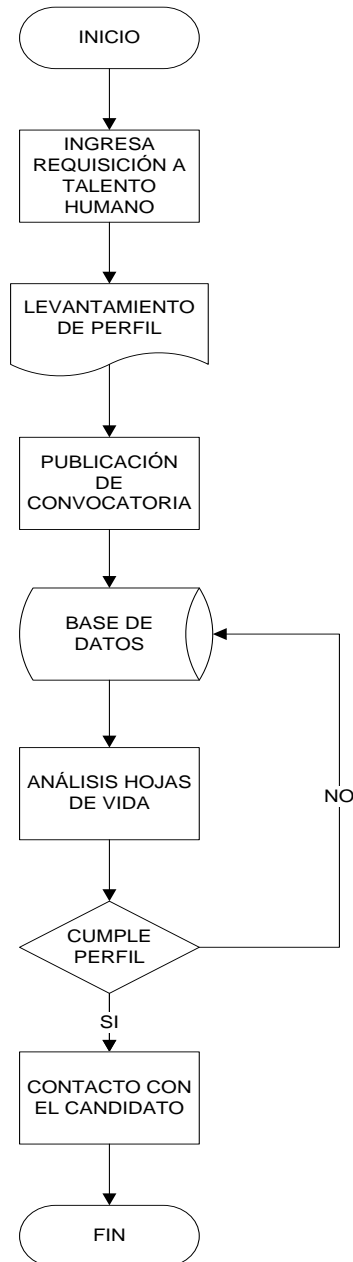
Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Belén Pazmiño

3.4.1.1.2 Flujogramas (actividades actuales)

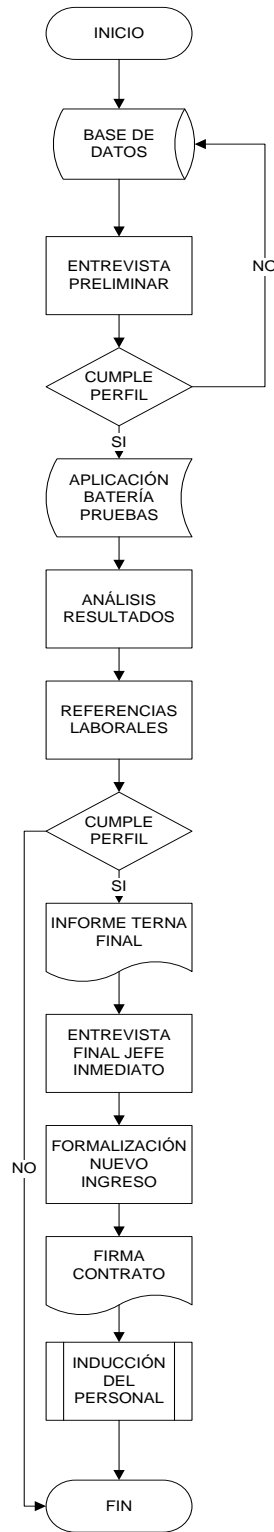
La representación gráfica expuesta a continuación es una muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado. (Ver gráficos 16 16 – 17 – 18 – 22 - 24)

Gráfico 16. Flujo grama del procedimiento de Reclutamiento



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Belén Pazmiño

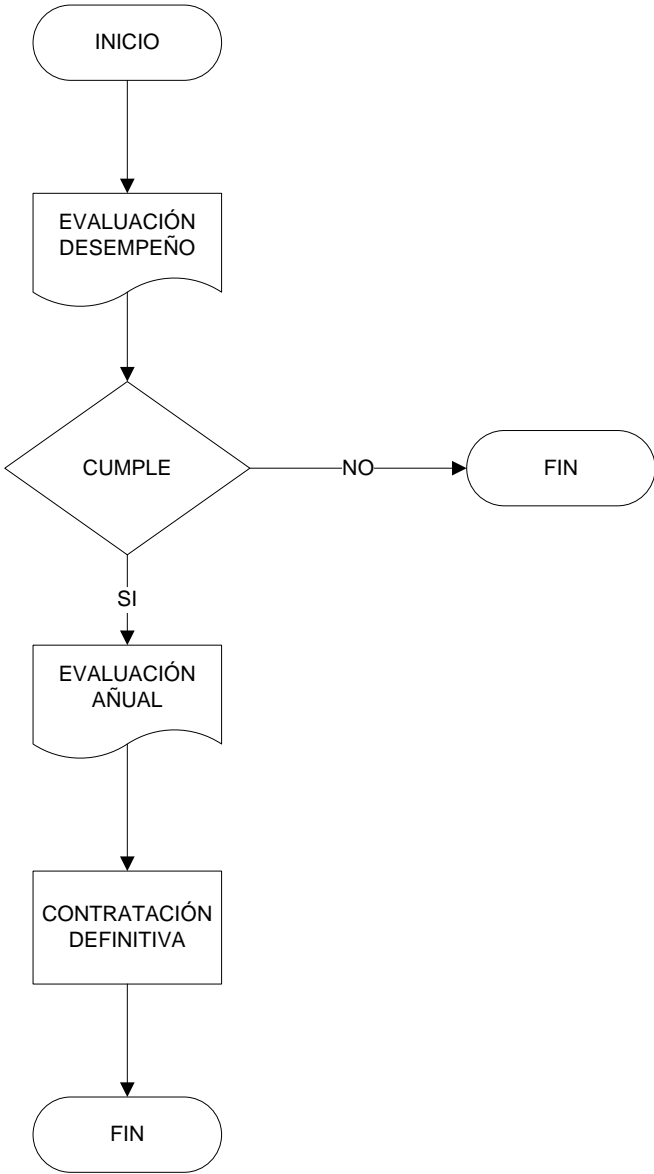
Gráfico 17. Flujo grama del procedimiento de Selección de Asesores Comerciales



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Belén Pazmiño

Gráfico 18. Flujo grama del procedimiento de Evaluación de Asesores Comerciales



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Belén Pazmiño

3.4.1.1.3 Reporte de los Procedimientos Diagramados

Novidades del procedimiento de Reclutamiento de Asesores Comerciales

- Existe gran cantidad de funciones que nos son relevantes dentro del procedimiento de reclutamiento.
- El sector automotriz no cuenta con herramientas adecuadas para reclutar personal.
- En su gran mayoría, los candidatos no son sometidos a un procedimiento de reclutamiento ya que son recomendados.
- El procedimiento presenta una demora en la aprobación de la requisición de personal.
- No existe una planificación adecuada dentro del procedimiento de reclutamiento de personal.
- Existencia de duplicidad de funciones.

Novidades del procedimiento de Selección de Asesores Comerciales

- El sector automotriz no cuenta con una gestión del talento humano adecuado para hacer frente a los adelantos administrativos.
- El personal seleccionado no es el más capacitado para desempeñarse dentro del puesto requerido.
- La rotación asesores comerciales es alta ya que el proceso de selección no profundiza en intereses y competencias del candidato, por lo que no garantiza su permanencia dentro de la empresa.
- La aplicación de pruebas está sujeta a alteración de información.
- La programación excesiva de reuniones innecesarias dificulta el desarrollo del procedimiento de selección del personal.

Novedades del procedimiento de Evaluación del Desempeño

- El desarrollo de compromisos, unidades y elementos de competencia no permiten la fluidez del procedimiento de evaluación del desempeño
- Los métodos de valoración de resultados no son los adecuados dentro de la evaluación del desempeño.
- La evaluación del desempeño presenta falencias en su operación y aplicación.
- No se utilizan las herramientas adecuadas en el desarrollo y aplicación de las evaluaciones dentro del sector automotriz.

CAPÍTULO IV

4 PROPUESTA

4.1 Modelo de Gestión de reestructuración y perfeccionamiento de los procesos de Reclutamiento, Selección y Evaluación del Desempeño para los Asesores Comerciales.

Institución Ejecutora: Empresas comercializadoras de vehículos nuevos – livianos, ubicadas al norte de la ciudad de Quito.

Beneficiarios: Empresa y clientes externos e internos.

Equipo técnico responsable: Departamento de Talento Humano.

4.1.1 Antecedentes

En toda institución, para que exista un excelente desarrollo e incremento en el cumplimiento de sus objetivos, se deben establecer herramientas que participen con su mejora, para lo cual será necesario reestructurar y perfeccionar los procedimientos dentro del área de Talento Humano, para que beneficien el cumplimiento de las responsabilidades institucionales.

Fundamentalmente, la estrategia metodológica que se utilizó para el presente estudio, se encuentra inmersa en la reestructura de procedimientos para mejorar el Reclutamiento, Selección y Evaluación del Desempeño de Asesores Comerciales, con el propósito de elevar el desempeño y disminuir el alto nivel de rotación existente en las empresas.

4.1.2 Justificación

La necesidad de una reestructura de procedimientos se basa en la eficiencia con la que se pretende lograr un objetivo determinado, en este estudio en específico la reestructura de procedimientos se justifica en los siguientes casos:

- Que existan actividades que mantengan cierto grado de complejidad.
- Que resulte conveniente asegurar la uniformidad en el desarrollo de las actividades y procedimientos, para lo cual resulte indispensable contar con descripciones claras de los mismos.
- Que se desee emprender tareas de simplificación del trabajo.
- Que se vaya a establecer un sistema de información o modificar el ya existente, y se necesite conocer las fuentes de entrada, proceso y salidas de información.

4.1.3 Ámbito de aplicación

La reestructura de los procedimientos es aplicable a nivel interno, en el departamento de Talento Humano, al seleccionar los asesores comerciales; sin embargo se prevé que los resultados beneficien a las compañías en general y sobre todo a los clientes externos, a quienes se tratará de satisfacer cada una de sus expectativas.

4.1.4 Análisis de Factibilidad

4.1.4.1 Aspecto Legal.

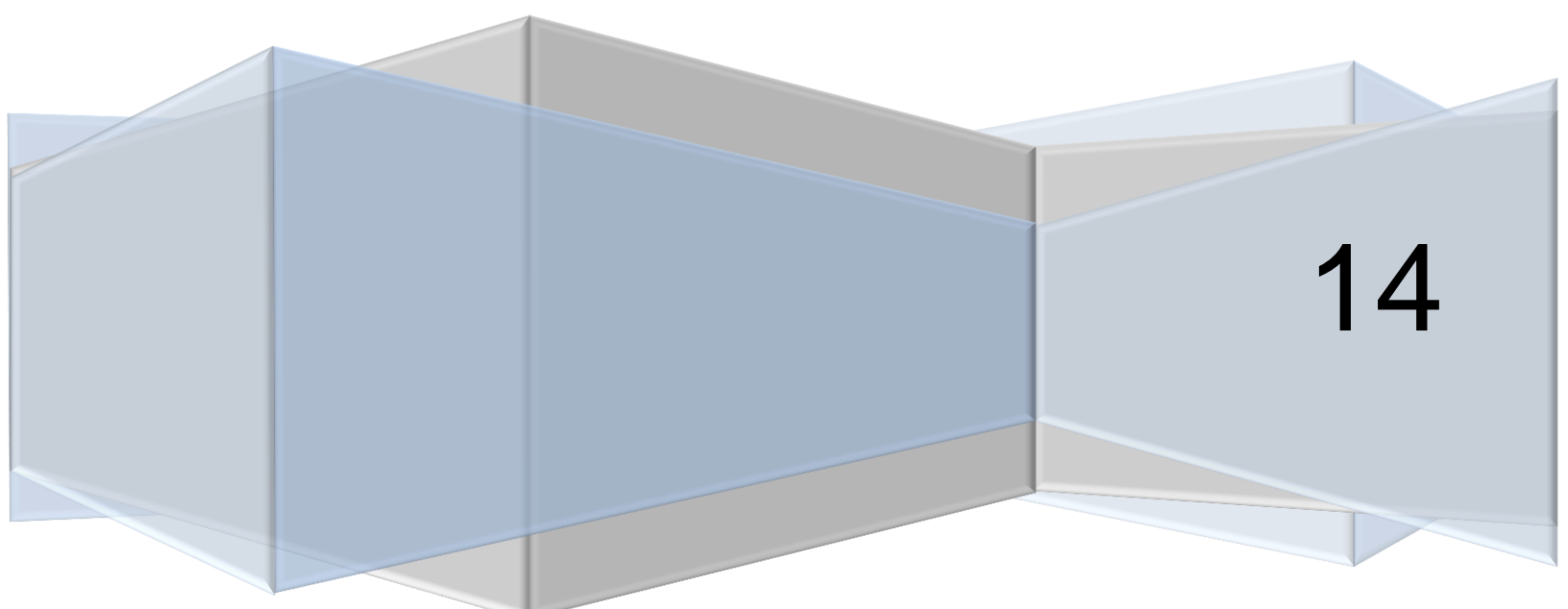
La Constitución Política de la República del Ecuador del 2008, en su Art. 329, manifiesta que las empresas deben realizar una adecuada selección de personal a medida de que el Estado impulse la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo, y el código de trabajo en su Art.68, hace referencia a la promoción y formación en el trabajo como por ejemplo: ascensos, cursos de formación y capacitación, a cambiar de puesto de trabajo o de tarea por razones de salud, rehabilitación, reinserción y recapacitación, de manera que se garantice la igualdad de oportunidades sin exclusiones y discriminaciones.

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE VEHÍCULOS NUEVOS LIVIANOS

**Modelo de Gestión de
reestructuración y
perfeccionamiento de los procesos
de Reclutamiento, Selección y
Evaluación del Desempeño para los
Asesores Comerciales.**

Sector Norte de la ciudad de Quito

María Belén Pazmiño



14

CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE
VEHÍCULOS NUEVOS - LIVIANOS

SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha: Septiembre 2014

Versión: 1.0

CONTENIDO

1. Introducción
2. Glosario
3. Objetivo del Manual
4. Simbología
5. Responsabilidad y Autoridad
6. Documentos de Referencia
7. Manuales
 - 7.1 Reclutamiento de Personal
 - 7.1.1 Procedimientos
 - 7.1.2 Cadena de Valor
 - 7.1.3 Flujograma
 - 7.1.4 Diagrama de Ciclo
 - 7.1.5 Hoja de mejoramiento
 - 7.2 Selección de Personal
 - 7.2.1 Procedimientos
 - 7.2.2 Cadena de Valor
 - 7.2.3 Flujograma
 - 7.2.4 Diagrama de Ciclo
 - 7.2.5 Hoja de mejoramiento
 - 7.3 Evaluación del Desempeño
 - 7.3.1 Procedimientos
 - 7.3.2 Cadena de Valor
 - 7.3.3 Flujograma
 - 7.3.4 Diagrama de Ciclo
 - 7.3.5 Hoja de mejoramiento

CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE
VEHÍCULOS NUEVOS - LIVIANOS

SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha: Septiembre 2014

Versión: 1.0

1. INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Procedimientos tiene como propósito contar con una guía clara y específica que garantice la óptima operación y desarrollo de las diferentes actividades en la Empresas del Sector Automotriz ubicadas al norte de Quito; así como el de servir de instrumento de apoyo y mejora Institucional.

Comprende en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones de los procedimientos a seguir para cada actividad laboral, promoviendo el buen desarrollo administrativo de las Empresas y dando cumplimiento con ello a lo dispuesto por la ley.

Contempla el desarrollo de procedimientos con sus respectivos diagramas de flujo y formatos utilizados.

Es importante señalar, que este documento está sujeto a actualización en la medida que se presenten variaciones en la ejecución de los procedimientos, en la normatividad establecida, en la estructura orgánica de las empresas, o bien en algún otro aspecto que influya en la operatividad del mismo, con el fin de cuidar su vigencia operativa.

CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE
VEHÍCULOS NUEVOS - LIVIANOS

SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha: Septiembre 2014

Versión: 1.0

2. GLOSARIO

Actividad: Conjunto de trabajos o acciones que se hacen con un fin determinado o son propias de una persona, una profesión o una entidad: actividad empresarial (TheFreeDictionary. 2014)

Calidad: La norma (ISO 8402) define calidad como el conjunto de características de una entidad, que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.

Cliente: En el (Diccionario de Marketing), encontramos que "cliente" es un "Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.

Eficacia: (Ferrerías, 2005) Establece que "Maximización de lo logrado como consecuencia de la realización de una determinada actuación con respecto a lo que se tenía planificado. Tiene que ver con la consecución de resultados según objetivos".

Eficiencia: (Ferrerías, 2005) Establece que "Maximización de los resultados alcanzados con relación a los recursos y las acciones invertidos en su consecución. Tiene que ver con los recursos y los procesos utilizados para la consecución de resultados".

Estrategias: Según (Schnaars, 1994), conjunto de acciones que son planificadas de manera tal que contribuyan a lograr un fin u objetivo que nos hemos determinado previamente. Las estrategias no sólo son utilizadas en ámbitos empresariales o a nivel organizacional.

Gestión: Según (Belén Ena, Susana Delgado y Teresa Ena, 2008), gestión

es: La acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.

Gestión por Procesos: (Harrington, 2004) Establece que:

La Gestión por Procesos está basada en ampliar sistemas de gestión de la calidad de las actividades que integran los mismos buscando se eficiencia y eficacia, identificando los responsables y desarrollando las correspondientes actuaciones de mejora en base a información relevante obtenida en el seguimiento y control de los mismos.

Instrumento: Según (Padua, 1979), Instrumento es una palabra que describe el elemento que, al ser combinado con otras piezas, sirve en el ámbito de los oficios o las artes para determinados propósitos.

Manual: Según (Lobo, Angeles Gonzáles, 2008) manual es:

Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

Objetivos: Según (Lobo, Angeles Gonzáles, 2008) objetivo es:

El fin al que se desea llegar, la meta que se pretende lograr. El objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, el propósito. Objetivo es sinónimo de destino, meta, como el punto de mira de un arma, el blanco, o como el fin específico al que hay que llegar.

Procedimiento del Proceso: Según (Davila, 2001) es la manera establecida y sistemática o para desarrollar y ejecutar las diferentes tareas y actividades inherentes al proceso.

Procesos: Según (Harrington, 2004), Entre otros podemos señalar los siguientes conceptos de lo que es un proceso: "Cualquier actividad o grupo de actividades que empleen un insumo agregue valor a este y suministre un

producto a un cliente externo o interno.

Puesto: Según (Lucke, 2006) conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinada, independientemente de que el puesto sea a tiempo completo o parcial.

Resultados: Según (Ramos, 2012), resultado es:

La consecuencia final de una serie de acciones o eventos, expresados cualitativa o cuantitativamente. Algunos resultados posibles pueden ser la ventaja, la desventaja, la ganancia, la pérdida, el avance o la victoria. El no alcanzar un resultado en una operación puede indicar que las acciones son ineficientes, inefectivas o defectuosas.

Rotación del personal: Según (Gerencia, 2011) la rotación del personal “se define como el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto”.

Satisfacción Laboral: Según (Blum y Naylor, 1982),

Es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.

Salidas o Productos: Según (Koontz, 2004) “Los productos suelen consistir en bienes, servicios, ganancias e integración de los objetivos de diversos reclamantes de la empresa.

Tarea: Según (Numan, 2013), Una tarea es una labor u ocupación. El término puede hacer referencia a aquello que una persona debe realizar.

CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE
VEHÍCULOS NUEVOS - LIVIANOS

SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha: Septiembre 2014

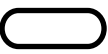







Versión: 1.0

3. OBJETIVO

Dotar a las empresas del sector automotriz, de un modelo de procesos que permita registrar, analizar y simplificar las actividades, generando acciones que favorezcan las buenas prácticas, que lleven a la eficiencia y eficacia, que eliminen el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales, y conduzcan a sostener una cultura de calidad enfocada hacia el cliente, además de garantizar la permanencia de los asesores incorporados, disminuyendo así la rotación de personal.

4. SIMBOLOGÍA

Tabla 23. Simbología de procedimientos

Símbolo	Significado	Conceptualización
	Inicio y Fin	Bajo la definición de terminal, se identifica el inicio y el fin en un lugar o momento
	Decisión	Indica operaciones lógicas y en función de resultados de la misma determinada cuál de los distintos caminos alternativos del programa se debe seguir
	Operación	Existe una operación cuando un documento o forma procede a ser examinada, con el fin de cualificar su calidad, cantidad o características
	Transporte	Existe un transporte al momento en que un documento o forma se mueve, descartando que este sea parte de una Operación.
	Documento	Se genera un documento, en el momento en que se lo obtiene como resultado de un procedimiento
	Actividad	Existe una actividad cuando un documento o forma procede a ser examinada, con el fin de cualificar su calidad, cantidad o características
	Archivo	Se genera un archivo cuando un documento o forma es archivada de manera permanente o previene el traslado no autorizado
	Demora	Acontece una demora cuando un documento o forma presenta condiciones no aptas para el correcto desenvolvimiento de la misma e impide el inicio de la siguiente

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Los responsables de responder por el cumplimiento del Manual de Gestión son: la Gerencia General, Área Comercial, Departamento de Talento Humano de cada empresa del sector automotriz, los cuales estarán enfocados en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Para la elaboración del presente Manual de Gestión para la reestructura y perfeccionamiento del reclutamiento, selección y evaluación de asesores comerciales, se han tenido en cuenta los siguientes documentos:

- UNE-EN-ISO 9001:2008 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”
- UNE-EN-ISO 9000:2005 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario” o UNE-EN-ISO 9004:2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del Desempeño”

Dado que se establece un sistema de revisión para cada uno de los documentos integrantes del sistema, el área de Talento Humano será el encargado de actualizar el presente Manual en caso de existir una actualización de la normativa aplicable al mismo, previa aceptación de las partes que basen sus acuerdos en la misma.

CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE VEHÍCULOS NUEVOS - LIVIANOS

SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha: Septiembre 2014

Versión: 1.0

7. MANUALES

7.1 Reclutamiento de Personal

7.1.1 Procedimientos

Tabla 24. Procedimientos de Reclutamiento

EMPRESAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ		
PROCESO:		GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
PROCEDIMIENTO:		RECLUTAMIENTO DE ASESORES COMERCIALES
OBJETIVO:		Conseguir un grupo numeroso de candidatos, que permita seleccionar al candidato más calificado para el puesto.
ALCANCE:		Requisición de la necesidad por parte del jefe inmediato del área
		Preselección de candidatos con los estándares solicitados por el puesto.
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
INTERNO		
1	Talento Humano	Crear la necesidad de incorporar un nuevo Asesor Comercial.
2	Talento Humano	Formalizar la requisición de personal, debidamente autorizada por el Gerente del área solicitante.
3	Talento Humano	Publicar convocatoria interna de reclutamiento para empleados de la empresa que aspiren el cargo.
EXTERNO		
4	Talento Humano	Realizar análisis de perfil de puestos, en base a la evaluación de desempeño y plan de carrera establecido.
5	Talento Humano	Publicación de convocatoria mediante la red - prensa - página web de la empresa para candidatos externos.
6	Talento Humano	Desarrollar análisis específico de los currículos recibidos, para verificar que cumplan con los requerimientos solicitados.
7	Talento Humano	Contactar a los candidatos que cumplan los requisitos solicitados y se realiza un primer acercamiento para verificar interés y confirmar datos relevantes del CV.

CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE
VEHÍCULOS NUEVOS - LIVIANOS

SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

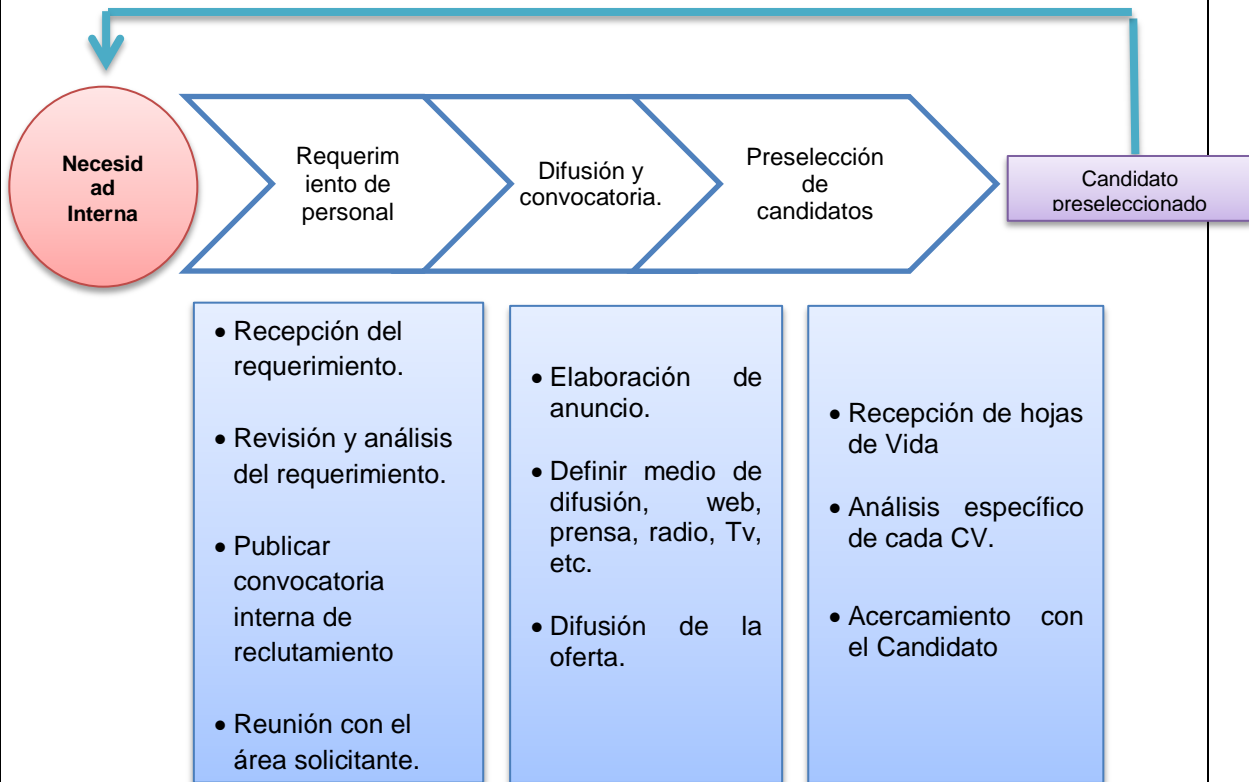
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha: Septiembre 2014

Versión: 1.0

7.1.2. Cadena de Valor – Procedimiento de Reclutamiento

Gráfico 19. Cadena de valor del manual de Reclutamiento



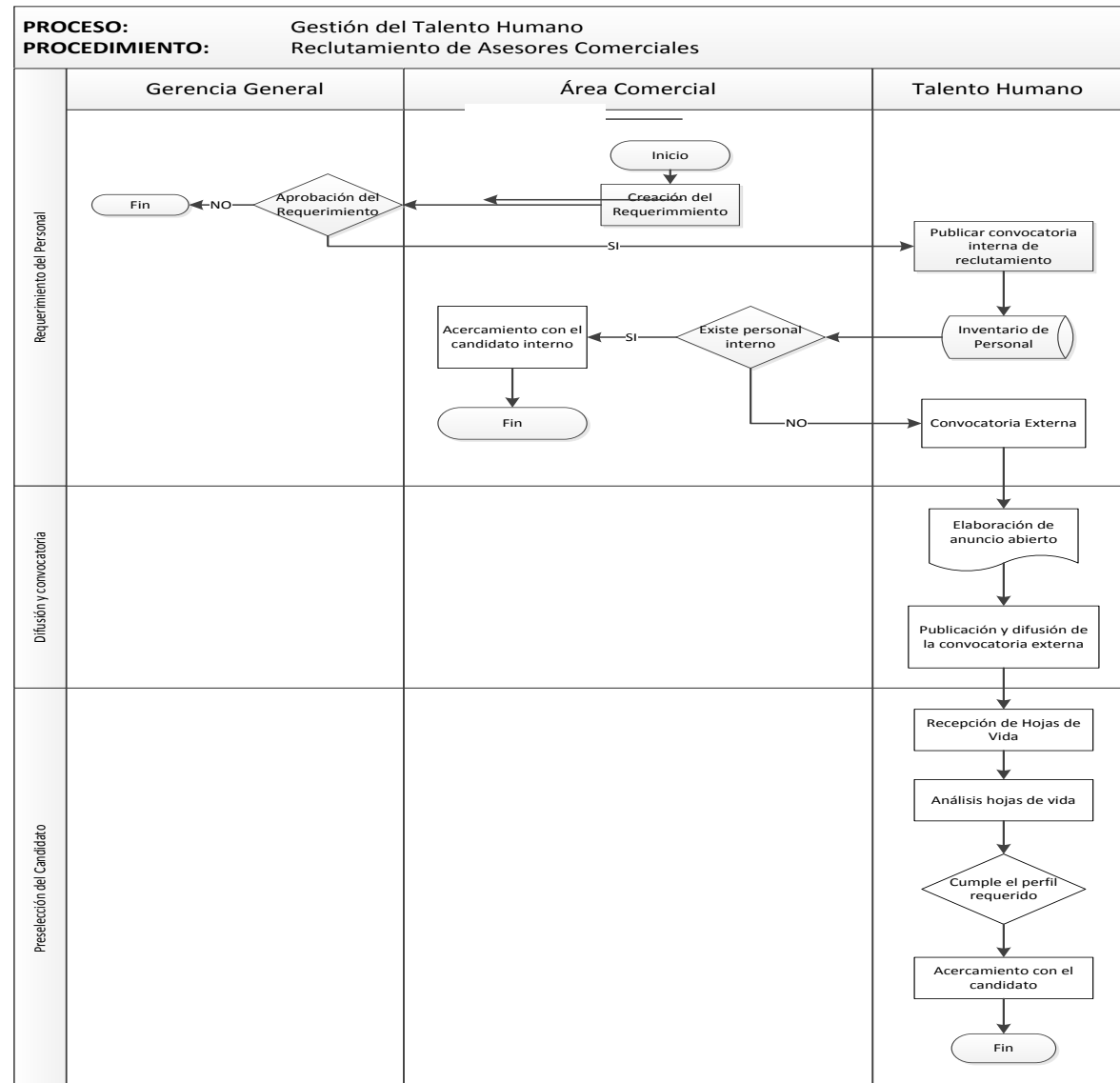
Elaborado por: Belén Pazmiño

CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES

**EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE
VEHÍCULOS NUEVOS - LIVIANOS**
SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Fecha: Septiembre 2014 Versión: 1.0

7.1.3. Flujo diagramación – Procedimiento de Reclutamiento







Gráfico 20. Flujo grama del procedimiento de Reclutamiento Interno y Externo



CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES	EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE VEHÍCULOS NUEVOS - LIVIANOS	
	SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	Fecha: Septiembre 2014	Versión: 1.0

7.1.4. Diagrama de Ciclo

Tabla 25. Diagramación Mejorada del procedimiento Reclutamiento

ENTRADAS		Necesidad del puesto	SALIDAS: Candidato preseleccionados						
N°	RESPONSABLE		ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					
									
1	Talento Humano	Crear la necesidad de incorporar un nuevo Asesor Comercial.		○					
2	Talento Humano	Formalizar la requisición de personal, debidamente autorizada por el Gerente del área solicitante.		○					
3	Talento Humano	Publicar convocatoria interna de reclutamiento para empleados de la empresa que aspiren el cargo.		○					
4	Talento Humano	Realizar análisis de perfil de puestos, en base a la evaluación de desempeño y plan de carrera establecido.		○					
5	Talento Humano	Publicación de convocatoria mediante la red - prensa - página web de la empresa para candidatos externos.			➔				
6	Talento Humano	Desarrollar análisis específico de los currículos recibidos, para verificar que cumplan con los requerimientos solicitados.		○					
7	Talento Humano	Contactar a los candidatos que cumplan los requisitos solicitados y se realiza un primer acercamiento para verificar interés y confirmar datos relevantes del CV.		○					

**CONCESIONARIOS
AUTOMOTRICES**

**EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE
VEHÍCULOS NUEVOS - LIVIANOS**

SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha: Septiembre 2014

Versión: 1.0

7.1.5. Hoja de Procedimientos Mejorados

Tabla 26. Hoja de Mejoramiento Reclutamiento de Asesores Comerciales

HOJA DE MEJORAMIENTO 001
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO Reclutamiento de Asesores Comerciales
Objetivo: Conseguir un grupo numeroso de candidatos, que permita seleccionar al candidato más calificado para el puesto.
<ul style="list-style-type: none">• Diseñar perfil de puesto (Ver Anexo #4), para los Asesores Comerciales, con el fin de reducir la rotación del personal en el sector automotriz.• Diseñar un formato de requisición de personal (Ver Anexo #3), el cual nos proporcione la información necesaria para realizar el reclutamiento respectivo.• Una vez creada la necesidad de personal, utilizar el perfil de puesto, de Asesores Comerciales con el objetivo de agilizar el procedimiento y contar con la información necesaria que deberán tener los candidatos.• Reducir reuniones con los Gerentes para la firma de aprobación y creación de perfiles de puestos del candidato.• Una vez identificada la vacante se propone verificar en los trabajadores internos, si alguno cumple con las disposiciones establecidas para participar dentro del procedimiento de reclutamiento y selección para ocupar el puesto requerido.• Desarrollar una base de datos, con los currículos que no han sido tomados en cuenta para el procedimiento, pero que podremos llamar en un futuro.• Si dentro del personal interno no se consigue la persona idónea para el cargo, debemos recurrir a la llamada fuente de reclutamiento externo para el cual se propone utilizar anuncios en los medios de comunicación impresos, así mismo proporcionar una página Web, donde podrán acceder y enviar su ficha técnica además de llenar la planilla de Solicitud de Empleo (Ver Anexo #5).• Establecer herramientas de reclutamiento, que permitan la elección de mejores candidatos que se presentarán para el procedimiento selectivo.• Designar el personal capacitado para evaluar los currículos de Asesores Comerciales, teniendo en cuenta las siguientes variables: grado de instrucción, experiencia laboral, formación adicional, habilidades y destrezas, para minimizar los tiempos innecesarios en esta etapa.

**CONCESIONARIOS
AUTOMOTRICES**

**EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE
VEHÍCULOS NUEVOS - LIVIANOS**

SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha: Septiembre 2014

Versión: 1.0

7.2. Selección de Personal

7.2.1. Procedimientos

Tabla 27. Procedimientos de Selección

EMPRESAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ		
PROCESO:	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
PROCEDIMIENTO:	SELECCIÓN DE ASESORES COMERCIALES	
OBJETIVO:	Seleccionar de todos los candidatos al más adecuado para ocupar el cargo, permitiendo el desarrollo de sus habilidades y potencialidades, dentro de la institución.	
ALCANCE:	Preselección de candidatos con los estándares solicitados por el puesto.	
	Contratación del trabajador más capacitado para el puesto	
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Talento Humano	Realizar sondeo de interés y cumplimiento de aptitudes. Candidato interno.
2	Talento Humano	Realizar Entrevista preliminar o inicial para conocer información personal, formación, experiencia profesional, aspiraciones y expectativas de los candidatos.
3	Talento Humano	Aplicar el sistema de Assessment Center
4	Talento Humano	Verificar información del candidato externo referencias laborales.
5	Talento Humano	Entrevista final con la terna y el gerente solicitante.
6	Talento Humano	Toma de decisión.
7	Talento Humano	Formalización del ingreso del nuevo asesor comercial o cambio de área.
8	Talento Humano	Elaborar y firmar contrato por parte del candidato y el Gerente
9	Talento Humano	Establecer procedimiento de inducción a la empresa y al cargo, Candidato interno inducción al cargo.

CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE
VEHÍCULOS NUEVOS - LIVIANOS

SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

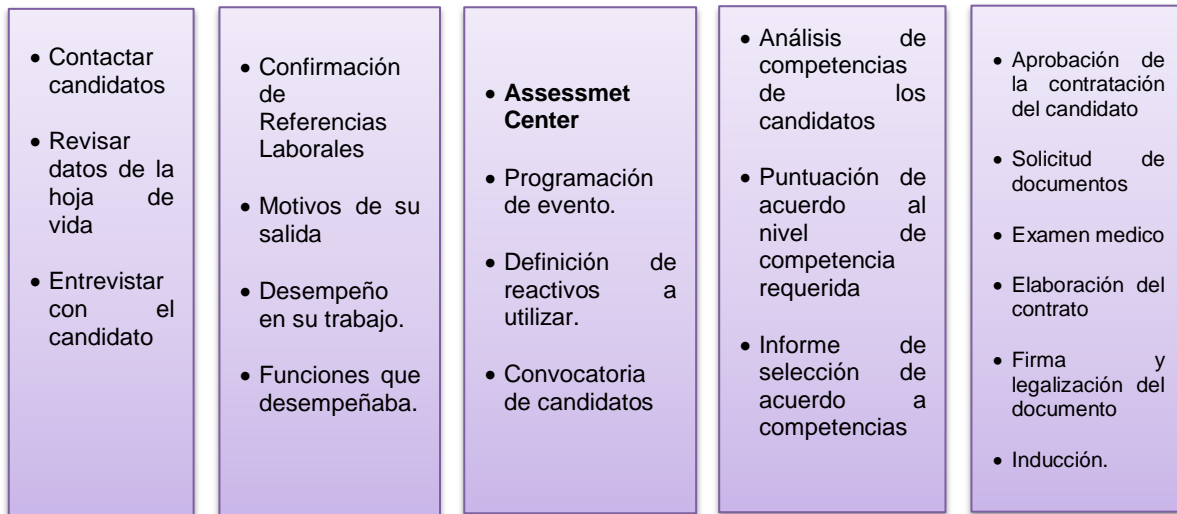
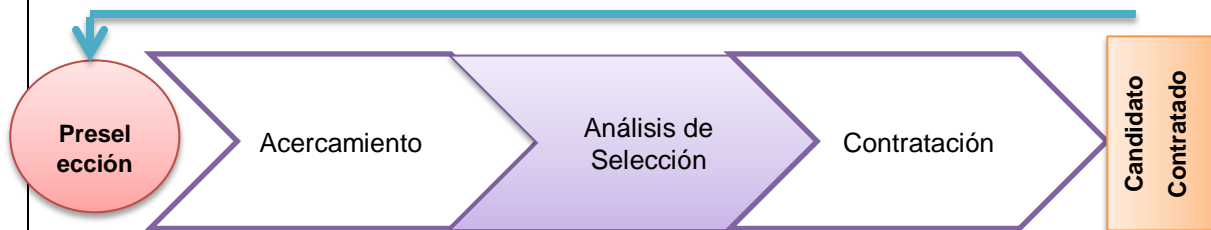
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha: Septiembre 2014

Versión: 1.0

7.2.2. Cadena de Valor – Selección de Personal

Gráfico 21. Cadena de valor del manual de Selección



Elaborado por: Belén Pazmiño

CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE
VEHÍCULOS NUEVOS - LIVIANOS

SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

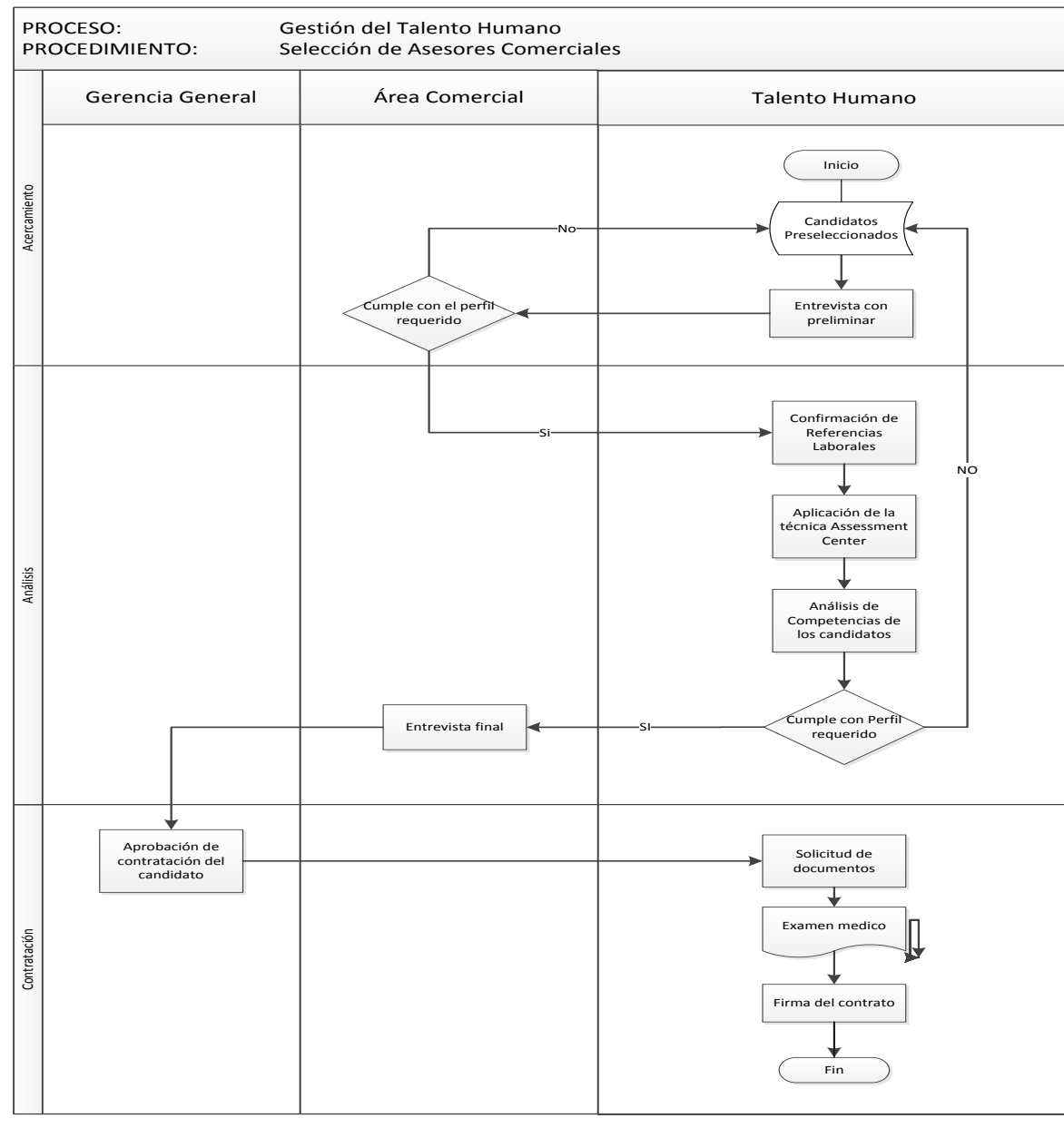
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha: Septiembre 2014

Versión: 1.0

7.2.3. Flujo diagramación – Procedimiento de Selección

Gráfico 22. Flujo grama del Procedimiento de Selección



CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE
VEHÍCULOS NUEVOS - LIVIANOS

SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha: Septiembre 2014

Versión: 1.0

7.2.4. Diagrama de Ciclo

Tabla 28. Diagramación Mejorada del procedimiento de Selección de Asesores Comerciales

ENTRADAS		Candidato preseleccionado	SALIDAS: Candidato contratable						
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						
			◆	●	→	▬	▲	■	▢
1	Talento Humano	Realizar sondeo de interés y cumplimiento de aptitudes. Candidato interno.		○					
2	Talento Humano	Realizar Entrevista preliminar o inicial para conocer información personal, formación, experiencia profesional, aspiraciones y expectativas de los candidatos.		○					
3	Talento Humano	Aplicar el sistema de Assessment Center		○					
4	Talento Humano	Verificar información del candidato externo referencias laborales.		○					
5	Talento Humano	Entrevista final con la terna y el gerente solicitante.		○					
6	Talento Humano	Toma de decisión.	◇						
7	Talento Humano	Formalización del ingreso del nuevo asesor comercial o cambio de área.		○					
8	Talento Humano	Elaborar y firmar contrato por parte del candidato y el Gerente		○					
9	Talento Humano	Establecer procedimiento de inducción a la empresa y al cargo, Candidato interno inducción al cargo.		□					

CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES	EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE VEHÍCULOS NUEVOS - LIVIANOS	
	SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	Fecha: Septiembre 2014	Versión: 1.0

7.2.5. Hoja de Procedimientos Mejorados

Tabla 29. Hoja de Mejoramiento Selección de Asesores Comerciales

HOJA DE MEJORAMIENTO 002
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO Selección de Asesores Comerciales
Objetivo: Seleccionar de todos los candidatos al más adecuado para ocupar el cargo, permitiendo el desarrollo de sus habilidades y potencializando el desarrollo de la institución.
<ul style="list-style-type: none"> • Contactarse con los candidatos preseleccionados para la aplicación de una entrevista estructurada (Ver Anexo #6), la cual deberá ser aplicada por el Jefe de Talento Humano, a través de la cual se deberá obtener la siguiente información: disponibilidad, expectativas, aspiraciones y experiencia, dándonos una serie de indicadores los cuales deberán ser evaluados en el momento de la selección. • Aplicación de la técnica Assessment Center, para la evaluación estandarizada del comportamiento de los candidatos, permitiendo analizar no solo los requisitos técnicos, si no las competencias. • Verificación de los datos, se propone la realización de una exhaustiva revisión de los datos suministrados por el candidato, teniendo como prioridades la verificación de los antecedentes profesionales (títulos obtenidos y por obtener), los antecedentes laborales (Ver Anexo #7). • El Informe realizado será el apoyo esencial para el gerente del área donde se requirió el personal, en lo cual se sustentará para la realización de la entrevista de selección final, es importante resaltar que la Gerencia de Talento Humano constituye el apoyo fundamental para el logro de los objetivos de la Institución pero queda de parte del gerente de área la decisión final de contratar (Ver Anexo #8). • Para el procedimiento de contratación se propone como estrategia esencial mantener una directa comunicación con el área de asuntos legales, los cuales nos asesorarán sobre los deberes y derechos tanto del empleado como del empleador, así mismo debemos estar en constante actualización con el Ministerio del Trabajo, quienes señalaran las normas y deberes del empleador, y con la cual se deben cumplir las exigencias y disposiciones contempladas. • También es fundamental obtener y guardar todos los soportes y verificaciones que sirvan de base para demostrar que estamos cumpliendo con las disposiciones legales establecidas, es por esto que debemos crear y mantener el expediente del empleado con los respectivos soportes.

**CONCESIONARIOS
AUTOMOTRICES**

**EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE
VEHÍCULOS NUEVOS - LIVIANOS**

SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha: Septiembre 2014

Versión: 1.0

7.3. Evaluación del Desempeño

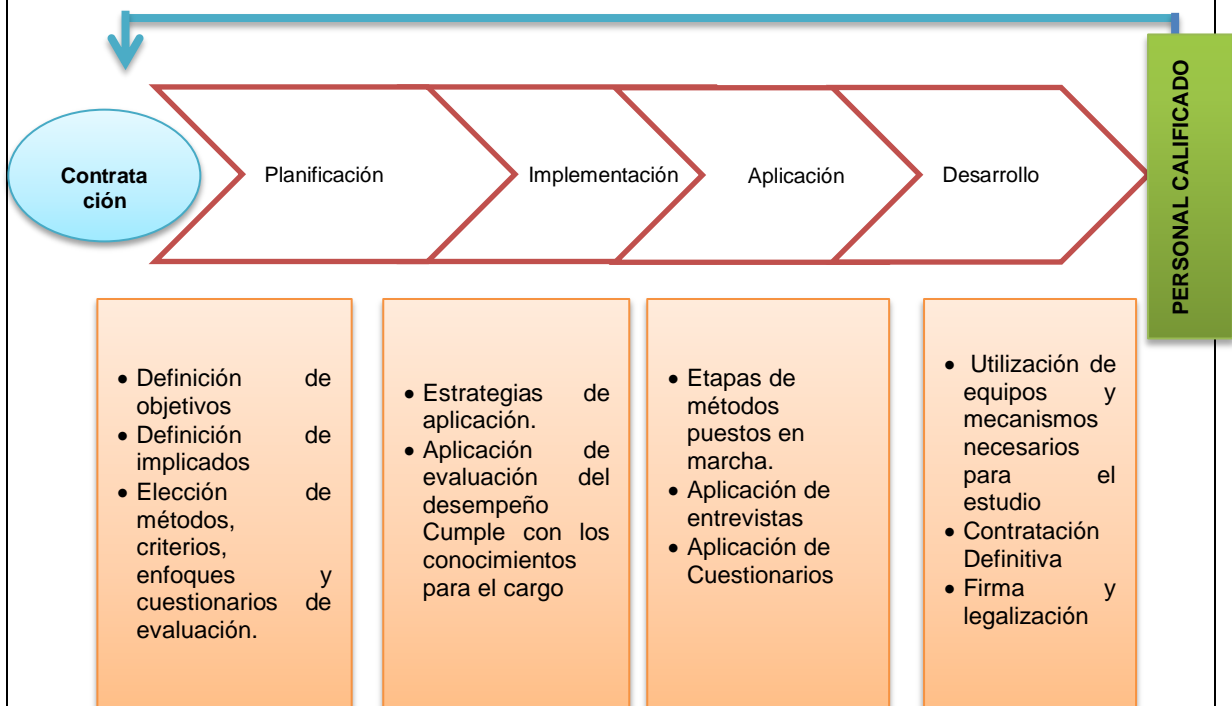
7.3.1. Procedimientos

Tabla 30. Procedimientos de Evaluación del Desempeño

EMPRESAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ		
PROCESO:	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
PROCEDIMIENTO:	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
OBJETIVO:	Realizar una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de los jefes inmediatos, del grado de eficacia y eficiencia con que los trabajadores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo.	
ALCANCE:	Ingreso de evaluación del desempeño de los trabajadores	
	Personal evaluado y cumpliendo efectivamente con sus actividades	
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Talento Humano	Establecer el Ingreso de evaluación de desempeño en el área Comercial del sector automotriz
2	Talento Humano	Desarrollar seguimientos mensuales de desempeño, en el cumplimiento de las actividades asignadas.
3	Talento Humano	Implementación de sistema de Evaluación del Desempeño.
4	Talento Humano	Aplicación de Assessment Center a los trabajadores simuladores de un procedimiento, como actividad.
5	Talento Humano	Realización y desarrollo de contratación Plazo Fijo
6	Talento Humano	Desarrollo de Evaluación del desempeño anual.
7	Talento Humano	Elaboración y firma del contrato definitivo.

7.3.2. Cadena de Valor – Evaluación del Desempeño

Gráfico 23. Cadena de valor del manual de Evaluación del Desempeño



Elaborado por: Belén Pazmiño

CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE
VEHÍCULOS NUEVOS - LIVIANOS

SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

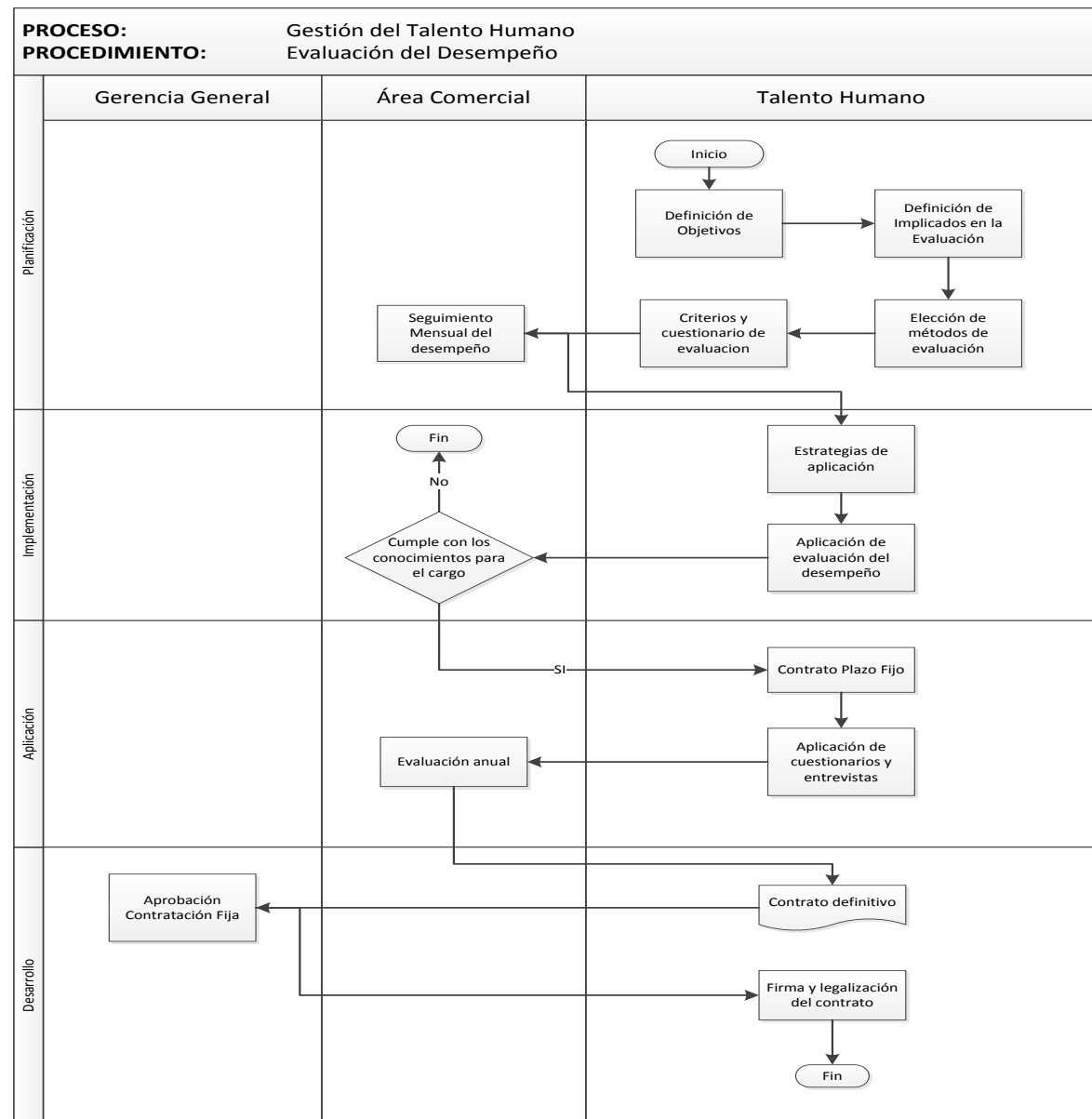
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha: Septiembre 2014

Versión: 1.0

7.3.3. Flujo diagramación – Evaluación del Desempeño

Gráfico 24. Flujo grama del procedimiento de Evaluación del Desempeño



CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE
VEHÍCULOS NUEVOS - LIVIANOS

SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha: Septiembre 2014

Versión: 1.0

7.3.4. Diagrama de Ciclo

Tabla 31. Diagramación Mejorada del procedimiento de Evaluación del Desempeño

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA								
			◆	●	➔	■	■	▲	●		
1	Talento Humano	Establecer el Ingreso de evaluación de desempeño en el área Comercial del sector automotriz		○							
2	Talento Humano	Desarrollar seguimientos mensuales de desempeño, en el cumplimiento de las actividades asignadas.		○							
3	Talento Humano	Implementación de sistema de Evaluación del Desempeño.		○							
4	Talento Humano	Aplicación de Assessment Center a los trabajadores simuladores de un procedimiento, como actividad.		○							
5	Talento Humano	Realización y desarrollo de contratación Plazo Fijo		○							
6	Talento Humano	Desarrollo de Evaluación del desempeño anual.		○							
7	Talento Humano	Elaboración y firma del contrato definitivo.							□		

**CONCESIONARIOS
AUTOMOTRICES**

**EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE
VEHÍCULOS NUEVOS - LIVIANOS**

SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha: Septiembre 2014

Versión: 1.0

7.3.5. Hoja de Procedimientos Mejorados

Tabla 32. Hoja de Mejoramiento Evaluación del Desempeño

HOJA DE MEJORAMIENTO 003
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO Evaluación del Desempeño
Objetivo: Realizar una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de los jefes inmediatos, del grado de eficacia y eficiencia con que los trabajadores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo.
<ul style="list-style-type: none">• Ingreso externo: posterior a los 3 primeros meses ,evaluar el desempeño (Ver Anexo #9) del asesor incorporado en base al cumplimiento de ventas realizadas, a la calidad del servicio brindado y a la interacción con sus compañeros y jefes inmediatos.• Ingreso interno: seguimiento de desempeño mensual para atacar puntos críticos de gestión y dar soporte en los mismos.• Detectar oportunidades de crecimiento y carrera de los colaboradores de la organización, articulando de manera armónica los objetivos personales con los institucionales.• La evaluación del desempeño permitirá tener información confiable para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, se emprenderá acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado, y motivado.• La apropiada gestión del proceso de evaluación del desempeño permite evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del personal.

CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE
VEHÍCULOS NUEVOS - LIVIANOS

SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha: Septiembre 2014

Versión: 1.0

PERFIL ASESOR COMERCIAL

Tabla 33. Perfil de Asesor Comercial

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
ASESOR COMERCIAL
PROPÓSITO DEL PUESTO: Lograr metas establecidas en el presupuesto de ventas de la empresa, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelización permanente del mismo.
FUNCIONES
Garantizar los objetivos de ventas de la empresa a través de: <ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de los productos, servicios, promociones con los que cuenta la empresa.• Aplicación de conocimientos del portafolio de productos y promociones puntuales vs. el portafolio de la competencia, que le permitan un elevado nivel de persuasión en el logro de la venta.• Satisfacción de las necesidades del cliente, generando dentro de la organización la interacción necesaria para las entregas oportunas y en las condiciones acordadas.• Logro de competitividad sobre el cumplimiento de los objetivos de la empresa en relación a los clientes con acuerdos promocionales (programas especiales de exhibiciones, precios, etc.) y su respectiva negociación para el cumplimiento de los objetivos establecidos.• Información oportuna a la organización sobre las actividades de la competencia (promociones, precios, eventos especiales, y material POP) y cualquier información adicional de carácter relevante que permita a la organización tomar las medidas necesarias frente a sus competidores.• Velar por el cumplimiento de las estrategias establecidas por la gerencia en virtud del cumplimiento de los objetivos y metas. Garantizar el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad de la empresa a través de: <ul style="list-style-type: none">• Logro del cumplimiento de los compromisos de pago a crédito, por parte de los clientes, basándose en las estrategias definidas por la empresa y en un adecuado nivel de persuasión sobre el cliente.• Logro de los niveles adecuados de retorno de inversión de la empresa a través de las ventas establecidas

**CONCESIONARIOS
AUTOMOTRICES**

**EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE
VEHÍCULOS NUEVOS - LIVIANOS**

SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha: Septiembre 2014

Versión: 1.0

PERFIL ASESOR COMERCIAL

Tabla 34. Perfil de Asesor Comercial

HABILIDADES PERSONALES

- 1. Motivación por el logro:** Orientación hacia resultados con el fin de alcanzar objetivos y requisitos. - Fijar metas y aceptar riesgos calculados. - Búsqueda de información para reducir la incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor.
- 2. Autorrealización.** Realizar actividades que le permitan utilizar y mejorar las habilidades, conocimientos y capacidades personales.
- 3. Aceptación de Autoridad:** Acatar, reconocer y aceptar decisiones de personas investidas de autoridad dentro de la Organización.
- 4. Sentido de Responsabilidad:** Corresponder con las obligaciones del cargo en pro de los objetivos corporativos.
- 5. Aceptación de Normas y Valores:** Contribuir a que se hagan realidad valores y normas relevantes para el funcionamiento y permanencia en la organización.
- 6. Trabajo en Equipo y Cooperación:** Buscar Relaciones que beneficien a todas las partes interesadas, valoración positiva del contacto con otros.
- 7. Orientación al Servicio:** Entender las necesidades de los clientes. - Comprender el punto de vista del cliente y actuar en consecuencia. Buscar manera de aumentar la satisfacción del cliente y su fidelidad.
- 8. Compromiso:** Capacidad de sentir y demostrar que se tiene una imperiosa necesidad, por ejemplo, de lograr los objetivos propuestos por la empresa, de generar y cultivar buenas relaciones con los clientes, de coadyuvar en el mantenimiento y mejoramiento de la imagen de la empresa.

CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE
VEHÍCULOS NUEVOS - LIVIANOS

SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha: Septiembre 2014

Versión: 1.0

PERFIL ASESOR COMERCIAL

Tabla 35. Perfil de Asesor Comercial

HABILIDADES DEL CARGO

- 1. Empatía:** Identificar fácilmente las necesidades, sentimientos y requerimientos de los clientes.
- 2. Dinamismo:** Habilidades para realizar varias actividades simultáneamente. Motivación por hacer sus actividades a un ritmo acelerado y enérgico.
- 3. Persuasión:** Poseer la habilidad para influir en el comportamiento de otros; logra convencer o cambiar la opinión de su interlocutor.
- 4. Autosuficiencia:** Inclinação por hacer las tareas de manera independiente sin supervisión directa ni esperando órdenes para mejorar sus actividades.
- 5. Determinación:** Deseo de tener una posición ganadora donde ejerza control de la que hace y ser decidido en buscar lo que quiere.
- 6. Constancia:** Realizar de manera persistente sus labores aun sean monótonas; es resistente a la rutina y a las situaciones difíciles.
- 7. Sociabilidad:** Le gusta y se relaciona fácilmente con las personas. Disfruta de la interacción social.
- 8. Planeación y Organización:** Determinar Eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y recursos requeridos para el cumplimiento de tareas.

**CONCESIONARIOS
AUTOMOTRICES**

**EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE
VEHÍCULOS NUEVOS - LIVIANOS**

SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha: Septiembre 2014

Versión: 1.0

PERFIL ASESOR COMERCIAL

Tabla 36. Perfil de Asesor Comercial

PERFIL DEL PUESTO	
Valores:	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad y rectitud • Lealtad • Autocontrol • Honestidad • Puntualidad
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente • Orientación a resultados • Fluidez en la comunicación • Señority • Análisis numérico • Orientación a la calidad • Credibilidad • Dominio de sus emociones
Formación:	<p>Nivel: Tecnología o Ingeniería</p> <p>Título: Profesional</p> <p>Técnico o Profesional en Carreras Administrativas, Mercadeo O Afines</p>
Conocimientos específicos o capacitación requerida:	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de Ventas • Conocimiento de Mecánica • Conocimiento del mercado (competidores, Precios, clientes potenciales, etc.)
Experiencia:	

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La realización del presente Manual de Gestión para la reestructura y perfeccionamiento del Reclutamiento, Selección y Evaluación de Asesores Comerciales en concesionarios automotrices al norte de la ciudad de Quito permitirá la disminución en la rotación del personal, aplicando las estrategias establecidas en virtud del mejor desempeño de los trabajadores.
- El presente Manual de Gestión nos permitió conocer cuál es la situación actual a la que se enfrentan las concesionarias automotrices en el Reclutamiento, Selección y Evaluación de personal al norte de Quito y las estrategias que podemos implementar para de esta manera, contrarrestar las debilidades; aprovechando las fortalezas para poder lograr implementar el presente manual.
- Los profesionales encargados de seleccionar personal no están alineados a la cultura y necesidades estratégicas de la empresa, es una de las falencias más graves, ya que es lo que impide la búsqueda certera de personal.
- No existe un compromiso total de los trabajadores para con la empresa, ni con el producto que están ofertando.

5.2 Recomendaciones

- Implementación del presente Manual de Gestión para mejorar el desarrollo de las actividades del sector automotriz, es importante que el talento humano que se selecciona sea el de más alto potencial y que responda de forma adecuada según las circunstancias que se presenten.
- Elaboración de estrategias empresariales permitirá al parque automotriz del norte de Quito la consecución de los mejores resultados, en virtud de reducir el índice de Rotación del personal y aumentar la satisfacción de las necesidades que tienen los clientes.
- Es prioritario que la empresa implemente políticas de retención de personal, tales como planes de carrera, constantes mejoras salariales, trabajar en un excelente ambiente laboral, entre otros.
- Es indispensable que se cree una cultura corporativa propia, que afiance el compromiso y lealtad de sus colaboradores y de cierta manera garantice la permanencia de los mismos.

Bibliografía

- Universidad Autónoma Indígena de México (UAIM). (15 de Junio de 2011). *Evaluación al candidato*. Recuperado el 07 de Octubre de 2013, de <http://www.uaim.mx/joomla15/>
- Administración Pública Federal (SFP). (10 de Septiembre de 2008). *Herramientas par ael Análisis y Mejora de procesos*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2013, de <http://www.slideshare.net/ottovalentinb/herramientas-14208836>
- Alejandro, Rene. (17 de Junio de 2012). *Gerencia*. Obtenido de Persona Jurídica: <http://www.gerencie.com/persona-juridica.html>
- Astorga, J. N. (21 de Mayo de 2013). *Herramientas para el análisis y Mejora de Procesos*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2013, de <http://www.astorga.com.mx/enlaces/mejora-de-procesos/herramientas-para-el-analisis.html>
- Belén Ena, Susana Delgado y Teresa Ena. (2008). *Gestión Administrativa de Personal*. Madrid: Thomson Editores Paraninfo.
- Camacho, R. (19 de Julio de 2012). *Procesos y Procedimientos*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2013, de Sobre el análisis y mejoramiento de procesos, su documentación y racionalización de funciones: <http://blog.pucp.edu.pe/category/6758/blogid/2666>
- Carreto, J. (5 de Junio de 2009). *Análisis de Sistemas* . Recuperado el 23 de Septiembre de 2013, de <http://uproanalisidesist.blogspot.com/2008/03/procedimientos.html>
- Chiavenato. (2009). *Administración del Talento Humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato. (2009). *Gestion del Talento Humano*. México: McGraw/interramericana editores S, A.

Chiavenato, I. (2002). *Administración de los Nuevos Tiempos*. Bogota Colombia: Mc Graw Hill.

CIALTOA. (16 de Noviembre de 2012). *La importancia de las competencias laborales*. Recuperado el 10 de Octubre de 2013, de <http://revistaconsultoria.com.mx/la-importancia-de-las-competencias-laborales/>

Club de Ensayos. (06 de Marzo de 2012). *Assessment Center*. Recuperado el 07 de Octubre de 2013, de <http://clubensayos.com/Negocios/ASSESSMENT-CENTER/148992.html>

Club Ensayos. (12 de Febrero de 2013). *Trabajos Documentales Administración* . Recuperado el 10 de Octubre de 2013, de <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Administraci%C3%B3n/1351212.html>

Davila, S. (2001). *Cinco momentos estratégicos para la reingeniería de procesos*. Quito Ecuador: Efecto Gráfico.

Dirección Nacional de Inovación Académica. (15 de Marzo de 2012). *Fundamentos de Administración*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2013, de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm Características:

Empleate. (10 de Julio de 2013). *Técnicas de Selección de Personal. Breve reseña*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2014, de <https://empleate2punto0.wordpress.com/2013/07/10/>

Empresa y Psicología . (25 de Marzo de 2011). *Finalidad y objetivos de la evaluación de desempeño*. Recuperado el 24 de Octubre de 2013, de <http://psicologiayempresa.com/finalidad-y-objetivos-de-la-evaluacion-de-desempeno.html>

- Fernandez, C. (30 de Abril de 2011). *Seguridad de tus Trabajadores es tu prioridad* . Recuperado el 23 de Septiembre de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/59314883/51/Reclutamiento-interno-y-externo-fuentes-y-medios>
- Gómez, G. E. (05 de Diciembre de 2001). *Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>
- Gómez, L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Pearson-prentice hall S.A.: España.
- Koontz, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Lavanda, D. (28 de Octubre de 2005). *Evaluación del Desempeño* . Recuperado el 08 de Octubre de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento2.shtml>
- Lobo, Angeles Gonzáles. (2008). *Manual de Planificación de medios*. Madrid.
- Lucke, J. Z. (2006). *Clasificación de puestos* .
- Miranda, M. (2011). *Importancia del reclutamiento y selección de personal en la toma de decisiones en las MPyMEs*. Veracruz: Universidad Veracruzana.
- Montealto Consultores MAC. (30 de 09 de 2010). *Control y Supervisión del Equipo de Ventas*. Recuperado el 13 de 07 de 2013, de <http://montealtoconsultores.blogspot.com/>
- Padua, J. (1979). *Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Schnaars, S. p. (1994). *Estrategias de marketing*. Madrid: Diaz de Santos.
- Secretaría de Finanzas (SEFIN). (s.f.). *Manual Tipo de Clasificación y Valuación de Puestos, Funciones y Salarios para Entes Prestadores de Servicios de*

Agua Potable y Saneamiento . Recuperado el 01 de Octubre de 2013, de <http://www.ersaps.hn/documentos/interes/Manual%20de%20puestos%20y%20salarios.pdf>

Sosa, A. (s.f.). *Recutamiento* . Recuperado el 23 de Septiembre de 2013, de técnicas de reclutamiento interno: <http://es.scribd.com/doc/11628944/Tecnicas-de-Reclutamiento-Anabel>

Torres, A. (2006). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. México: S.A de C. V. Manuel Ma. Contreras.

Zayas, A. (2010). *Los fundamentos teóricos metodológicos de la elección de personal*. España: McGraw.

ANEXOS

Anexo # 1: Encuesta

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

Instrucciones: Marque con una X las respuestas que más se acerque a su criterio.

Nombre _____ de _____ la _____ empresa:

Cargo que desempeña: _____ Fecha: _____

1. ¿Posee dentro del área de talento humano un manual de procesos y procedimientos?

SI NO

2. ¿Cuenta con un descriptivo de funciones actualizado?

SI NO

3. ¿Hace que tiempo se realizó la actualización de dichos documentos?

6 meses 1 año Nunca

4. ¿Considera que el número de asesores comerciales que laboran en la empresa es el idóneo?

SI NO

5. ¿Considera que el nivel de rotación de asesores comerciales es elevado?

SI NO

6. ¿Selecciona a sus asesores comerciales mediante empresas o personas externas?
SI NO
7. ¿Cuánto tiempo considera adecuado para seleccionar un asesor comercial?
1 semana 3 semanas 1 mes Más tiempo
8. ¿Utilizan técnicas o herramientas actualizadas para seleccionar el personal?
SI NO
9. ¿Qué factores son los más influyentes para seleccionar a los asesores comerciales?
Actitud Aptitud
10. ¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para atraer candidatos idóneos?
Remuneración Prestigio Empresa Capacitación

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo # 2: Entrevista

Nombre de la empresa: _____

Cargo que desempeña: _____ Fecha: _____

1. ¿Hace cuánto tiempo desempeña sus funciones en la empresa?
2. ¿Existe más personas realizando la misma función?
3. ¿Detalle los procedimientos realizados para seleccionar a los asesores comerciales?
4. ¿Mencione las herramientas utilizadas para realizar los procesos de selección?
5. ¿Considera que hay procedimientos que no aportan valor dentro del proceso de selección?
6. ¿Considera que existen limitaciones para seleccionar asesores comerciales dentro del mercado laboral?
7. ¿Cuántos asesores comerciales laboran actualmente en la empresa?
8. ¿Cuál es el índice de rotación de asesores comerciales?
9. ¿Cuál considera que es la principal causa de deserción?
10. ¿Considera que el clima laboral es favorable dentro del área comercial?

Anexo # 3: Requerimiento del Personal

CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES COMERCIALIZACIÓN DE AUTOS LIVIANOS NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO										
REQUERIMIENTO DE PERSONAL					Código:					
					Versión:					
					Fecha:					
Denominación del Cargo/Ocupación	ASESOR COMERCIAL					# Plazas				
Empresa	Modelo/Área		Código de proceso			Ámbito				
		Grupo Profesional								
RAZÓN DE SER										
FUNCIONES PRINCIPALES										
1										
2										
SITUACIÓN ORGANIZATIVA (ENCUADRE)										
RESPONSABILIDADES MEDIOS Y RECURSOS										
Plazas a su cargo										
Información										
Bienes: equipos y medios de trabajo										
Presupuesto (Gastos y/o Inversiones)										
Sistemas informáticos específicos										
REQUISITOS DEL CARGO: PERFIL DURO										
Formación requerida	Bachillerato	Tecnología	Superior	Postgrado	Otros					
	Experiencia	Especialidad								
0 - 6 meses		1 año	2 años	3 años	> 4 años					
Conocimientos específicos/ utilitarios					Básico	Medio	Avanzado			
					o	o	o			
					o	o	o			

Edad		Género	M	F	Cercanía de domicilio obligatoria	Sí	No
Movilización propia	Sí	No	Tipo Licencia				
CONDICIONES DE TRABAJO:							
Horario de Trabajo				Lugar de trabajo			
Disponibilidad de viaje	Sí	No	Frecuencia de viajes		No		
Turno de trabajo	Diurno	Nocturno	Horas extras		Sí	No	
Tipo de contrato							
Actividades críticas							
Factores críticos							
Esfuerzo Físico / Mental							
Ambiente Físico							
COMPETENCIAS							
PERSONALES				LABORALES			
COMPENSACIONES							
SUELDO	VARIABLE	BONO	MOVILIZACIÓN	HORAS EXTRAS		TOTAL SUELDO MENSUAL	
SOLICITADO POR:		ELABORADO POR:		APROBADO POR:			
Nombre:		Nombre:		Nombre:			
Cargo:		Cargo:		Cargo:			
Fecha:		Fecha:		Fecha:			
Firma:		Firma:		Firma:			

Anexo # 4: Perfil de Asesor Comercial

CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES COMERCIALIZACIÓN DE AUTOS LIVIANOS NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO		
	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	CÓDIGO:
		FECHA:
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
ASESOR COMERCIAL		
PROPÓSITO DEL PUESTO:		
FUNCIONES		
HABILIDADES PERSONALES		
HABILIDADES DEL CARGO		
PERFIL DEL PUESTO		
Valores:		
Competencias:		
Formación:		
Conocimientos específicos o capacitación requerida:		
Experiencia:		
Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

Anexo # 5: Solicitud de Empleo

CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES COMERCIALIZACIÓN DE AUTOS LIVIANOS NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO		
	SOLICITUD DE EMPLEO	F - 1
Emitido por el departamento de Talento Humano		
1.- DATOS PERSONALES		
Apellidos:.....	Edad:.....	
Nombres:.....	C.I.:	
Lugar de nacimiento:.....	Fecha de nacimiento:.....	
Dirección de domicilio:.....		
Teléfono:.....		
2.- DATOS FAMILIARES		
Estado Civil: Soltero () Viudo () Divorciado () Unión Libre ()		
Si tiene parientes que trabajen en la institución indique los siguientes datos:		
Nombres y Apellidos:.....		
Cargo que ocupan:.....		
3.- INSTRUCCIÓN		
Primaria	Institución:.....	Grado Aprobado:.....
Secundaria	Institución:.....	Título Obtenido:.....
Superior	Institución:.....	Título Obtenido:.....
En la actualidad se encuentra estudiando Si () No ()		
Si su respuesta es positiva indique: Estudios que realiza:.....		
Año que cursa:.....		
4.- TRABAJO ACTUAL		
Nombre de la empresa		
Puesto que Ocupa:..... Sueldo percibido:.....		
Tiempo de trabajo:..... Motivo de la renuncia:.....		

Anexo # 6: Entrevista Estructurada

CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES COMERCIALIZACIÓN DE AUTOS LIVIANOS NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO		
ENTREVISTA VALORADA		
INFORMACIÓN PERSONAL		
NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS:		
CEDULA DE CIUDADANÍA :	FECHA:	
CARGO:	LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:	
LUGAR DE RESIDENCIA ACTUAL:		
CORREO ELECTRÓNICO:		
TELÉFONO FIJO:	TELÉFONO CELULAR:	
HORA DE INICIO:	HORA FINAL:	
PREGUNTAS		
HUMANAS		
PREGUNTAS	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
Usted se llama (Nombre del Candidato)		
Cuénteme como fue su niñez		
Qué número de hijo es		
Como se moviliza para dirigirse a su trabajo		
Practica algún deporte		
Mencione tres de sus principales fortalezas		
Cuáles son sus principales debilidades		
Como maneja sus relaciones laborales		
Cómo reacciona ante un incidente de trabajo		
A que se dedica en sus tiempos libres		
Cuál es su estado civil		
Tiene cargas familiares		

LABORALES		
PREGUNTAS	RESPUESTAS	CALIFICACIÓN
Qué estudios realizo y por qué los realizo		
Cuéntame cual ha sido su mejor experiencia laboral		
Tiene conocimientos en utilitarios		
Qué idiomas conoce y en qué nivel		
Actualmente se encuentra trabajando		
Qué actividades realiza en su trabajo		
Como le gusta trabajar solo o en grupo o le es indiferente		
Cuál es su aspiración laboral dentro de la empresa		
Cuales han sido sus principales logros, personales y laborales		
Como las experiencias laborales anteriores aportan para el trabajo para el cual está aspirando		
Tiene conocimiento en mecánica y de autos		
A trabajado en la atención directamente y satisfacción de las necesidades del cliente		
<p>_____</p> <p>Firma: Responsable de Entrevista</p>		

Anexo # 7: Referencias Laborales.

CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES COMERCIALIZACIÓN DE AUTOS LIVIANOS NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO		
CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES		
1	¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando en la empresa?	
2	¿Cuál es/fue la relación laboral con (nombre del candidato)?	
3	¿Cuáles son/fueron las responsabilidades principales de (nombre del candidato)?	
4	¿Cómo es/fue el desempeño de esta persona en sus funciones?	
5	¿Cuánto tiempo lleva/trabajó (nombre del candidato) en la empresa?	
6	¿Cuáles son sus fortalezas?	
7	¿Cómo son/eran sus relaciones interpersonales (énfasis en conflictividad y nivel de trabajo en equipo)?	
8	¿Cuál fue el motivo de salida de (nombre del candidato)?	
9	Si tuviera la oportunidad de contratar nuevamente al candidato ¿Lo haría? ¿Por qué?	
10	En una calificación en el desempeño de (nombre candidato) del 1 al 5 ¿cuánto tendría? (siendo 1 la más baja y 5 la más alta)	
11	En una calificación de nivel de valores personales de (nombre candidato) del 1 al 5 ¿cuánto tendría? (siendo 1 la más baja y 5 la más alta) ¿Por qué?	
12	¿Qué aspectos nos recomendaría tomar en cuenta, en el caso que contratemos a (nombre del candidato)?	
EVALUACIÓN DE CONTACTO CON REFERENCIAS LABORALES		
1	Claridad en las respuestas (%)	
2	Actitud durante la entrevista	
3	¿Cumple con las expectativas?	
<hr/> Firma: Evaluador		

Anexo # 8: Toma de Decisión

CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES COMERCIALIZACIÓN DE AUTOS LIVIANOS NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO		
	DECISIÓN FINAL	F - 4
<p>Nombres y Apellidos del Asesor:</p>		
<p>Puesto de trabajo:</p>		
<p>Ubicación: Fecha:</p>		
<p>Después de realizado el análisis correspondiente se procederá a emitir la siguiente conclusiones</p>		
<p>Se reconoce la idoneidad para el desempeño en el puesto de trabajo</p>		
<p>No se reconoce la idoneidad para el desempeño en el puesto de trabajo.....</p>		
<p>Observaciones</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>.....</p>		
<p>.....</p>		<p>.....</p>
<p align="center">Departamento del Talento Humano</p>		<p>Trabajador</p>

Anexo # 9: Manual de Inducción de Personal

Organización: (nombre de la institución)

Departamento: (departamento a cargo de la inducción)

Fecha:

Estimado/a, (nombre del nuevo integrante) le damos la bienvenida a nuestra organización (colocar el nombre de la organización). Queremos compartir con usted algunos procedimientos administrativos de nuestra organización que facilitará su integración a la misma. Para ello deseamos que conozca el:

Propósito y estructura de la organización	
• Misión de la organización	
• Historia de la organización	
• Organigrama (mostrando las líneas de autoridad que incluyen a todo el personal) Grados y niveles	
• Descripciones cortas de las funciones del personal clave (tomadas de la sección de resumen de las descripciones de cargos)	
Normas de personal	
• Permisos	
• Horarios de trabajo	
• Políticas de gastos de viaje y cuentas de gastos	
• Evaluaciones del desempeño	
• Normas para manejo de quejas y reclamos y normas de despido	
Procedimientos administrativos	
• Almacenamiento, uso e inventarios de recursos materiales	
• Compras (requisiciones, órdenes de compra, etc.)	
• Informes de trabajo y gastos	
• Gastos menores	
• Procedimientos de administración financiera.	

Anexo # 10: Evaluación del Desempeño

CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES COMERCIALIZACIÓN DE AUTOS LIVIANOS NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO					
FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
Datos del Asesor:					
Apellidos y Nombres del Asesor (Evaluado):					
Denominación del Puesto que Desempeña:					
Titulo o profesión:					
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):					
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):					
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
Descripción del Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de cumplimiento
Total Actividades Esenciales					
EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DEL PUESTO					Nivel de Conocimiento
Total Conocimientos					
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO					
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo	
Total de Competencias Técnicas del Puesto					
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES					
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Frecuencia de Aplicación	
Total de Competencias Conductuales					
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO					
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Frecuencia de Aplicación	

Trabajo en Equipo		
Iniciativa		
Liderazgo		
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo		
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN		
FACTORES DE EVALUACIÓN		CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del Puesto		
Conocimiento		
Competencias Técnicas del Puesto		
Competencias Conductuales		
Trabajo en Equipo		
Total evaluación (%)		
PROCESO REALIZADO		
Fecha: (dd/mm/aaaa)		
Certifico: Que se ha evaluado al asesor acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño		
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> Firma: Evaluador o Jefe Inmediato		

