



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO
HUMANO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

TEMA

Elaboración de un manual de procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal para el área administrativa de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR en el Distrito Metropolitano de Quito en el 2016.

AUTOR (A)

Daniel Wladimir Atiaja Vaca

DIRECTOR

ING. HÉCTOR LÓPEZ PAREDES MSC.

QUITO, ECUADOR

2016

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Daniel Wladimir Atiaja Vaca, declaro que el presente trabajo de investigación es de mi autoría y que los resultados de esta investigación son auténticos y originales. Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de grado.

Quito 24 de junio del 2016


A handwritten signature in blue ink, reading "Daniel W. Atiaja V.", with a stylized flourish at the end.

Daniel W. Atiaja V.

1718162553

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el presente trabajo que lleva por tema de investigación “**Elaboración de un manual de procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal para el área administrativa de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR en el Distrito Metropolitano de Quito en el 2016**”, que, para aspirar al título de Ingeniero en Administración del Talento Humano, fue desarrollado por el Sr. Daniel Wladimir Atiaja Vaca, bajo mi dirección y supervisión, en la Facultad de Ciencias Económicas y Negocios; y cumple con las condiciones requeridas.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Héctor López Paredes', written over a horizontal line.

ING. HÉCTOR LÓPEZ PAREDES MSC.
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño.

En primer lugar a Dios, Nuestro Señor que me ha dado la oportunidad de vivir. Gracias por ayudar a levantarme en mis fracasos, por aprender de ellos y principalmente por permitirme cumplir uno de los sueños más importantes de mi vida.

Con mucho cariño a mis padres y mi hermano Santiago que han estado conmigo en todo momento. Gracias familia por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado apoyándome y brindándome todo su amor, por todo esto les agradezco de todo corazón que estén a mi lado.

Por último, en especial deseo dedicar este trabajo a mi novia Michelle Estefanía por darme la mano cuando yo más lo necesitaba por ser mi compañera ejemplar en los momentos más difíciles de mi vida y por brindarme todo su amor, cariño, comprensión, paciencia y apoyo constante durante este tiempo. Este éxito es evidencia de su gran amor.

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a todo el personal de la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, que participaron voluntariamente y que hicieron posible esta investigación.

Al Ingeniero Héctor López, Director de Tesis, maestro y amigo, quien compartió sus conocimientos y me dio la oportunidad de obtener una formación científica y humana, necesarios en mi quehacer profesional.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial, de manera especial a la Facultad de Ciencias Económicas y Negocios, por la posibilidad de haber ingresado a sus aulas para prepararme y adquirir las competencias necesarias para mi carrera profesional.

Finalmente a mis compañeros de aula Indira Benítez, Kevin Córdova, Carolina Ron, Carolina Vela, y María José Zapata, quienes más que compañeros han llegado a ser un pilar fundamental en mi vida.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

PROYECTO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1718162553
APELLIDOS Y NOMBRES:	Atiaja Vaca Daniel Wladimir
DIRECCIÓN:	Sucre E3-231 y Avenida Pichincha
EMAIL:	leodanny1992@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	2282830
TELÉFONO MÓVIL:	0996739658

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Elaboración de un manual de procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal para el área administrativa de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR en el Distrito Metropolitano de Quito en el 2016
AUTOR:	Daniel Atiaja
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	01-07-2016
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Ing. Héctor López Paredes MSC.
PROGRAMA:	Pregrado
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniero en Administración del Talento

	Humano
<p>RESUMEN:</p>	<p>En este mundo globalizado la competitividad y la eficiencia, son elementos de supervivencia y definen el futuro de las empresas, es por esta razón que a través de este manual de procedimientos propuesto se desarrollará mejores controles en la organización referente a las políticas y normas que regulan las actividades de reclutamiento, selección y contratación de personal de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, además nos ayudará en la toma de decisiones en cuanto a los medios de reclutamiento, filtros a tomar en cuenta para escoger y calificar los candidatos más adecuados para responder a las necesidades que plantea la organización, técnicas de selección y contratación de personal, este manual se caracteriza por ser dinámico y moderno.</p> <p>En este sentido, se pretenden crear las bases para establecer las líneas para incorporar y seleccionar personal que cumpla con un perfil afín a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la organización, para de esta manera fortalecer la administración del personal</p>

	<p>y la mejora continua de los procesos.</p> <p>De ahí se podrá demostrar la eficiencia y eficacia que puede alcanzar a desarrollar una institución cualquiera que esta sea, para de esta forma dar cumplimiento a sus objetivos a través de la selección de un puesto determinado, objetivos finales de una buena administración de recursos humanos.</p> <p>Este manual deberá ser revisado y de ser necesario actualizado cada año.</p>
<p>PALABRAS CLAVES:</p>	<p>Reclutamiento, Selección, Contratación de personal.</p>
<p>ABSTRACT:</p>	<p>In this globalized world competitiveness and efficiency are elements of survival and define the future of business, it is for this reason that through this manual proposed procedures better controls will be developed in the organization concerning the policies and rules governing recruitment activities, personnel selection Foundation for Integral Development ESPOIR, we also help in making decisions regarding the means of recruitment, filters to take into account to choose and qualify the most suitable candidates to answer the needs</p>

	<p>posed by the organization, techniques, personnel selection, this manual is characterized by dynamic and modern.</p> <p>In this sense, we aim to create the basis for establishing lines to incorporate and select personnel that meets a kindred profile skills for each position required within the organization, thus strengthening personal management and continuous improvement the processes.</p> <p>There may demonstrate the efficiency and effectiveness that can reach to develop an institution whatever it is, and in this way to fulfill its objectives through the selection of a particular post, ultimate goals of a good human resource management.</p> <p>This manual should be reviewed and if necessary updated every year.</p>
KEYWORDS:	Recruitment, Selection, Staffing.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, DANIEL WLADIMIR ATIAJA VACA, C.I. 1718162253 autor de la presente investigación de trabajo de titulación del tema: "Elaboración de un Manual de Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal para el área administrativa de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR en el Distrito Metropolitano de Quito en el 2016", previo a la obtención del título INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que se integre al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 24 de junio del 2016



DANIEL WLADIMIR ATIAJA VACA

CI.171816255-3

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

Quito, 24 de junio del 2016

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, Ana Cristina Gómez Corella con cedula de identidad N.- 1721440376 en calidad de Directora de Fundación ESPOIR, autorizo a Daniel Wladimir Atiaja Vaca, realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación "Elaboración de un Manual de Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal para el área administrativa de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR en el Distrito Metropolitano de Quito en el 2016" basada en la información proporcionada por Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR.



Ana Cristina Gómez Corella

C.I. 1721440376

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO.....	v
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	ix
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	x
ÍNDICE DE CONTENIDO	xi
INDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvi
Capítulo I. El problema de investigación.....	17
1.1 Problema de investigación.....	17
1.1.1 Problema a investigar.....	17
1.1.2 Objeto de estudio teórico	17
1.1.3 Objeto de estudio práctico.....	17
1.1.4 Planteamiento del problema	17
1.1.5 Formulación del problema	21
1.1.6 Sistematización del problema	21
1.1.7 Objetivo general.....	21
1.1.8 Objetivos específicos.....	22
1.1.9 Justificación de la investigación.	22
1.2 Marco referencial.....	24
1.2.1 Marco teórico.....	24
1.2.1.1 Gestión de talento humano.	24
1.2.1.2 Reclutamiento.....	25
1.2.1.3 Proceso de reclutamiento.....	25
1.2.1.4 Reclutamiento Interno.....	26
1.2.1.5 Reclutamiento Externo.....	27
1.2.1.6 Reclutamiento Mixto.....	29
1.2.1.7 Medios de reclutamiento.....	30

1.2.1.8 Preselección.	30
1.2.1.9 Selección.....	31
1.2.1.10 Proceso de selección.	32
1.2.1.11 Clasificación de las pruebas de empleo.	33
1.2.1.11.1 Pruebas de habilidad cognitiva.	33
1.2.1.11.2 Inventario de intereses y personalidad.....	34
1.2.1.11.3 Pruebas de conocimiento del puesto.....	34
1.2.1.12 Tipos de entrevistas laborales.....	35
1.2.1.12.1 Entrevista no dirigida.	35
1.2.1.12.2 Entrevista estructurada.....	36
1.2.1.12.3 Entrevista situacional.	36
1.2.1.12.4 Entrevista panel.....	37
1.2.1.13 Contratación.....	37
1.2.1.14 Contrato de trabajo.....	37
1.2.1.15 Inducción.	38
1.2.2 Marco Conceptual.	39
1.2.2.1 Reclutamiento de personal.	39
1.2.2.2 Selección de personal.....	39
1.2.2.3 Contratación.....	39
1.2.2.4 Inducción.	39
1.2.2.5 Manual.	40
Capítulo II. Método	41
2.1 Metodología General.	41
2.1.1 Nivel de estudio.....	41
2.1.2 Modalidad de investigación.	41
2.1.3 Métodos de investigación.	42
2.1.4 Población y muestra.....	43
2.1.5 Selección de instrumentos.	45
2.1.6 Procesamiento de datos.....	45
2.2 Metodología específica.	46
CAPÍTULO III. Resultados.....	49
3.1 Diagnóstico.....	49
3.1.1 Diseño de la encuesta de diagnóstico.....	49

3.1.2 Diseño de la entrevista.....	50
3.2 Resultados.....	52
3.2.1 Resultados de la encuesta.....	52
3.2.2 Resultados de la entrevista.....	64
3.3 Propuesta del manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal para el área administrativa de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR en el Distrito Metropolitano de Quito.....	70
CAPÍTULO IV. Discusión.....	98
4.1 Conclusiones.....	98
4.2 Recomendaciones.....	98
ANEXOS.....	100
Bibliografía.....	122

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno	26
Tabla 2. Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo.....	28
Tabla 3. Proceso de selección de personal:	32
Tabla 4. Estructura organizacional de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR.....	43
Tabla 5. Definición de variables y subvariables para el diseño de la encuesta.....	49
Tabla 6. Definición de variables y subvariables para el diseño de la entrevista.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de la población por género	53
Figura 2. Distribución de la población por rangos de edad	53
Figura 3. Formación académica según rangos de edad	54
Figura 4. Medio de reclutamiento según rangos de edad	55
Figura 5. Comprensión de los requisitos de reclutamiento.....	55
Figura 6. Conocimiento de las fuentes de reclutamiento. (Interna, externa o mixta)	56
Figura 7. Fuentes de reclutamiento. (Interna, externa o mixta).....	56
Figura 8. Participación en procesos internos según rangos de edad.....	57
Figura 9. Filtros de selección.....	58
Figura 10. Pruebas de conocimiento.....	59
Figura 11. Numero de entrevistas realizadas.....	59
Figura 12. Tipo de entrevista efectuada.....	60
Figura 13. Entrevistador final.....	60
Figura 14. Tiempo de incorporación a la fundación.....	61
Figura 15. Área que expone condiciones laborales.....	62
Figura 16. Condiciones de trabajo.....	62
Figura 17. Tipo de inducción que recibe el colaborador.....	63
Figura 18. Áreas que realizan la inducción.	64

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de identificación de aspectos claves para la elaboración de un manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal para el área administrativa de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR. ...	100
Anexo 2. Formato de entrevista para identificar componentes claves a considerar en el diseño de un sistema de evaluación de desempeño en la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR.....	103
Anexo 3. Requisición de personal	105
Anexo 4. Convocatoria	106
Anexo 5. Listado de candidatos.....	107
Anexo 6. Mail de solicitud (inicio de selección).....	107
Anexo 7. Entrevista estructurada.....	108
Anexo 8. Pruebas de conocimiento y polygraph.....	108
Anexo 9. Informe final terna.....	110
Anexo 10. Evaluación entrevista final.....	111
Anexo 11. Mail para el candidato seleccionado.....	112
Anexo 12. Listado de documentos	113
Anexo 13. Cronograma de inducción	114
Anexo 14. Agradecimiento por participación	115
Anexo 15. Aviso de entrada al IESS.....	116
Anexo 16. Contrato de trabajo.....	117
Anexo 17. Correo de verificación de aviso de entrada al MDT	118
Anexo 18. Resumen de contrato del MDT	119
Anexo 19. Mail de comunicación para inducción específica.....	120
Anexo 20. Registro de calificaciones globales.....	121

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Problema a investigar

Inexistente manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal para el área administrativa de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR en el Distrito Metropolitano de Quito en el 2016.

1.1.2 Objeto de estudio teórico

Reclutamiento, selección y contratación de personal.

1.1.3 Objeto de estudio práctico

Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR en el distrito metropolitano de Quito, 2016

1.1.4 Planteamiento del problema

Diagnóstico

Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR es una empresa ecuatoriana que impulsa el desarrollo económico, social y de salud de las microempresarias y los microempresarios del Ecuador, con énfasis en la población de menores ingresos; con el propósito de mejorar su calidad de vida y la conservación de su medio ambiente, a través del otorgamiento de servicios micro financieros y no financieros.

Sus oficinas están ubicadas en la ciudad de Quito, sector norte, entre las calles Iñaquito y Naciones Unidas, cuenta con alrededor de 80 colaboradores organizados de la siguiente manera:

Dirección Ejecutiva: 2

Dirección Administrativa: 4

Dirección de Talento Humano: 6

Dirección Financiera: 7

Dirección de TIC's: 5

Dirección de Operaciones: 4

Dirección de Auditoría: 7

Dirección de Negocios: 10

Dirección de Seguridad y Salud Ocupacional: 2

Dirección Comercial: 33

Los departamentos de Talento Humano en la actualidad emplean el proceso de reclutamiento y selección, fundamental para proceder a la contratación de nuevo personal.

La inadecuada ejecución de las funciones del talento humano en Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR es causada por la inexistencia de un manual de reclutamiento, selección y contratación de personal, esto provoca la contratación de personal no idóneo para desempeñar las funciones adecuadas del cargo. La falta de técnicas de selección limita al personal avanzar en su crecimiento profesional generando en ellos poca colaboración debido a la carencia de conocimientos para desenvolverse en sus puestos de trabajo.

Causas para el planteamiento del problema:

- Demora en el tiempo promedio calculado en base a la sumatoria de los tiempos que lleva cada proceso (reclutamiento, selección y contratación).

- Excesivo número total de reclutamientos realizados en un período por cargo.
- Ineficacia en el servicio de contratación de personal, calculado en base al número de colaboradores incorporados que pasan el período de prueba / Número total de colaboradores incorporados a la Fundación en un período.
- No existe la fase de comprobación de referencias profesionales y personales facilitadas por el candidato.
- Elevado índice de rotación
- Inadecuado desempeño en el cargo
- Pérdidas económicas en la empresa por prácticas impropias de las actividades diarias

Las consecuencias antes mencionadas causarán pérdidas por defraudaciones, pérdidas de clientes por una mala atención, incrementos de los costos por la formación de problemas internos con el personal por motivos disciplinarios; esto debido a la carencia de experiencia, aptitudes, actitudes o carencias de orden moral.

La falta de un manual de reclutamiento y selección no solo es perjudicial para el proceso mencionado sino que también afecta en materia de capacitación, planificación, remuneración, motivación entre otras; por lo que se podrá ver disminución en la productividad y poca lealtad de estos para con la empresa.

El sector al que pertenece la empresa en la actualidad es muy explotado, por lo cual, existe una gran demanda de consumidores; factor importante para el incremento de la rentabilidad de la empresa a través de sus ventas generado por el alto índice de producción que realizan los colaboradores. Sin embargo, desde sus inicios hasta la actualidad la compañía no cuenta con una estructura administrativa bien definida. Por la necesidad de cubrir un campo de trabajo con rapidez, el responsable de talento humano no identifica con claridad las necesidades de la empresa, induciendo a que la nueva contratación incumpla con

los objetivos planteados dentro de la empresa y que su trabajo no sea desempeñado de la mejor manera; generando a su vez un bajo rendimiento laboral, el desperdicio de tiempo y de recursos en los procesos organizacionales.

Pronóstico.

La inadecuada ejecución de las funciones del talento humano en Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR es causada por la inexistencia de un manual de reclutamiento, selección y contratación de personal, esto provoca la contratación de personal no idóneo para desempeñar las funciones adecuadas del cargo. La falta de técnicas de selección limita al personal avanzar en su crecimiento profesional generando en ellos poca colaboración debido a la carencia de conocimientos para desenvolverse en sus puestos de trabajo.

Frente a los diversos problemas encontrados en la Empresa es necesario elaborar controles y estandarizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, aplicando técnicas que permitan mejorar el rendimiento laboral con la finalidad de que los trabajadores cumplan con los perfiles adecuados para cada puesto y esto se refleje en el incremento de la rentabilidad de la empresa.

Control del pronóstico

Los departamentos de Talento Humano en la actualidad emplean el proceso de reclutamiento y selección, fundamental para proceder a la contratación de nuevo personal.

El proceso de reclutamiento implica la atracción de candidatos potencialmente calificados para desempeñar diferentes actividades en su puesto de trabajo. Esta selección se realiza de acuerdo con las necesidades de cada unidad y con los requisitos del manual correspondiente, la información que brinda el análisis de puestos, los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, y finalmente, los

candidatos que serán esenciales en dicho proceso; la información brindada por estos elementos será la descripción de las tareas, las especificaciones humanas, los niveles de desempeño que requiere cada puesto, las vacantes futuras con cierta precisión, permitiendo llevar el proceso de reclutamiento y selección en forma lógica, ordenada y consiguiendo en gran medida efectividad.

1.1.5 Formulación del problema

¿Cómo debe elaborarse un manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal para el área administrativa de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR en el Distrito Metropolitano de Quito en el 2016?

1.1.6 Sistematización del problema

¿Cómo se encuentra actualmente los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal para el área administrativa de la Fundación?

¿Cuál es la estructura de un manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal?

¿Cómo debe ser un manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación para el área administrativa de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR?

1.1.7 Objetivo general

Elaborar un manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal para el área administrativa de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR en el Distrito Metropolitano de Quito en el 2016.

1.1.8 Objetivos específicos

Diagnosticar como se encuentra actualmente los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal para el área administrativa de la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR.

Diseñar la estructura del manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Proponer un manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación para el área administrativa de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR.

1.1.9 Justificación de la investigación.

A través del manual de procedimientos se propondrán mejoras a los controles en la organización referente a las políticas y normas que regulan las actividades de reclutamiento, selección y contratación de personal de los colaboradores de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR teniendo como marco de referencia la misión y visión Institucionales, además en la toma de decisiones en cuanto a los medios de reclutamiento, filtros a tomar en cuenta para escoger y calificar los candidatos más adecuados para responder a las necesidades que plantea la organización, técnicas de selección y contratación de personal.

El reclutamiento, selección y contratación de personal se realiza con el fin de beneficiar a la empresa, en razón de tener disminución de tiempos en cobertura de procesos de selección, eliminar rotación en períodos de prueba, ahorro de recursos y tiempo invertido en los procesos de inducción, dotar a la empresa de personal idóneo para el desempeño de las labores diarias evitando pérdidas económicas.

También debemos precautelar problemas comúnmente causados al momento de designar a las personas adecuadas para desarrollar determinada labor a

ejecutarse, basándose en los méritos, conocimientos y experiencia que debe poseer el colaborador seleccionado para dicha actividad y que deben ser valorados y acreditados, utilizando las herramientas técnicas detalladas en el manual, mismo en el que se incluirá los recursos empleados en el proceso como entrenamiento, tiempo, dinero, materiales, personal, etc, con que cuenta la empresa para realizar dicha actividad.

Es importante el desarrollo de controles en los procesos de selección establecidos que permitan tomar los correctivos de manera oportuna relacionados con el tipo de filtros que se aplicaron para los procesos de reclutamiento, el tipo de pruebas a aplicar como conocimientos, actitudes, aptitudes, pruebas de valores, entre otras; tipo de entrevista y verificación de información para saber que la misma que se encuentra en el CV es la adecuada y verídica. Lo cual permitirá obtener beneficios como disminución de personal que tenga complicaciones de tipo legal, es decir, que incumpla con el tema normativo (títulos obtenidos, experiencia laboral, buró de crédito, problemas judiciales, record policial); optimizar tiempos en cuanto a procesos clave en la empresa ya que son del giro del negocio.

Pese a que el encargado de desarrollar dichos procesos posea mucha experiencia laboral y un alto juicio profesional, es imprescindible contar con un manual que sea utilizado como herramienta que permita transmitir prácticas y conocimientos para el desarrollo de dichas actividades como por ejemplo prácticas sobre el uso de herramientas para reclutar gente, para filtrar posibles candidatos, verificar información e inducción y conocimientos como técnicas de entrevistas, técnicas de observación en entrevista.

Mediante el manual se contribuirá a mejorar la eficiencia y organización del manejo de los recursos humanos, tiempo y dinero empleado en las actividades de vinculación de nuevo personal a la empresa en donde se incluye los procesos de seleccionar los medios de reclutamiento sea interno o externo, comparar el perfil del candidato versus el perfil requerido, validación de datos, aplicación de pruebas

y calificación de las mismas, realización de entrevistas, contratación de persona seleccionada e inducción de la misma.

La aplicación del manual propuesto tendrá sustanciales beneficios para la empresa de microcrédito Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, ya que estaría aportando con soluciones para evitar problemas como ausentismo, deserción, faltas disciplinarias, comisión de ilícitos, entre otros. Así mismo se le estaría brindando la oportunidad a la empresa de incorporar personal con los conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes necesarias para un eficiente desempeño.

1.2 Marco referencial

1.2.1 Marco teórico

1.2.1.1 Gestión de talento humano.

En un sentido amplio Gestión de Talento Humano según Albizu, Landeta (2011) “Contempla el conjunto de actividades orientadas a canalizar las relaciones que se generan entre una organización y los individuos que la integran, constituyéndose, consecuentemente, en el eje de la propia actividad organizativa.” (p. 19)

Dessler (2006) asevera que “la gestión de talento humano cumple con cinco funciones básicas: planear, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar. En total, estas funciones representan el proceso de administración.” (p. 2) foto

Es por esto que la gestión de talento humano tiene que ver con las políticas y estrategias necesarias para administrar el trabajo de las personas, esto significa, crear las condiciones adecuadas para atraer, retener y mantener el capital humano e intelectual de una organización.

1.2.1.2 Reclutamiento.

Según Alles (2009) reclutamiento es “el proceso de identificar y atraer un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a uno para ofrecerle el empleo.” (p.139)

Para Peña (s.f.) reclutar “consiste en llevar a cabo las acciones oportunas para localizar y contactar con los candidatos que nos interesan, para convencerles de que se sometan a las entrevistas y pruebas correspondientes, con el fin de determinar si son el tipo de colaborador que buscamos”. (p. 87)

El reclutamiento según puede entenderse como aquel proceso mediante el cual, una organización tratará de detectar colaboradores potenciales que cumplan los requisitos adecuados para cubrir una vacante, tomando en cuenta lo necesario para el desarrollo de las actividades del cargo a ocupar en la fundación.

1.2.1.3 Proceso de reclutamiento.

Como primer punto el proceso de reclutamiento, es el surgimiento de la vacante. Urbina (2011) explicó:

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

El departamento de recursos humanos debe considerar la opción de buscar una alternativa de selección, si luego de estudiar la requisición de empleado, observa que se necesita verdaderamente contratar a un nuevo colaborador, debe entonces buscar el candidato de forma interna, externa o mixta. (párr. 3)

Según Cuesta (2011) “tres aspectos son fundamentales a determinar y adquirir aquí: las fuentes de reclutamiento, el formulario de solicitud de empleo (externo) o evaluación del desempeño (interno) y el curriculum vitae o historial, receptados por el departamento de recursos humanos.”

Hay una serie de factores que condicionan el proceso de reclutamiento son: el nivel de competencia exigido por los puestos a ocupar, el tiempo que el proceso de búsqueda requiera, la composición de la fuerza de trabajo, el costo del proceso el clima y cultura organizacional, las condiciones de trabajo. Dichas condiciones deben ser bien definidas debido a que limitan la función objetiva del reclutamiento.

1.2.1.4 Reclutamiento Interno.

El reclutamiento es interno según Bretones & Rodríguez (2008) cuando, “al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos con promoción o por sus habilidades.” (p.20)

Según Castillo (2012) reclutamiento interno se evidencia “cuando el personal requerido por la organización puede estar ya trabajando en otros puestos de la misma empresa, facilitando el proceso de reclutamiento como selección, los candidatos poseen ya conocimiento de la empresa, disminuyendo el período de inducción.”

El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras. Se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, funciona por medio de la oferta de promociones y transferencias.

Tabla 1. Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno

Ventajas	Desventajas
Es una gran fuente de motivación: El empleado siente que la empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella.	Limita a la empresa en cuanto al talento disponible: Al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos.
Es más conveniente para la empresa: La compañía ya conoce al trabajador y su rendimiento reduciendo así las "sorpresas".	Pérdida de autoridad: Esta situación ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.
Es más económico: La empresa se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.	Imposibilidad de regreso al puesto anterior: Si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente existe, en la mayoría de los casos, no hay camino de regreso hacia el puesto anterior. Por lo que existen grandes posibilidades de que sea despedida.
Es más rápido: Sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, porque están ya familiarizados con la organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.	La depresión y rotación: La depresión puede aparecer entre el personal de la empresa que fue considerado para una posición vacante y es elegido un candidato externo. Este personal incluso puede considerar presentar renuncia e irse hacia a otra empresa al concluir que no tienen oportunidad de crecer en la organización.

Fuente: (Urbina, 2011)

Elaborado por: Daniel Atiaja

1.2.1.5 Reclutamiento Externo.

Según Mondy y Noe (2005) el reclutamiento externo se define como:

La búsqueda más allá de las fronteras de la empresa para encontrar empleados, sobre todo al expandir su fuerza laboral. Las siguientes necesidades requieren un reclutamiento externo: ocupar puestos de primer ingreso, adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales y obtener empleados con distintos antecedentes para proporcionar una diversidad de ideas. (p. 130)

El reclutamiento es externo según Bretones & Rodriguez (2008), cuando “al existir una vacante, la empresa intenta llenarla con personas o candidatos externos, es decir, del mercado laboral, atraídos por las técnicas de reclutamiento”. (p. 22)

El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el mercado laboral y por tanto fuera de la organización para someterlos a su proceso de selección de personal, se enfoca en la adquisición de tendencias, conocimientos, técnicas y competencias externas, busca candidatos con experiencias y habilidades que no existen en la organización.

Para funcionar bien debe abordar el mercado laboral de manera precisa y eficaz, a efecto de alcanzar y atraer a los candidatos que desea buscar.

Tabla 2. Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo

Ventajas	Desventajas
Enriquece a la empresa con ideas nuevas y experiencias. Personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar problemas organizacionales y a la vez, la empresa se mantiene actualizada	Es más costoso, ya que en la mayoría de los casos involucra un pago (anuncio de periódico, agencias de colocación de empleo, cazadores de cabeza, etc.)

con respecto a otras del exterior.

Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los candidatos.

Frustración del personal interno que considera que se ha preferido alguien de afuera que no conoce la cultura de la empresa y que se ha pasado por encima de ellos.

Fuente: (Urbina, 2011)

Elaborado por: Daniel Atiaja

1.2.1.6 Reclutamiento Mixto.

El reclutamiento mixto según Montes y González (2006), “se trata de buscar tanto fuera como dentro de la organización a aquella persona cuyo perfil se adapta al puesto vacante.” (p. 75)

Según Lacalle, Caldas y Carrión (2012) el reclutamiento mixto es:

La búsqueda encaminada a candidatos desempleados u ocupados en otras empresas y candidatos ya empleados en la propia organización que dan lugar, en la mayoría de casos, a las llamadas promociones.

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de activos que deben ser localizadas y estudiadas para que el reclutamiento y selección de trabajadores sea el idóneo. (p. 120-121)

El reclutamiento mixto es aquel que está formado por candidatos del exterior y también que pertenecen a la empresa, dicho reclutamiento contribuye a la formación y continúa actualización del banco de talentos que servirá de fuente para reclutamientos futuros.

1.2.1.7 Medios de reclutamiento.

Según Castillo (2012) los medios de reclutamiento “son los canales utilizados para difundir las vacantes dentro de la población que constituye la fuente de reclutamiento, previamente identificada en segmentos específicos del mercado laboral, en donde se pueden encontrar los aspirantes a empleo.” (p. 117)

Algunos medios de reclutamiento empleados según Cruz (2013) son los siguientes:

- Posteo y volanteo: consiste en pegar posters con información de las vacantes existente en la empresa haciendo promoción con ellos en la localidad en la cual exista la vacante.
- Perifoneo: se contrata una empresa de perifoneo para que realice la promoción en las localidades, con una grabación de la empresa con los requisitos de la vacante.
- Bolsas de trabajo en internet.
- Intercambio de bolsa de trabajo: consiste en un acuerdo entre empresas que ocupen vacantes similares para hacer intercambio de candidatos.
- Spots de radio y televisión.
- Anuncios en periódicos. (párr.26)

Los medios de reclutamiento anteriormente mencionados son los caminos por los cuales se obtendrá los CV's o solicitudes de empleo como resultado de la promoción realizada con los mismos; es de vital importancia hacer una selección de los posibles futuros colaboradores para iniciar el proceso de selección ya que no todos cumplirán con el perfil que se está buscando para ocupar la vacante.

1.2.1.8 Preselección.

Para Udiz (2013) la preselección empieza:

“tras abrir un proceso de selección de candidatos para cubrir un puesto de trabajo... nos encontraremos con un gran número de solicitudes a discriminar. Ahora, nuestra labor consistirá en encontrar los perfiles más adecuados para que pasen a la siguiente fase del proceso de selección.” (párr. 1)

Según Porcar (2015) en la preselección “Realizamos una criba curricular, analizando los currículums de los candidatos interesados en la oferta y comprobando que se ajusten al puesto ofertado.” (párr. 5)

La preselección es discernir los CV's que se generaron mediante el proceso de reclutamiento, para de esta manera excluir candidatos que no cumplen con el perfil requerido, para realizar una determinada actividad en un puesto de trabajo.

1.2.1.9 Selección.

Bohlander & Snell (2008), nos afirman lo siguiente:

Junto con el proceso de reclutamiento, el cual está diseñado para aumentar el número de solicitantes cuyas calificaciones cumplen con los requisitos del puesto y las necesidades de la organización, la selección es el proceso mediante el cual se reduce ese número y se elige a las personas que tienen las calificaciones pertinentes para cubrir vacantes de puestos existentes o planeadas. (p.69)

Según Alles (2007) selección es “una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil” (p. 168)

Selección es depurar todas las solicitudes de empleo para la elección del futuro candidato se reduce los CV`s; este será el primer filtro en el proceso de selección de personal.

1.2.1.10 Proceso de selección.

Para Sales (2012) el proceso de selección de personal:

Estará matizada por la situación y características particulares de la empresa y de los recursos disponibles, se hace una exposición general de dicho proceso:

1. Análisis del puesto. (Descripción y Especificación del Puesto.)
2. Definición del perfil.
3. Información de la vacante.
4. Clasificación de CV.
5. Exámenes.
6. Selección final.

Tabla 3. Proceso de selección de personal:

1. Necesidad de cubrir una posición	2. Solicitud de personal	3. Revisión del descriptivo del puesto	4. Recolectar información sobre el perfil
5. Análisis sobre eventuales candidatos internos	6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no	7. Definición de las fuentes de reclutamiento	8. Recepción de candidaturas
9. Primera revisión de antecedentes	10. Entrevistas 1 o 2 rondas	11. Evaluaciones específicas y psicológicas	12. Formación de candidaturas
13. Confección	14. Presentación	15. Selección de	16. Negociación

de informes sobre finalistas	de finalistas al cliente interno	finalista por cliente interno	
17. Oferta por escrito	18. Comunicación a postulantes fuera del proceso	19. Proceso de admisión	20. Inducción

Fuente: (Alles, 2007)

Elaborado por: Daniel Atiaja

En la actualidad el proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las empresas. La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de habilidades, competencias y destrezas indispensables para el éxito de la organización. Aparte del riesgo de contratar la persona incorrecta, se busca evitar procesar respuestas irrelevantes generadas por los medios de selección, es por esto que se establece un proceso determinado.

1.2.1.11 Clasificación de las pruebas de empleo.

1.2.1.11.1 Pruebas de habilidad cognitiva.

Las pruebas de habilidad cognitiva según Wayne & Robert (2005) son “pruebas que determinan la capacidad de razonamiento general, la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y la capacidad numérica. Pueden ser útiles para identificar a los candidatos a un empleo que poseen conocimientos amplios.” (p. 175)

Reynolds (2012) afirma que “las pruebas se administran de forma individual. Son utilizadas por recursos humanos para la contratación de personal. La puntuación se completa generalmente por una computadora, y la mayoría de las pruebas se consideran fiables.” (párr.1)

Con estas pruebas se identifica el nivel de inteligencia general o aptitud mental, también puede evaluar la memoria a corto y largo plazo, la velocidad visual o manual y el razonamiento en una determinada área, es decir, las habilidades necesarias para desempeñar sus actividades diarias.

1.2.1.11.2 Inventario de intereses y personalidad.

En función de las exigencias del puesto de trabajo, según Aiken (2003):

La personalidad del candidato será más o menos determinante en la selección. Los test de personalidad intentan extraer a través de preguntas de índole personal los principales rasgos del carácter de un individuo lo que permitirá deducir su adaptabilidad al puesto de trabajo ofertado. (p. 284)

Hay aspectos generales de la personalidad que expresa Gómez (2003) “se valoran en cualquier puesto de trabajo: la capacidad de iniciativa, persuasión y empatía, la adaptación social, el nivel de madurez y responsabilidad, la motivación y la estabilidad emocional.” (p. 98)

Las pruebas de intereses indican la ocupación en la que una persona se interesa más y de la cual puede recibir mayor satisfacción. Estas pruebas comparan los intereses de las personas con los de colaboradores exitosos en un empleo específico.

1.2.1.11.3 Pruebas de conocimiento del puesto.

Velandia (2009) nos dice que las pruebas de conocimiento “buscan evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través de estudios, prácticas o ejercicios. Este tipo de pruebas pueden ser orales, escritas o de ejecución.” (párr.5)

Villalobo (2015) explica que según el puesto de trabajo al que aspiras, puede consistir en: “test de mecanografía, test de dominio de herramientas informáticas, test de idiomas, realización de una traducción, elaboración de un informe a partir de una información dada, reparar o manejar un aparato, buscar una solución a un problema concreto.” (párr.8)

Con estas pruebas se busca evidenciar los conocimientos y el grado de destreza necesarios para el desarrollo de un trabajo concreto. Pretenden obtener información sobre la formación, experiencia y conocimientos específicos del postulante. Las empresas los elaboran a medida de los requerimientos del puesto. Generalmente estas pruebas son preparadas por el departamento de talento humano y el jefe de área donde existe la vacante.

1.2.1.12 Tipos de entrevistas laborales.

1.2.1.12.1 Entrevista no dirigida.

En una entrevista de tipo no estructurada Dessler (2001) manifiesta que:

“Usted hace las preguntas que se le vienen a la mente, por lo general no siguen un formato fijo, de modo que la entrevista puede tomar diversos rumbos. La ausencia de una estructura permite al entrevistador hacer preguntas de seguimiento y así profundizar en los puntos de interés.” (p. 216)

Robert (2005) afirma que este tipo de entrevista es “más integral y que el entrevistador motiva al solicitante a ser el que más hable. Se requiere de más tiempo y da como resultado la obtención de diferente información.” (p. 183)

La entrevista no estructurada se realiza en una reunión con un solicitante de empleo en la cual el entrevistador plantea preguntas abiertas sin ningún tipo de estructura. Este tipo de entrevistas no es aconsejable ya que si no se limita, el

candidato “abrirá su corazón” y se tendrá la probabilidad de discutir información no deseable.

1.2.1.12.2 Entrevista estructurada

Según Zaragoza (2006) entrevista estructurada es “la que traza un plan rígido de preguntas que ha de responder el candidato.” (párr. 73)

Para Bohlander y Snell (2008) entrevista estructurada es “en la que se utiliza un conjunto de preguntas estandarizadas que tienen un conjunto de respuestas establecido.” (p. 268)

Este tipo de entrevistas proporciona una base más consistente para evaluar los candidatos al puesto. Por lo que proporcionará información más sólida para la toma de decisiones.

1.2.1.12.3 Entrevista situacional.

Una variación de la entrevista estructurada es la entrevista situacional. Con este método Muchinsky (2002) plantea “al aspirante un caso hipotético y se le pregunta como respondería. Luego se evalúa la respuesta con relación a parámetros establecidos con anticipación”. (p.35).

Dessler (2006) plantea la entrevista situacional como “una serie de preguntas relacionadas con el puesto, que se concentra en la forma en que se comportaría el candidato en una situación dada” (p. 220)

Esta entrevista de trabajo está relacionada al Assessment Center es de vital ayuda para los seleccionadores ya que permite predecir el rendimiento y conductas de los postulantes en situaciones concretas en su mayor parte críticas que tiene que ver con el cargo a desempeñar.

1.2.1.12.4 Entrevista panel.

Bohlander G. S. (2008) afirma que es la entrevista “en la que una junta de entrevistadores formula preguntas y observa a un solo candidato”. (p.90)

Alles (2012) define entrevista panel como “entrevista en la cual varios entrevistadores evalúan a un candidato o postulando, utilizando una serie de preguntas que pueden ser estructuradas o situacionales.” (p. 57)

Esta entrevista de trabajo es similar a la individual. Con la diferencia de que intervienen varios entrevistadores. Normalmente forman parte de un grupo conformado por el departamento de talento humano y el área donde existe la vacante; tiene la ventaja de alcanzar gran profundidad en el diálogo, siempre que se supere una de las barreras más probables al momento de entrevistar, la intimidación inicial de enfrentarse a varios entrevistadores a la vez.

1.2.1.13 Contratación.

Según Pérez (2012) la contratación es un “acuerdo de voluntades entre dos o más personas sobre determinado negocio, operación o actividad laboral que se celebra con arreglo a las formalidades de la ley”. (p.80)

Miranda (2014) define “La contratación es formalizar con apego a las leyes la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.” (párr. 7)

Es una de las fases próximas a terminar el proceso de selección, ya se ha determinado el candidato idóneo para la vacante; y se procederá a la incorporación del mismo a la fuerza de trabajo de la organización.

1.2.1.14 Contrato de trabajo.

Según el Código de Trabajo el contrato de trabajo es “el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.” (p. 2)

Ortiz (2012) afirma que “el contrato de trabajo es un acuerdo entre el trabajador y el empresario, en el cual el trabajador se compromete a prestar sus servicios de forma voluntaria dentro de una organización la cual se compromete al pago de una retribución.” (párr. 1)

En conclusión el contrato de trabajo es un acuerdo entre un trabajador que se compromete a prestar servicios bajo la subordinación y dependencia de un empleador, a cambio de una remuneración. Sólo puede existir si ambas partes están de acuerdo en las obligaciones y los derechos que dan origen a la relación laboral.

1.2.1.15 Inducción.

Según Paraqueimo (2011) inducción “Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso, puede aplicarse así mismo a las transferencias de personal durante el período de desempeño inicial conocido también como periodo de prueba.” (párr. 1)

Para Santiz (2013) inducción se define como el “proceso de vital importancia dentro de una organización, a través busca familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas, manuales que existe dentro de la empresa.” (párr. 11)

La inducción brinda al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y la estructura

de ésta. Con el proceso de inducción se busca que los nuevos colaboradores generen sentimiento de pertenencia y aceptación.

1.2.2 Marco Conceptual.

1.2.2.1 Reclutamiento de personal.

Según Aiteco Consultores (2013) el reclutamiento de personal es:

“Procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos en una organización. Básicamente el reclutamiento de personal es un sistema de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir.” (párr. 1)

1.2.2.2 Selección de personal.

Para Jara (2012) la Selección de Personal “es la técnica de elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa.” (párr. 1)

1.2.2.3 Contratación.

Para Poot (2015) contratación es “formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.” (párr. 27)

1.2.2.4 Inducción.

Para Cetis (2015) inducción consiste en “proporcionar a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa y cualquier otra que necesiten para realizar sus actividades de manera satisfactoria.” (párr. 2)

1.2.2.5 Manual.

Según Hamm (2005) manual es “Documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.” (párr. 37)

CAPÍTULO II. MÉTODO

2.1 Metodología General.

2.1.1 Nivel de estudio.

El nivel de estudio del presente trabajo fue descriptivo, se utilizó para analizar, generalizar, organizar, resumir y presentar los resultados de las observaciones. Este nivel de estudio implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación. Las ventajas de este estudio es que la metodología es fácil, de corto tiempo y económica.

Lo cual permitirá evidenciar los problemas existentes en la empresa explicando sus distintas partes, cualidades o circunstancias, especificando las características importantes de las personas y grupos involucradas sometidas a análisis, dando como finalidad conocer y entender mejor sus condiciones sociales del personal para el desempeño de sus actividades.

2.1.2 Modalidad de investigación.

Para el presente trabajo de titulación se utilizó las modalidades documental y de campo.

En la investigación documental me apoye en fuentes de trabajo tales como documentos de cualquier especie tales como los obtenidos a través de fuentes bibliográficas o archivísticas. La primera se basa en la consulta de libros y la segunda en documentos que se encuentran en archivos como cartas, oficios, circulares o expedientes propios de la empresa.

En la investigación de campo se apoya en informaciones que provienen de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

En todo caso es importante realizar siempre la consulta documental con el fin de evitar una duplicidad de trabajos, puesto que se reconoce la existencia de investigaciones anteriores efectuadas sobre la misma materia y de las que se puedan usar sus conclusiones como insumos actuales de la investigación, la misma que me permitió la elaboración del presente manual.

2.1.3 Métodos de investigación.

El método que se utilizó en este trabajo fue deductivo – inductivo.

El método inductivo es el método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares, consta de cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva y la contrastación.

El método deductivo consiste en un procedimiento basado en la acumulación de datos, y éstos se van ampliando y clasificando para finalmente obtener un enunciado general. Este método es una manera de pensar, un tipo de razonamiento. El punto de partida es siempre un enunciado, una idea general que no surge de la nada sino que normalmente se fundamenta en la observación. Del enunciado inicial se extraen unas condiciones y de éstas se saca una conclusión.

Por lo tanto en el presente trabajo se buscó evidenciar hechos particulares orientados a dar soluciones a problemas claves de la empresa y alcanzar conclusiones generales reales, principalmente dando énfasis en la creación del manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el área administrativa y así facilitarle a la organización la oportunidad de incorporar personal con los conocimientos necesarios para un eficiente desempeño dentro de cada área de trabajo.

2.1.4 Población y muestra.

La presente investigación se realiza con una población constituida por 80 personas, que corresponden al universo total de estudio, por ser la población pequeña se trabajará con todos los colaboradores de la institución por lo que no se procedió a extraer muestra alguna (Ver tabla numero 4)

Tabla 4. Estructura organizacional de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR

AREA	CARGO	Nº DE PROFESIONALES
Dirección Ejecutiva	Director Ejecutivo	1
	Asistente de Dirección Ejecutiva	1
Dirección Administrativa	Director Administrativo	1
	Jefe Administrativo	1
	Asistente de administración	1
	Tesorera	1
Dirección de Talento Humano	Director de Talento Humano	1
	Oficial Nacional de Talento Humano	1
	Analista de Talento Humano	1
	Asistente de Talento Humano	1
	Trabajador Social	2
Dirección Financiera	Director de contabilidad	1
	Oficial de Riesgos Financieros	1
	Oficial Procuración de Fondos	1
	Contador Nacional	1
	Asistente de contabilidad	2
	Asistente de Titularización	1
Dirección de TIC´s	Director de tecnología	1

	Administrador de base de datos	1
	Administrador de infraestructura	1
	Asistente de Aplicaciones	1
	Técnico de información	1
Dirección de Operaciones	Director de operaciones	1
	Asistente de operaciones	2
	Asistente de procesos	1
Dirección de Auditoría	Director de auditoría	1
	Jefe de auditoría	1
	Asistente de auditoría	5
Dirección de Negocios	Director de negocios	1
	Oficial Nacional de Cobranzas	2
	Oficial Nacional de Crédito Individual	1
	Oficial Nacional de Grupos de Crédito	1
	Oficial de Monitoreo	1
	Oficial Nacional de Educación	1
	Oficial Nacional de Marketing	1
	Asistente de marketing	2
Dirección de Seguridad y Salud Ocupacional	Director de seguridad y salud ocupacional	1
	Asistente de seguridad y salud ocupacional	1
Dirección Comercial	Director Comercial	1
	Asesor de microcrédito	10
	Asesor de grupos de crédito	10
	Asesor de educación	7
	Gestores de cobranzas	5
	TOTAL	80

2.1.5 Selección de instrumentos.

Los instrumentos que se emplearon para el diseño del Manual de Procedimientos de Reclutamiento, Selección y Contratación fueron:

- **La encuesta.**

Esta técnica de investigación científica permitió obtener información básica para posteriormente llegar a cuantificar la situación actual del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, tomando en cuenta que es una observación no directa de hechos pero su aplicación es masiva, se la realizó al personal de nivel administrativo de todas las áreas de la empresa, con la finalidad de establecer objetivos, políticas, normas y procedimientos para dicho proceso.

- **La entrevista.**

Esta técnica se llevó a cabo para completar la información cualitativa, principalmente a los objetivos, políticas, normas y procedimientos para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, se desarrolló con la ayuda de los directores de área del nivel administrativo de la empresa, con la finalidad de identificar necesidades de cada área referente a los cargos que en ella se encuentren inmersos.

2.1.6 Procesamiento de datos.

Después de aplicar los instrumentos de investigación y concluida la etapa de recolección de datos se inicia una de las más importantes fases de la investigación que es el procesamiento de datos. En esta etapa se determina cómo analizar los datos y que herramientas son adecuadas para éste propósito.

- ***Clasificación de datos.-***

Los datos arrojados por los instrumentos de investigación, se clasificarán de forma conveniente para continuar a la conversión de los mismos.

- ***Conversión de datos.-***

Efectuar las operaciones necesarias para convertir los datos en información propia de la investigación a realizarse, cuando la información está completa sigue la fase de tabulación.

- ***Tabulación de datos.-***

Una vez concluido el proceso de conversión de datos, se procede a tabular dicha información mediante software como Microsoft Excel y Word, para cuantificar los datos mediante porcentajes y emitir un análisis.

En resumen para el procesamiento de datos del presente trabajo de titulación se realizó la clasificación de las encuestas, para proceder a la elaboración de gráficos con su respectivo análisis e interpretación.

2.2 Metodología específica.

El presente trabajo de investigación está relacionado con la gestión de talento humano ya que es de vital importancia el componente humano pues de los mismos depende el éxito empresarial, por lo que respondiendo al subsistema de selección de personal se encontró información pertinente sobre dicho tema, es por esto que la metodología empleada se realizó en base a los siguientes pasos:

Paso 1: Diseño del proceso de reclutamiento:

- 1.- Recibir, analizar perfil y verificar que la requisición de personal este completa y correcta.
- 2.- Si es preciso el caso corregir, completar o elaborar nueva requisición de personal.
- 3.- Determinar si se requiere creación de cargo en base al análisis de perfil solicitado.
- 4.- Verificar condiciones laborales y presupuesto salarial para dicho cargo.
- 5.- Determinar el tipo de reclutamiento (interno o externo).
- 6.- Definir fuentes de reclutamiento
7. Recepción de hojas de vida.

Paso 2: Selección de personal:

- 1.- Comparar perfil del candidato interno o externo contra el perfil requerido.
- 2.- Validar datos, verificar documentos soporte, habilitación en central de riesgos.
- 3.- Preseleccionar y aplicar batería de pruebas en función al cargo.
- 4.- Analizar calificación de pruebas, determinar candidatos preseleccionados.
- 5.- Coordinar calendario de entrevistas (área Talento Humano).
- 6.- Realizar entrevistas y registrar resultados de terna final.

Paso 3: Contratación e inducción

- 1.- Contactar al candidato finalista para informar que ha sido seleccionado.
- 2.- Explicar condiciones detalladas en función del tipo de cargo.
- 3.- Entregar el listado de documentos de contratación al candidato seleccionado y acordar plazos para la entrega.
- 4.- Recibir y verificar que los documentos de contratación estén correctos y completos.

- 5.- Elaborar contrato de trabajo e ingresar aviso de entrada al IESS, y hacer firmar a la persona seleccionada.
6. Conformar la carpeta de personal y registrar en el sistema la información del nuevo colaborador.
- 7.- Coordinar la preparación del área física y materiales con los responsables directos.
- 8.- Informar a todo el personal la incorporación del colaborador.
- 9.- Elaborar cronograma de inducción general y específica en coordinación con cada responsable.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1 Diagnóstico.

3.1.1 Diseño de la encuesta de diagnóstico.

La elaboración de la presente encuesta se realizó en base a la identificación de variables en relación a los objetivos de investigación planteados, mismas que facilitaron la determinación de aspectos claves para la elaboración del manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal en la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR. Es importante aclarar que la encuesta se aplicó a 80 personas que trabajan en el área administrativa de la Empresa conforme la muestra de estudio. A continuación se detalla la estructura del cuestionario:

- **Objetivo:** Establecer procedimientos idóneos para reclutamiento, selección y contratación de personal que faciliten la incorporación de nuevos colaboradores a fin de mejorar la gestión del Talento Humano.
- **Datos de identificación de la encuesta:** se consideraron aspectos como el perfil del encuestado, género, edad, formación académica, estado civil y experiencia, con el fin de obtener una diferenciación de los resultados generados por la encuesta, de acuerdo a las variables descritas previamente.
- Las preguntas fueron formuladas en base a las siguientes variables:

Tabla 5. Definición de variables y subvariables para el diseño de la encuesta

VARIABLE	SUBVARIABLE
1. Reclutamiento	• Cuáles son los medios de reclutamiento.

	<ul style="list-style-type: none"> • Cuáles son las fuentes de reclutamientos. • Que filtros se utilizó para el análisis del candidato versus el perfil requerido en cuanto a actividades, responsabilidades, especificaciones y requisitos para el cargo.
2. Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Qué tipo de pruebas se utilizó • Número de entrevistas • Tipo de entrevista
3. Contratación e Inducción	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de incorporación • Condiciones laborales del cargo. • Qué tipo de inducción recibió

En base a lo indicado en la tabla número 5 la encuesta permitirá obtener información de primera mano, dicha encuesta se la encuentra en el anexo 1.

3.1.2 Diseño de la entrevista.

El esquema de la entrevista esta direccionado a personas involucradas directa o indirectamente con la incorporación de nuevo personal a la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, puesto que se busca factores a tomar en cuenta para la elaboración de dicho manual. Por lo mencionado anteriormente se tomó en cuenta para las entrevistas a la Dirección Ejecutiva, Dirección Administrativa y Dirección de Talento Humano.

- **Objetivo:** Determinar factores a tomarse en cuenta en los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal, de las áreas objeto de estudio e identificar necesidades en base a los procesos de selección.
- **Datos a considerar en la entrevista:** En la entrevista se tomó en cuenta aspectos como el perfil del encuestado, género, edad, formación académica, estado civil y experiencia con el cargo en el que se va a desempeñar con el fin de obtener una información adecuada con resultados de calidad de acuerdo a las variables referidas previamente.

- Las preguntas fueron formuladas en base a las siguientes variables:

Tabla 6. Definición de variables y subvariables para el diseño de la entrevista

VARIABLE	SUBVARIABLE
1. Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué medios de reclutamiento considera usted que debe utilizarse? • ¿Qué fuentes de reclutamientos maneja la empresa? • ¿Qué tipos de filtros desearía que se emplee para el análisis del candidato versus el perfil requerido en cuanto a actividades, responsabilidades, especificaciones y requisitos para el cargo?
2. Selección	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál batería es la más adecuada en la empresa para la selección de personal?

-
- ¿Qué tipo de entrevista desea que se aplique en la selección de personal?
 - ¿Cuántas entrevistas se debe realizar?

3. Contratación

- En qué tiempo la empresa puede contar con el nuevo colaborador.
 - Cuáles son las condiciones laborales del cargo que la empresa le propone.
 - Qué inducción recibió el nuevo colaborador por parte de la empresa.
-

3.2 Resultados.

3.2.1 Resultados de la encuesta.

Género: De la población investigada el 67 % corresponde al sexo masculino y el 33 % pertenece al sexo femenino, existiendo un predominio del sexo masculino en una relación de 2,46:1.

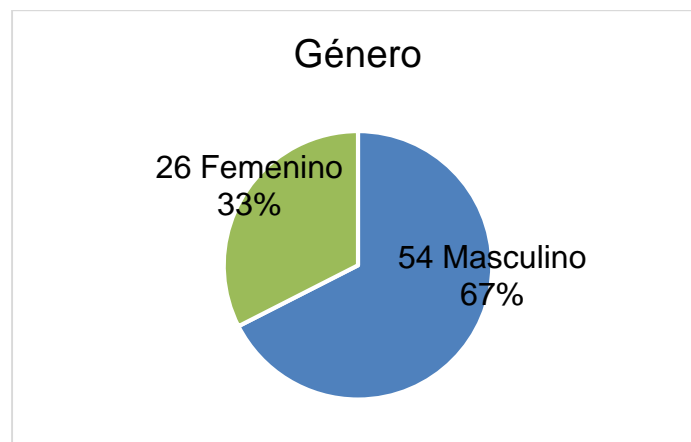


Figura 1. Distribución de la población por género

Edad: Conforme a la figura 2 se puede determinar cuáles son los segmentos de la población por rangos de edad, en donde la población que predomina se concentra en las edades comprendidas entre 26 a 30 años, es decir 18 personas correspondiente al 22.5%, por lo que podríamos considerar que la población encuestada es sumamente joven.

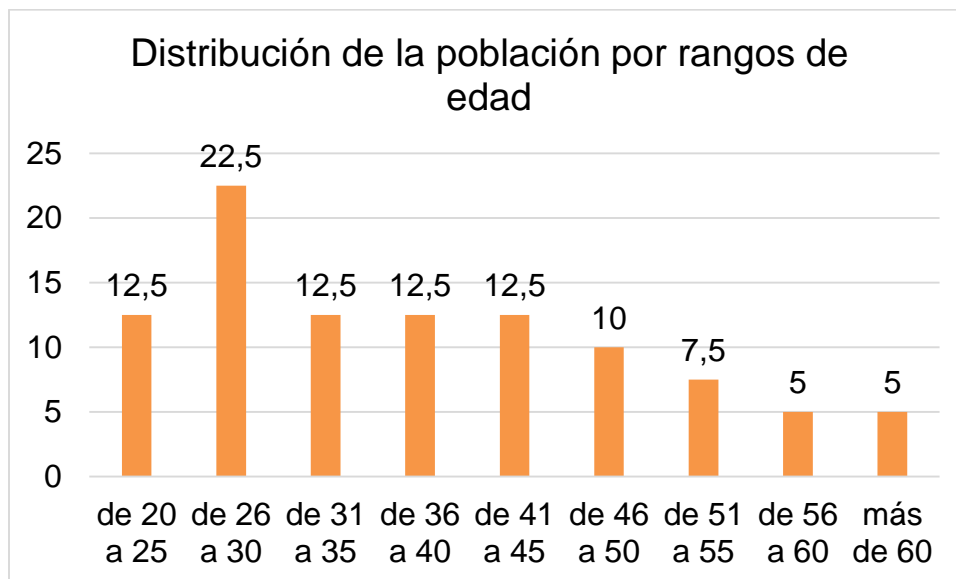


Figura 2. Distribución de la población por rangos de edad

Con relación al análisis realizada en el gráfico edad versus formación académica observamos que el 12.5%, corresponde a la población más joven que conforman la empresa, tienen una formación técnica o tecnológica y están capacitados para realizar trabajos que requieren conocimientos técnicos y en áreas específicas.

El rango de 26 a 30 años, está el 22,5% de la población de la empresa, son estas personas quienes poseen un título de tercer nivel, son profesionales con título universitario, aquellos que tienen fundamentación teórica y capacidad para dirigir.

En la categoría de 31 a más de 60 años está el 10% de la población que posee título de cuarto nivel, título de PHD o doctorado, son estas personas quienes forman parte de la dirección de las empresas y toman decisiones.

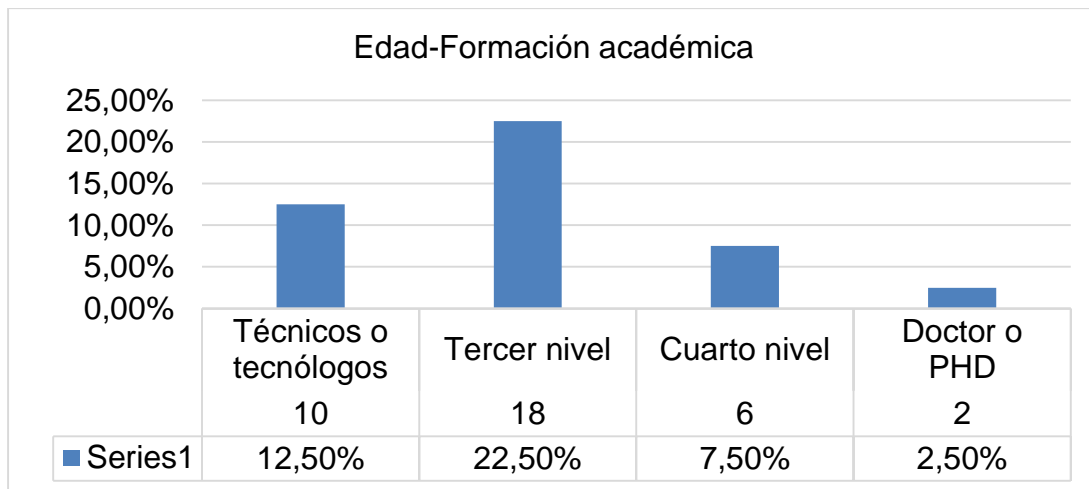


Figura 3. Formación académica según rangos de edad

Variable 1. Reclutamiento

De acuerdo a la edad ¿Cuáles fueron los medios de reclutamiento más utilizados?: En cuanto a la investigación realizada con las variables edad – medios de reclutamiento, la categoría que más destaca es la de los jóvenes de 20 a 40 años, 60%, es decir 48 personas, ya que son ellos los que utilizan todos los medios de reclutamiento que existen en busca de vacantes y ofertas de trabajo, están muy en contacto con las innovaciones tecnológicas y aprovechan las ventajas del uso de las tecnologías de la información en los proceso de reclutamiento de personal.

Existe una ligera competencia entre la categoría de los jóvenes con los maduros, pues estos se encuentran en edades comprendidas entre 40 a 49 años y no están muy en contacto con las redes sociales. Y las personas que sobrepasa los 50 años (17.5%), no utilizan las redes sociales adecuadamente.

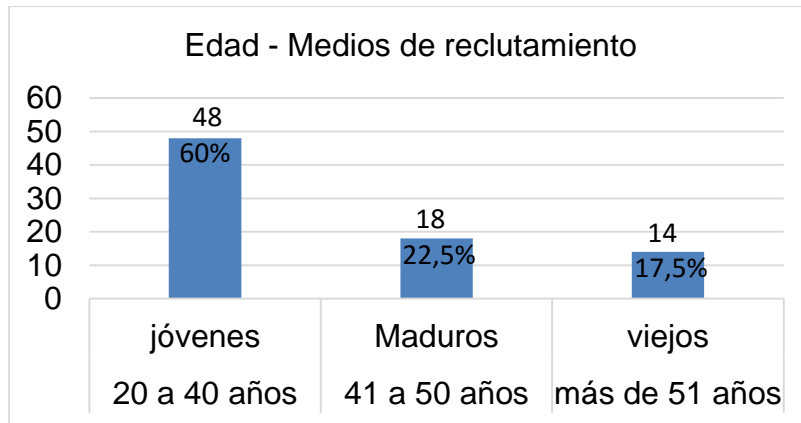


Figura 4. Medio de reclutamiento según rangos de edad

¿La mención en el medio de reclutamiento fue clara para el cargo a desempeñar?: En este análisis se debe determinar que los requisitos para desempeñar un cargo tienen que ser claros ya que las responsabilidades y condiciones que se les exige debe responder a las necesidades de las empresas, por lo que el 65 % de los encuestados es decir 52 personas afirman que la mención de dichos requisitos fueron claros, mientras que el 35% no tuvieron las aptitudes indispensables para desempeñar el cargo o sea 28 personas.



Figura 5. Comprensión de los requisitos de reclutamiento

¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento utilizadas en ESPOIR?: Con relación al análisis de las fuentes de reclutamiento, el 60% de las personas encuestadas afirmaron conocer las fuentes de reclutamiento utilizadas en la

Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR requeridas para seleccionar un nuevo colaborador, para que la empresa pueda lograr sus objetivos, mientras que el 40% desconocían dichas fuentes.

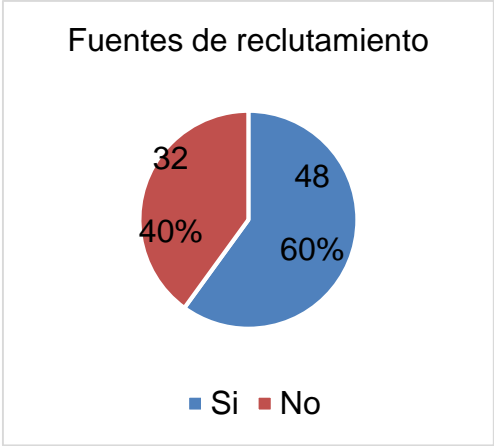


Figura 6. Conocimiento de las fuentes de reclutamiento. (Interna, externa o mixta)

¿Se encuentra al tanto de las fuentes de reclutamiento que se utilizan en ESPOIR?: Por medio de gráfico realizado para representar las fuentes de reclutamiento podemos determinar que la técnica más aplicada es el reclutamiento mixto, mismo que representa el 52% de los encuestados, por lo que podemos considerar que esta fuente es de vital importancia para los procesos de selección para la Fundación.

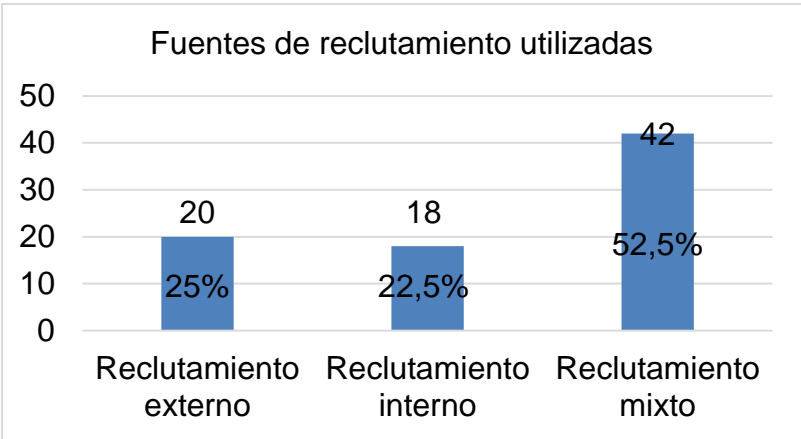


Figura 7. Fuentes de reclutamiento. (Interna, externa o mixta)

Según los rangos de edad, ¿Qué empleados aplican en procesos de selección como candidatos internos?: En nuestro análisis se destaca el rango de 20 a 40 años (60%, 48 personas), en donde observamos que es la población más joven la que participa en procesos de selección interna, son aquellos que manejan las últimas innovaciones tecnológicas, están en contacto con el internet y siempre están en busca de la superación.

La mayoría de las empresas en la actualidad han decidido apostar por elementos jóvenes, esto no significa que las personas con mayoría de edad no tengan el suficiente conocimiento y sean reconocidos, combinar la experiencia con la juventud generara excelentes resultados.

En el grupo de 41 a 50 años, (22%) destacan 18 personas que participaron ocasionalmente en este tipo de procesos, son aquellos que se aferran a los procesos antiguos y no se acoplan a las innovaciones. Y el grupo de 51 a más de 60 años, están 14 personas (18%) quienes no participaron en ningún proceso de selección y la razón de no participar en estos procesos muchas veces no es por la falta de estudios, capacitación o experiencia, sino es por la edad.

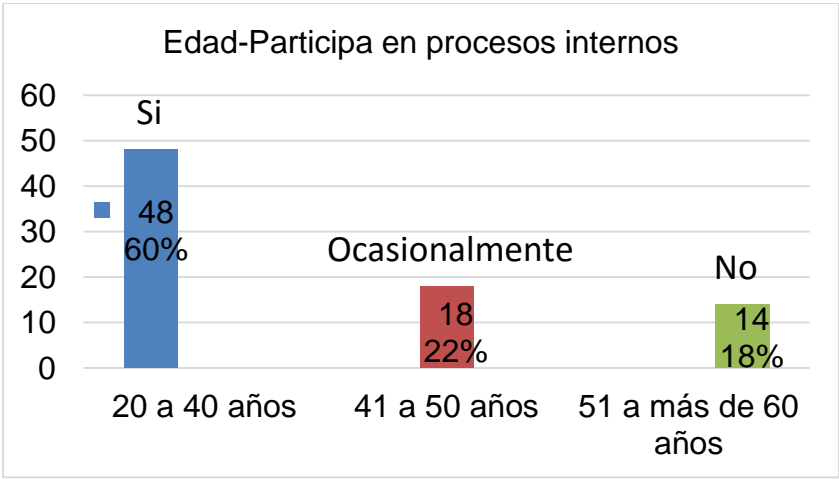


Figura 8. Participación en procesos internos según rangos de edad.

Variable 2. Selección

¿Qué filtros fueron utilizados en el proceso de selección?: En cuanto a los filtros empleados en los procesos de selección en nuestra investigación se determinó que el buró de crédito (22.5%), las pruebas de conocimientos (18.75%), el record policial (17.5%) y las referencias profesionales (15%) fueron los más utilizados para esta información, siendo el buró de crédito el más aplicado en este tipo de encuesta debido al giro del negocio.

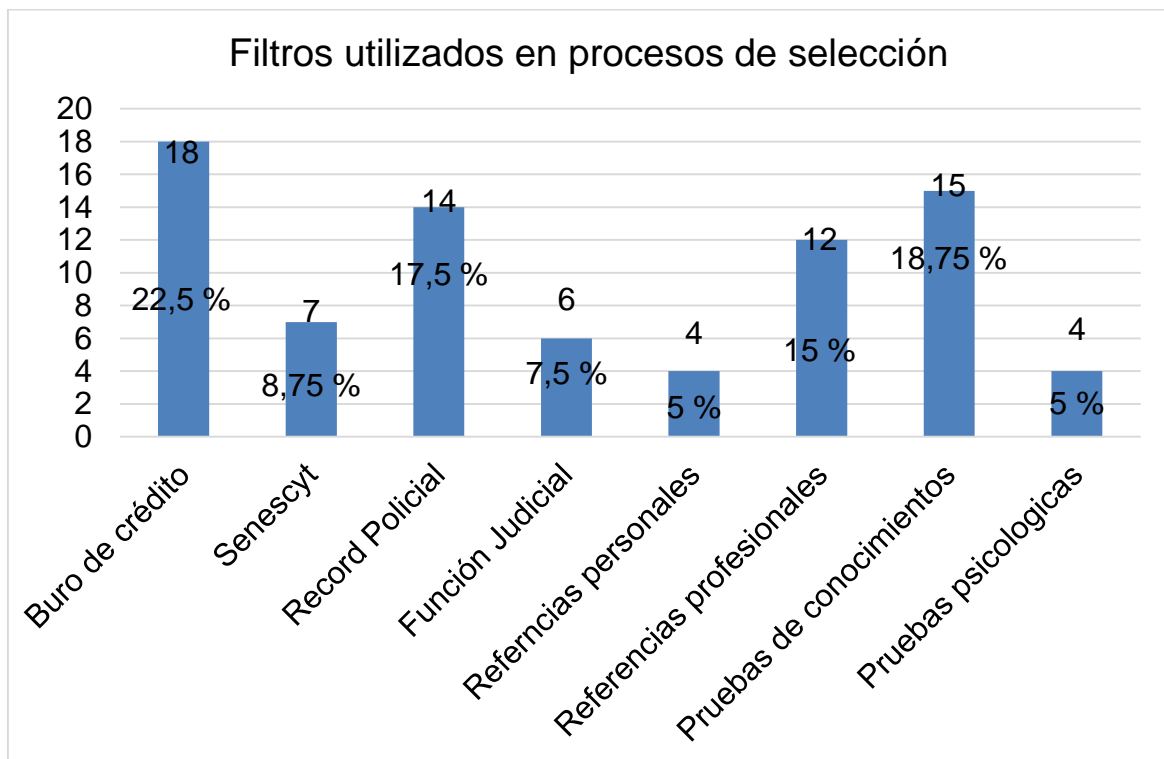


Figura 9. Filtros de selección.

¿Qué pruebas desarrolló en el proceso de selección en el cual participo?: Entre las pruebas más aplicadas en el proceso de selección sobresalen en primer lugar las pruebas de personalidad (35%), a continuación los estilos de administración (27.5%) y finalmente el test de supervisión y toma de decisiones (21.5%).

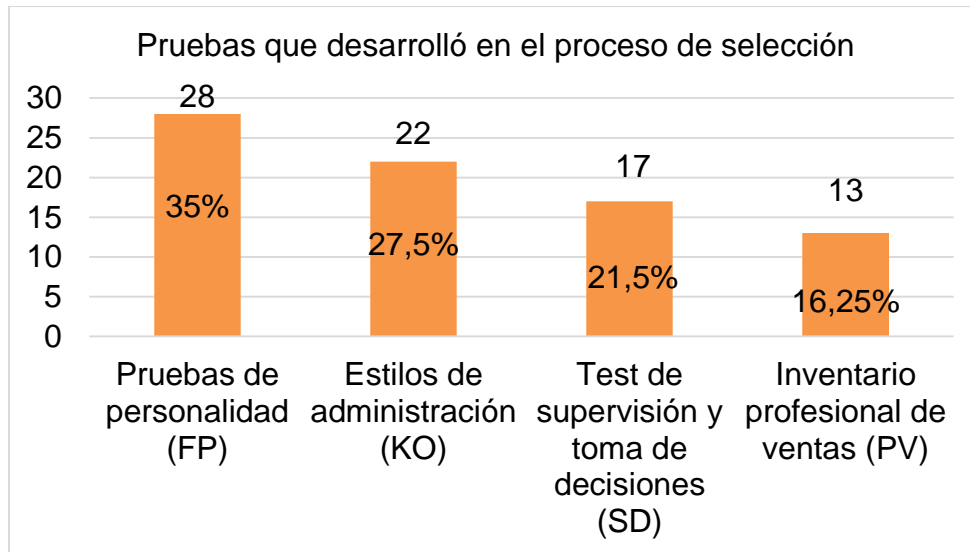


Figura 10. Pruebas de conocimiento.

¿Cuántas entrevistas se efectuaron en el proceso en el cual participo?: De las entrevistas efectuadas el 56.25%, es decir 49 personas afirmaron que fueron entrevistados varias veces (más de 2 veces), y de esta manera determinar particularidades en los candidatos que van a ocupar un cargo determinado.

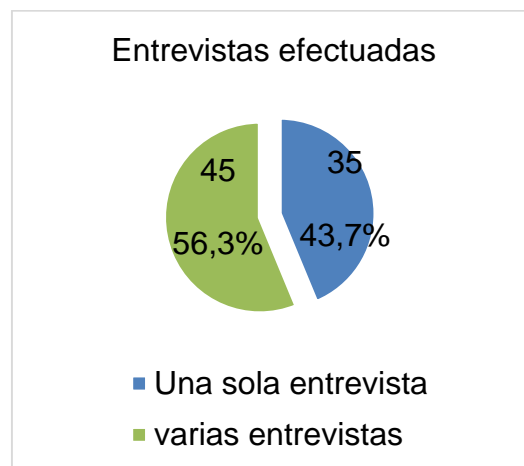


Figura 11. Numero de entrevistas realizadas.

¿Qué tipo de entrevista se utilizó?: Existen varios tipos de entrevistas, pero las entrevistas que prevalecen en nuestra investigación son la de tipo estructurada, y

la de tipo situacional, sumando un porcentaje entre las dos de 73,75%, es decir 59 personas, considerando de esta forma que las dos técnicas son las empleadas en este tipo de entrevistas en nuestra empresa.

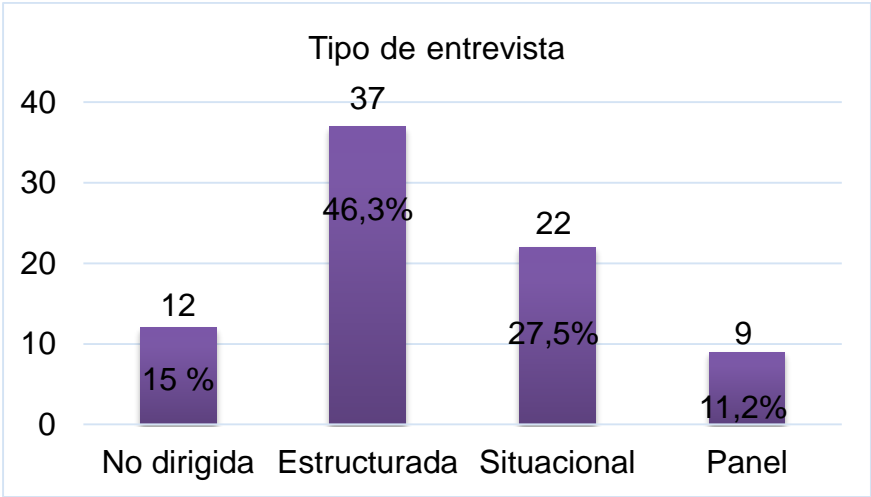


Figura 12. Tipo de entrevista efectuada.

¿Se efectuó la entrevista final con el departamento que solicito el proceso?:
Para la entrevista final, se citará al candidato para describirle el puesto el cual ocupará, en nuestro análisis, podemos concluir que el 67.5% de los encuestados negaron que la entrevista final fue con el gerente en donde existe la vacante.



Figura 13. Entrevistador final.

Variable 3. Contratación

¿Cuál es el tiempo de incorporación a la institución?: Con relación al análisis de la incorporación a la institución del nuevo colaborador, el 60% de las personas que intervinieron en la encuesta manifestaron que su incorporación fue en los siguientes 15 días que precedieron al concurso.

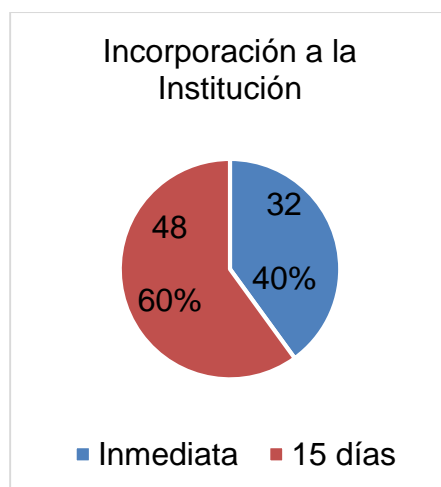


Figura 14. Tiempo de incorporación a la fundación.

¿Qué departamento orientó las condiciones laborales?: Con referencia al análisis del departamento que les orientó sobre las condiciones laborales obtuvimos que el 75% de los encuestados fueron orientados por las dos áreas, es decir talento humano y el área en la que está aplicando para la vacante.

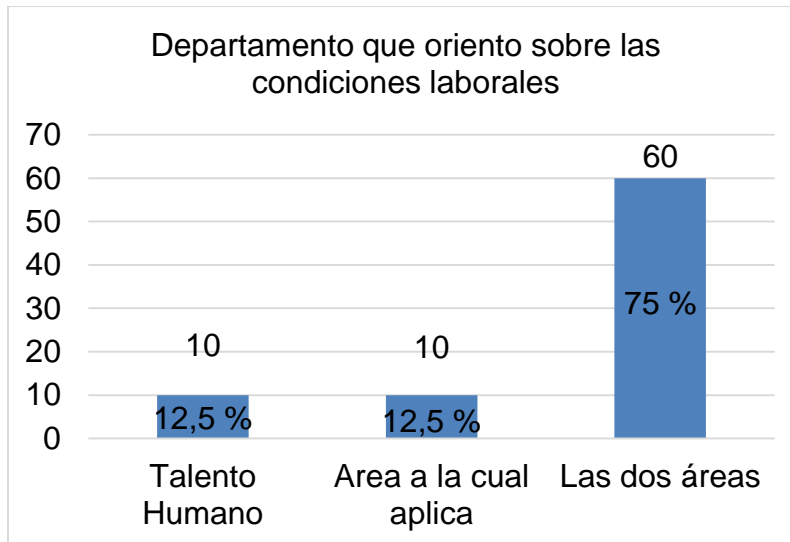


Figura 15. Área que expone condiciones laborales.

¿Conoce las condiciones laborales que en sus actividades estarán inmersas?: Con respecto a las condiciones laborales, en nuestro análisis podemos definir que los viajes y la responsabilidad son las más importantes dentro de la empresa, con un porcentaje sumados entre estas dos de 70%, es decir 56 personas.

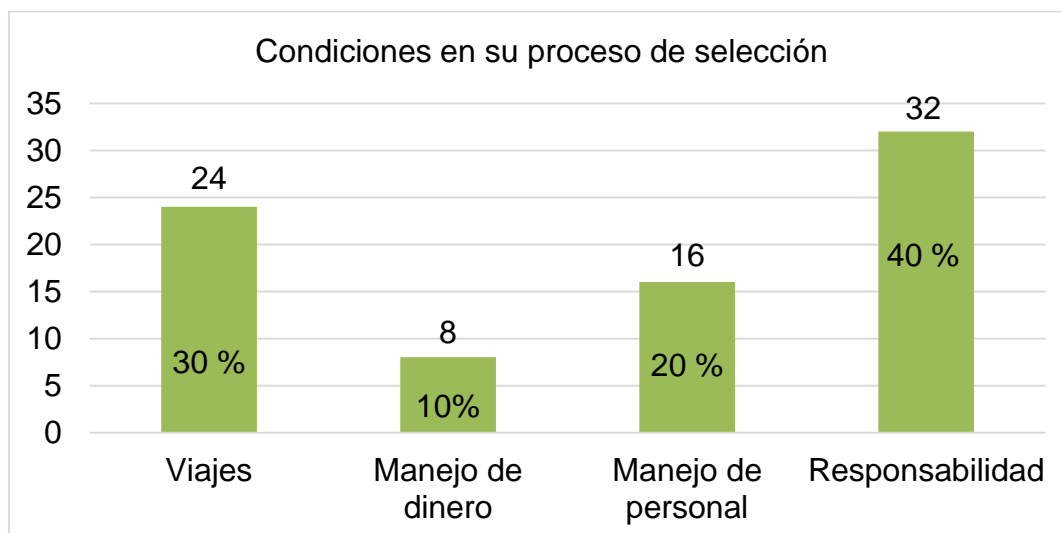


Figura 16. Condiciones de trabajo.

¿Qué inducción recibió en el proceso de selección?: Realizando el análisis del gráfico podemos decir que en la empresa la inducción es la tarea más importante ya que la mayor parte de los departamentos están involucrados en esta tarea, siendo el 62.5%, es decir 50 personas, aquellas que recibieron este tipo de proceso.

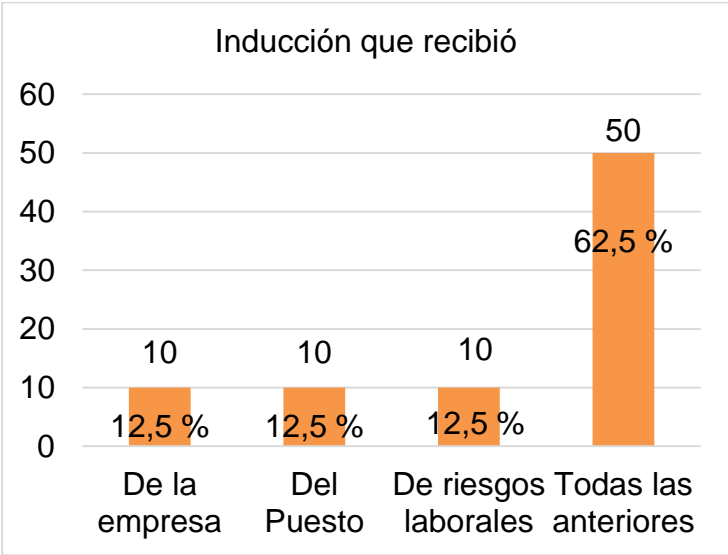


Figura 17. Tipo de inducción que recibe el colaborador.

¿Qué departamento efectuó la inducción?: De acuerdo a los datos obtenidos en el gráfico y realizando un análisis del mismo podemos determinar que tanto el departamento de talento humano y el área en la cual se presenta la vacante fueron los departamento más interesados en realizar la inducción, con un porcentaje de 65% que representan a 52 personas.

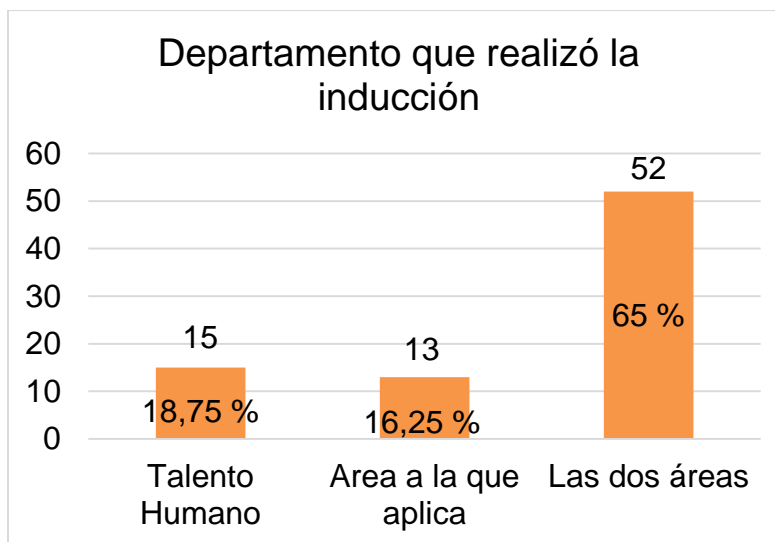


Figura 18. Áreas que realizan la inducción.

3.2.2 Resultados de la entrevista.

Entrevista realizada al Director Ejecutivo de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR el 28 de Diciembre de 2015 por Daniel W. Atiaja V.

El director ejecutivo indica que su experiencia en los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación es media. Los medios de reclutamiento para dichos procesos en la fundación deberían ser mediante internet, bolsas de empleo, anuncio por periódicos ya que son los más conocidos y más utilizados en la actualidad.

También conoce las fuentes de reclutamiento y considera que la más adecuada para la Fundación es primero la interna en caso de que no hubiera el candidato adecuado para la vacante se debe proceder con el reclutamiento externo

En cuanto a los filtros para analizar al candidato versus el perfil requerido el Director Ejecutivo afirma que las pruebas psicológicas, las pruebas de conocimientos y entrevistas son las ideales ya que se podrá conocer con estas como es la persona que aplica para la vacante.

Para las pruebas más adecuadas en selección de personal dentro de Fundación para el Desarrollo integral ESPOIR son las de conocimientos y las psicológicas; pues podemos analizar la personalidad, sus habilidades y las destrezas que posee el candidato, además de integrar a los jefes de área ya que las pruebas de conocimiento son realizadas por cada uno de estos.

En cuanto al número de entrevistas a desarrollarse el Director Ejecutivo indica que deberían ser tres; entrevista de Talento Humano, entrevista jefe inmediato y entrevista director de área; para obtener un mejor resultado.

Para la incorporación del nuevo colaborador el Director Ejecutivo indica que dependerá, si el trabajador está laborando en otra empresa el tiempo para incorporarse sería de 15 días, caso contrario la incorporación deberá ser inmediata.

En las condiciones laborales el director ejecutivo expone dos condiciones las contractuales y las salariales, es lo más importante para el nuevo colaborador.

La inducción que deben recibir todos los empleados sean nuevos o antiguos; será del puesto, de la Institución y de Riesgos laborales.

Según las entrevistas realizadas a los tres directores pilares de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR,

Entrevista realizada al Director Administrativo de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR el 28 de Diciembre de 2015 por Daniel W. Atiaja V.

Según la entrevista realizada al director administrativo, indicó que su conocimiento sobre los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación es medio. Fundación ESPOIR adopta principios de confianza por ellos el mayor

reclutamiento se da por referidos del personal de cada regional, adicional utilizamos herramientas de búsqueda de profesionales como multitrabajos y por fin empleo.

La fuente de reclutamiento que conoce para estos procesos es externa a través de multitrabajos ya que es un portal de adecuado manejo de hojas de vida y donde podemos tener información más actualizada para cubrir las vacantes existentes en la Fundación.

En lo referido a los filtros en dichos procesos el Director Administrativo señala que se debería tomar experiencia laboral en puestos similares, aspiración salarial y nivel de liderazgo (manejo de personal) por el giro del negocio.

En cuanto a las pruebas para el proceso de selección el Director Administrativo señaló la 16 PF de personalidad, kostick administración y liderazgo, IPV de ventas y Pruebas técnicas elaborados para cada cargo por los jefes directos.

Referente al tipo de entrevistas para el desarrollo de estos procesos el Director Administrativo expresa que desea entrevistas por competencias y concerniente al número de entrevistas dos como máximo para dar eficiencia al proceso una con selección, es decir, el departamento de talento humano y una con el jefe inmediato.

Para la incorporación del nuevo colaborador el Director Administrativo indico que el tiempo ideal es 15 días ya que se considera al personal que se encuentra trabajando, además cuando salen de la Fundación solicitamos nos concedan 15 días para entrega de puesto y cubrir la vacante.

En las condiciones laborales según el Director Administrativo el nuevo colaborador debe estar al tanto de la remuneración, beneficios sociales, beneficios propios de la institución, estructura organizacional y cultura organizacional.

Finalmente en lo que corresponde a la inducción de personal el Director Administrativo expresa que se debe explicar la cadena de valor con cada responsable de área; se debe tener el primer día la inducción a nivel general y posterior el aprendizaje en el área a desarrollarse.

Entrevista realizada a la Directora de Talento Humano de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR el 28 de Diciembre de 2015 por Daniel W. Atiaja V.

La Directora de Talento Humano afirma que sus conocimientos en cuanto a procedimientos de reclutamiento, selección y contratación son altos. Es por esto que asevera que los medios de reclutamiento a considerar para la Fundación son internet, redes sociales, prensa, alianzas estratégicas con centros de educación superior, headhunting.

Para Fundación ESPOIR todas las fuentes de reclutamiento son importantes, sin embargo dependiendo del cargo unas son más adecuadas que otras: internet para cargos operativos y nivel medio administrativos, alianzas estratégicas para cargos nivel medio administrativos y de supervisión media, headhunting para gerencias y Jefaturas esto en cuanto a fuentes externas; y ascensos para cargos de nivel medio y supervisión media en cuanto a fuentes internas.

En cuanto a filtros que deben manejarse para dichos procesos son pruebas psicotécnicas, entrevista inicial y por competencias, referencias laborales y en ciertos cargos técnicos se puede aplicar pruebas de conocimientos. Es importante en cargos de alto nivel la aplicación de assessment center.

Con respecto a las pruebas, la Directora de Talento Humano expuso que las baterías de pruebas debe estar alineada al tipo de cargo y competencias que se requieren en el mismo; por eso en Fundación ESPOIR se trabaja con el sistema informático Polygraph que es una serie de pruebas psicotécnicas capaces de

identificar varios rasgos fundamentales para los cargos existentes en la Fundación.

En cuanto a las entrevistas para aplicar en dicho proceso la Directora de Talento Humano explicó que se debe aplicar una entrevista inicial, entrevista por competencias y entrevista con la jefatura inmediata del cargo a cubrir.

La Directora de Talento Humano mencionó que el número de entrevistas que se deben realizar en un proceso de selección, mínimo deberán ser tres entrevistas. En la entrevista final se puede realizar una entrevista grupal donde asistan el jefe inmediato, jefe de área y un representante de talento humano (entrevista panel).

En cuanto al tiempo de respuesta para cubrir una vacante la Directora de Talento Humano indicó que esto se relaciona con el tipo de cargo que se va a cubrir, en cargos operativos y de asistencia cinco días laborables, en cargos de supervisión y jefatura ocho días laborables, y en cargos gerenciales o jefaturas de área 15 días laborables.

En cuanto a las condiciones laborales la Directora de Talento Humano explicó que el colaborador debe conocer claramente el cargo: aspectos salariales fijos y variables, descriptivo de funciones del cargo, estructura organizacional del área a la que pertenece el cargo y políticas y procedimientos relacionados con el cargo a desempeñar.

Finalmente la Directora de Talento Humano indicó que la inducción que el colaborador debe recibir debe enfocarse a reglamentos interno y de seguridad de la empresa, código de ética, beneficios de la empresa, misión, visión y valores organizacionales, estructura organizacional de la empresa, breve historia de la empresa, productos y servicios que ofrece, cobertura de la empresa, clientes a los que está orientada la empresa, procesos generales en cada una de las áreas de la empresa.

Variable 1. Reclutamiento

Mediante las entrevistas que se han realizado se concluye que los medios de reclutamiento idóneos para la organización son: el reclutamiento en línea como las plataformas de multitrabajos, Facebook, twitter, etc. y el método tradicional de anuncios en prensa y radio.

Para Fundación ESPOIR todas las fuentes de reclutamiento son importantes, sin embargo se da prioridad al reclutamiento interno, por medio de ascensos y promociones. Si no se llegará a encontrar el candidato adecuado se recurre a las fuentes externas, estas son alianzas estratégicas con universidades y a través del headhunting o cazatalentos.

En cuanto a los filtros para analizar al candidato versus el perfil requerido los entrevistados coinciden en que las pruebas psicológicas, las pruebas de conocimientos y entrevistas son las ideales, tomando en cuenta que para cargos de un nivel jerárquico alto se debería implementar el assessment center como filtro adicional de selección.

Variable 2. Selección

Se menciona una serie de pruebas que se puede tomar en cuenta como la 16 PF de personalidad, kostick administración y liderazgo, IPV de ventas, pero al momento en Fundación ESPOIR se trabaja con el sistema informático Polygraph que es una serie de pruebas psicotécnicas capaces de identificar varios rasgos fundamentales para los cargos existentes en la organización.

Todos los entrevistadores coincidieron en que se debe realizar un tipo de entrevista estructurada y por competencias para conocer el potencial de cada candidato.

El número de entrevistas debe ser como mínimo tres: la primera con los responsables del área de talento humano, la segunda con el jefe inmediato y la tercera una especie de entrevista panel con el director del área y el gerente general de la Fundación ESPOIR.

Variable 3. Contratación

En el tiempo de respuesta para cubrir una vacante se coincidió en que el tiempo promedio e ideal sería de quince días, pero esto se relaciona con el tipo de cargo que se va a cubrir, en cargos operativos y de asistencia cinco días laborables, en cargos de supervisión y jefatura ocho días laborables, y en cargos gerenciales o jefaturas de área 15 días laborables.

Con respecto a las condiciones laborales se llega a la conclusión de que el nuevo colaborador debe conocer el descriptivo de sus funciones, las políticas y procedimientos relacionados con el cargo, la estructura organizacional del área a la que pertenece, la remuneración a percibir y los beneficios adicionales de la empresa.

Finalmente se indicó que la inducción que el colaborador debe recibir debe enfocarse a reglamentos internos y de seguridad de la empresa, código de ética, plan estratégico en el primer día de incorporación a la Fundación; y en días posteriores la inducción se basará en los procedimientos propios del área y del cargo a ocupar.

3.3 Propuesta del manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal para el área administrativa de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR en el Distrito Metropolitano de Quito.

El presente manual contiene los procedimientos e instrumentos de apoyo concebidos para la generación de guías, especificaciones, procedimientos,

requisitos, formatos, etc, para normalizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal con la finalidad de estandarizar el mismo, es decir, la vinculación de un colaborador a la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR y buscar su máximo de eficiencia.

Dicho manual contiene información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente, como cargos y unidades que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

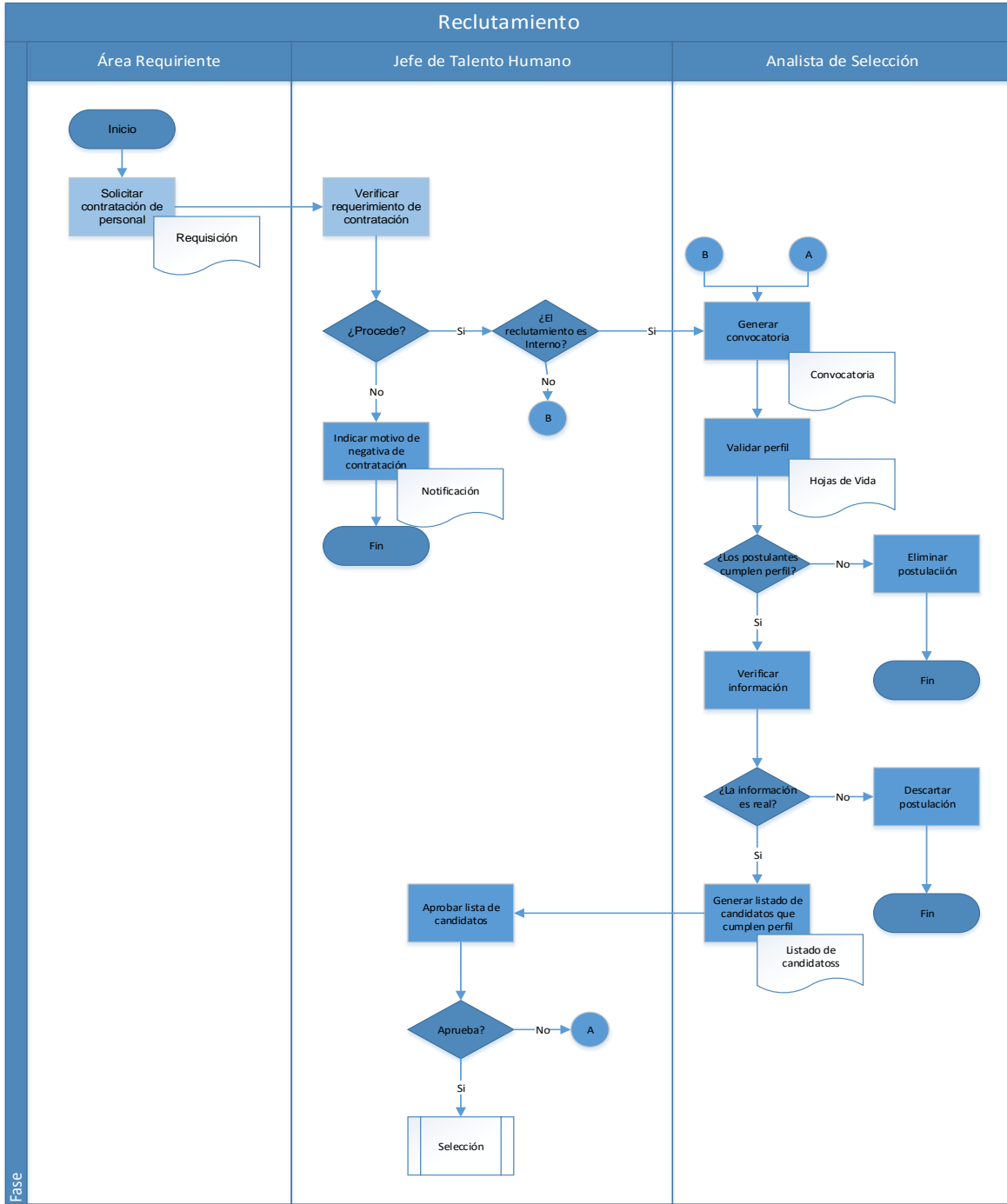
Objetivo:

Normalizar técnicamente el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, promoviendo lineamientos y procedimientos a seguir para la selección e incorporación del personal, garantizando así la elección de un colaborador adecuado que permita el desarrollo de la Fundación.

Alcance:

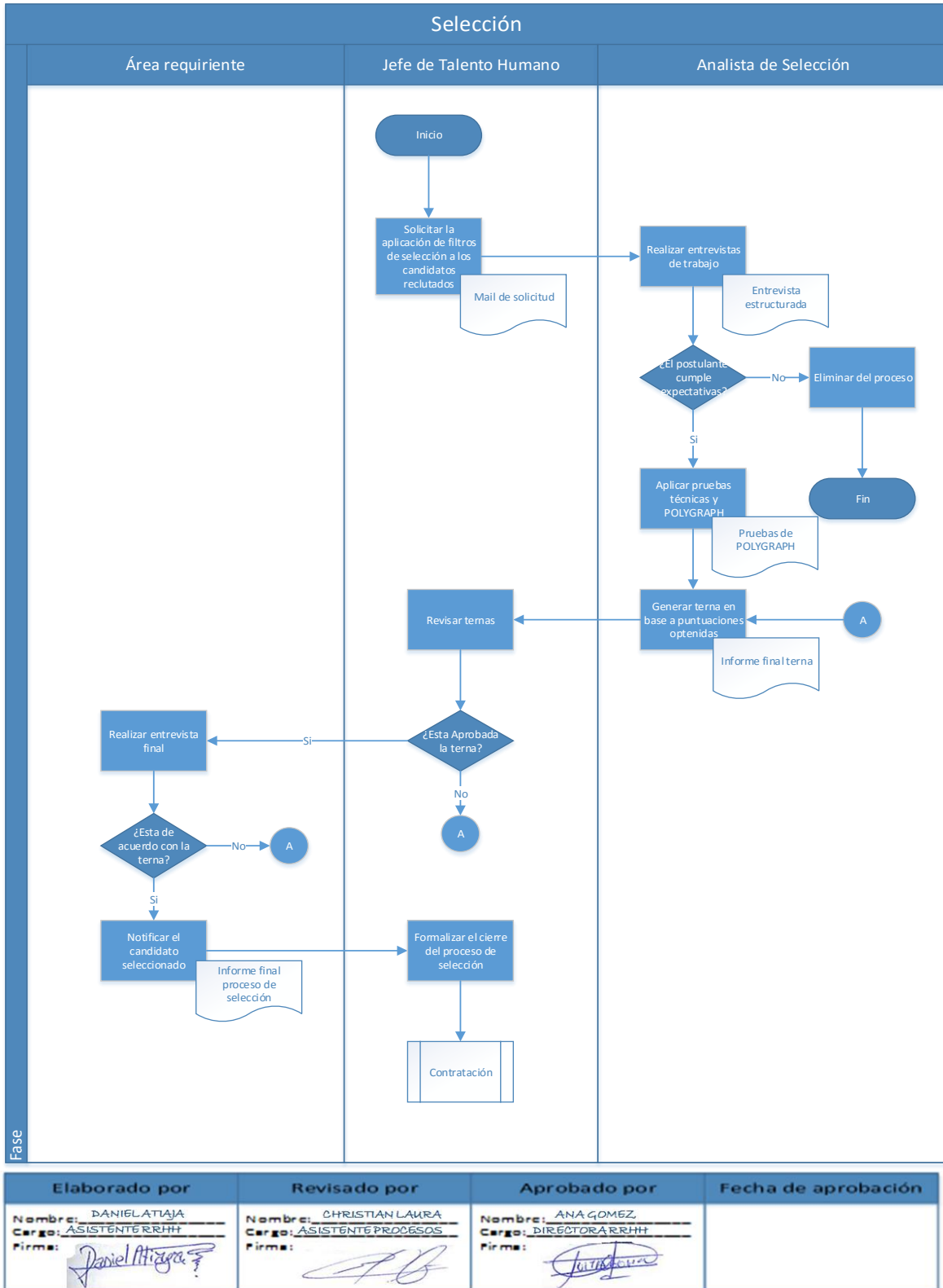
El presente manual se rige al área administrativa de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, será aplicado en todo proceso de contratación para el área anteriormente mencionada.

FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

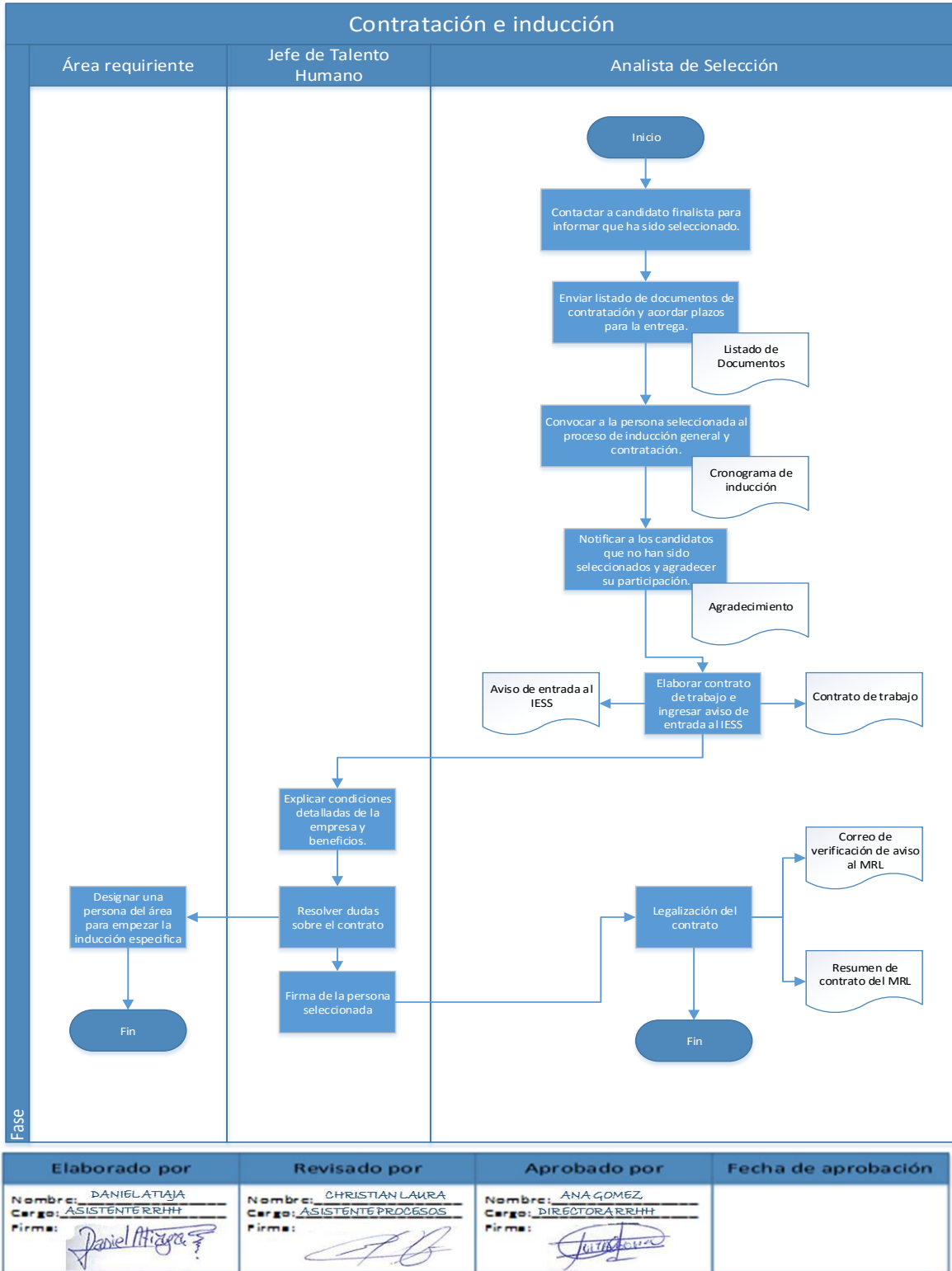



Elaborado por	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación
Nombre: DANIEL ATAJA Cargo: ASISTENTE RRHH Firma:	Nombre: CHRISTIAN LAURA Cargo: ASISTENTE PROCESOS Firma:	Nombre: ANA GOMEZ Cargo: DIRECTORA RRHH Firma:	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>

FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN




FLUJO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN



	Procedimiento de Reclutamiento	Código	ESP-PRO-TH-002
		Versión	001
		Fecha	17 – 03 – 2016

Control de Cambios

Versión	Detalle	Fecha de Realización	Responsable
001	Definición de un proceso de reclutamiento de personal	17-03-2016	Asistente de selección Daniel Atiaja

	Procedimiento de Reclutamiento	Código	ESP-PRO-TH-002
		Versión	001
		Fecha	17 – 03 – 2016

OBJETIVO

Analizar las necesidades de la empresa en cuanto a la incorporación de nuevo personal y reclutar a los candidatos idóneos según el perfil del puesto vacante.

ALCANCE


Este procedimiento se aplicará en toda el área administrativa de la Fundación ESPOIR.

RESPONSABLE

- Área Administrativa
- Jefe de Talento Humano
- Analista de Selección

POLÍTICAS


- El departamento de talento humano será el responsable de analizar, evaluar, y autorizar el proceso de reclutamiento de una vacante, verificando la disponibilidad de los recursos económicos con los que cuenta la empresa para iniciar dicho proceso.
- Las fuentes de reclutamiento se seleccionarán de acuerdo al nivel del cargo a ocupar, interna si es nivel operativo, si es nivel medio será externa o mixta y si es nivel ejecutivo será mixta o headhunting.
- La convocatoria se generará para todos los niveles a través de la plataforma MULTITRABAJOS.
- Se efectuará una validación de la hoja de vida con el perfil requerido.

	Procedimiento de Reclutamiento	Código	ESP-PRO-TH-002
		Versión	001
		Fecha	17 – 03 – 2016


- Para la verificación de información se llevará a cabo a través de llamadas telefónicas o plataformas virtuales (referencia laboral y personal, buro de crédito, record policial, función judicial, Senescyt).
- En el proceso de reclutamiento los candidatos serán evaluados bajo los siguientes parámetros: instrucción formal, experiencia y capacitación; quienes obtengan una calificación superior a 75% pasarán a la etapa de selección.
- Todas las políticas antes mencionadas tendrán un tiempo de respuesta dado por el nivel del cargo del cual se realice el proceso, nivel operativo una semana, nivel medio administrativo dos semanas y nivel ejecutivo un tiempo límite de tres semanas.
- Aprobar la lista de candidatos no deberá tomar más de un día.

DETALLE


N°	Actividad	Descripción	Frecuencia	Responsable	Registro
1	Solicitar contratación de personal	El área requirente solicita la contratación de personal indicando los motivos y especificando el tipo de contrato, si es reemplazo o creación de cargo, edad, género, conocimientos específicos, tiempo experiencia y nivel de educación. Según el formato establecido para la requisición de personal.	Eventual	Área Requirente	Requisición de Personal
2	Verificar requerimiento de personal	Verificar la requisición de personal que este completa y correcta, es decir, todos los datos	Eventual	Jefe de Talento Humano	Correo electrónico de verificación

	Procedimiento de Reclutamiento	Código	ESP-PRO-TH-002
		Versión	001
		Fecha	17 – 03 – 2016


		necesarios para empezar el proceso de reclutamiento.			
	¿Procede el requerimiento de personal?	<p>Se revisa la información de requerimiento comprobando disponibilidad presupuestaria y justificando la carga de trabajo.</p> <p>Si esta no se encuentra correcta se procede a indicar el motivo de negativa de contratación mientras que si está correcta se selecciona la fuente de reclutamiento como se describe en la política número dos.</p>	Eventual	Jefe de Talento Humano	N/A
3	Indicar motivo de negativa de contratación	Se emite notificación señalando las causas por las cuales se negó la contratación requerida ya sea por falta de presupuesto o porque la carga de trabajo no justifica una nueva contratación.	Eventual	Jefe de Talento Humano	Notificación de continuidad o negativa del proceso
	¿El reclutamiento es interno?	Si la contratación es aprobada se define, determina si el proceso de reclutamiento es mediante fuentes internas, externas o mixtas. (política número dos)	Eventual	Jefe de Talento Humano	Correo electrónico informativo de la fuente de reclutamiento a utilizar

	Procedimiento de Reclutamiento	Código	ESP-PRO-TH-002
		Versión	001
		Fecha	17 – 03 – 2016


4	Generar convocatoria	Elaborar la convocatoria según política número tres la cual deberá contener perfil duro (todos los elementos del perfil que no son negociables como formación, idiomas, experiencia laboral, informática, etc.) y competencias necesarias para el desarrollo de las actividades diarias.	Eventual	Analista de Selección	Convocatoria
5	Validar perfil	Comparar información de la hoja de vida versus el perfil requerido según los puntos específicos claves para el cargo a ocupar.(tomar en cuenta política cuatro)	Eventual	Analista de Selección	Hojas de vida
	¿Los postulantes cumplen con el perfil?	En el caso de que las personas que se postularon en el proceso de reclutamiento no cumplan con el perfil, la misma se eliminará. En cuanto a los candidatos que si cumplen el perfil se procede a realizar la verificación de datos.	Eventual	Analista de Selección	Correo electrónico
6	Verificar información	Una vez determinados los postulantes que cumplen con el perfil se procede a realizar la confirmación de la información que consta	Eventual	Analista de Selección	Print de pantallas de la información

	Procedimiento de Reclutamiento	Código	ESP-PRO-TH-002
		Versión	001
		Fecha	17 – 03 – 2016

		en las hojas de vida como lo indica la política número cinco.			
	¿La información es real?	Una vez verificada la información, si la misma es falsa se descartará la postulación del candidato; mientras que con los candidatos que continúan se generará el listado de candidatos que cumplen con el perfil	Eventual	Analista de Selección	N/A
7	Generar listado de candidatos que cumplen el perfil	Identificados los candidatos potenciales generar el listado para aprobación por parte de la Dirección de Talento Humano y dar inicio el proceso de selección.	Eventual	Analista de Selección	Listado de candidatos
8	Aprobar listado de candidatos	Verificación y aprobación del listado de candidatos potenciales por parte de la directora de Talento Humano, para la aplicación de filtros de selección.	Eventual	Jefe de Talento Humano	Correo de aprobación del listado de candidatos
	¿Se aprueba el listado de candidatos?	Si la Directora de Talento Humano no aprueba el listado de candidatos se debe regresar a la actividad de generar la convocatoria y realizar todas las actividades desde allí ya descritas anteriormente; caso contrario si la	Eventual	Jefe de Talento Humano	N/A


	Procedimiento de Reclutamiento	Código	ESP-PRO-TH-002
		Versión	001
		Fecha	17 – 03 – 2016

		Directora de Talento Humano aprueba el listado de candidatos se proseguirá al proceso de selección.			
Fin del procedimiento					

	Procedimiento de Selección	Código	ESP-PRO-TH-002
		Versión	001
		Fecha	24 – 03 – 2016

Control de Cambios

Versión	Detalle	Fecha de Realización	Responsable
001	Definición de un proceso de selección de personal	24-03-2016	Analista de selección Daniel Atiaja

	Procedimiento de Selección	Código	ESP-PRO-TH-002
		Versión	001
		Fecha	24 – 03 – 2016

OBJETIVO

Garantizar que la selección del personal que laborará en el área administrativa sea idónea para cubrir las necesidades de la Fundación ESPOIR.

ALCANCE


Este procedimiento se aplicará a los candidatos aspirantes en toda el área administrativa de la Fundación ESPOIR.

RESPONSABLE

- Área Administrativa
- Jefe de Talento Humano
- Analista de Selección

POLÍTICA


- Todas las entrevistas deberán ser realizadas en la sede matriz.
- La aplicación de pruebas técnicas y psicométricas se las efectuará de forma digital.
- Definir puntajes y en base a estas, identificar la terna.
- El candidato seleccionado deberá ser escogido por el director o jefe inmediato del área requirente.
- En el proceso de selección los candidatos serán evaluados bajo los siguientes parámetros: pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas y entrevista; en la terna estarán los candidatos que superen el 80% del puntaje.

	Procedimiento de Selección	Código	ESP-PRO-TH-002
		Versión	001
		Fecha	24 – 03 – 2016


- Todas las políticas antes mencionadas tendrán un tiempo de respuesta dado por el nivel del cargo del cual se realice el proceso, nivel operativo una semana, nivel medio administrativo dos semanas y nivel ejecutivo un tiempo límite de tres semanas.

DETALLE


N°	Actividad	Descripción	Frecuencia	Responsable	Registro
1	Solicitar la aplicación de filtros de selección a los candidatos reclutados	Una vez aprobado el listado de posibles candidatos la Directora de Talento Humano solicitará el inicio del proceso de selección mediante la aplicación de filtros.	Eventual	Jefe de Talento Humano	Mail de solicitud de aplicación de filtros de selección
2	Realizar entrevistas de trabajo	En esta actividad se debe programar las entrevistas con los candidatos y preparar la documentación para la realización de la misma.	Eventual	Analista de Selección	Entrevista estructurada
	¿El postulante cumple con las expectativas?	En el caso de no cumplir con las expectativas se elimina el postulante del proceso mientras que si el postulante cumple las expectativas se procederá a aplicar las pruebas técnicas y psicométricas	Eventual	Analista de Selección	N/A
3	Aplicación de pruebas técnicas y pruebas	Preseleccionar y aplicar batería de pruebas psicológicas y técnicas en función del cargo a desempeñar como lo	Eventual	Analista de Selección	Pruebas técnicas o psicométricas

	Procedimiento de Selección	Código	ESP-PRO-TH-002
		Versión	001
		Fecha	24 – 03 – 2016

	psicométricas	define la política números.			
4	Generar terna en base a puntuaciones obtenidas	Analizar calificaciones de pruebas técnicas y psicológicas; para determinar la terna según el puntaje obtenido.	Eventual	Analista de Selección	Informe final terna
5	Revisar ternas	Una vez entregado el informe final de la terna la Directora de Talento Humano debe verificar los resultados de los tres candidatos que hayan obtenido la calificación más alta según documentos de respaldo.	Eventual	Jefe de Talento Humano	Registro de calificaciones globales
	¿Está aprobada la terna?	En el caso de no estar aprobada la terna presentada se debe generar una segunda terna y continuar con las actividades descritas; mientras que si la terna se aprobó debemos efectuar la entrevista final con el área requirente.	Eventual	Jefe de Talento Humano	N/A
6	Realizar entrevista final	Con la definición de la terna se realizará la entrevista final para escoger la persona que debe contratarse y comunicar la decisión final.	Eventual	Área requirente	Evaluación de entrevista


	Procedimiento de Selección	Código	ESP-PRO-TH-002
		Versión	001
		Fecha	24 – 03 – 2016

	¿Está de acuerdo con la terna?	En el caso de si estar de acuerdo seleccionar y notificar el candidato, en el caso de no seleccionar ningún candidato de la terna se deberá generar otra terna.	Eventual	Área requirente	Correo electrónico
7	Notificar el candidato seleccionado	El jefe del área requirente de la vacante debe elaborar el informe final del proceso, identificando al candidato ganador para proceder con el cierre de la selección.	Eventual	Área requirente	Informe final proceso de selección
8	Formalizar el cierre del proceso de selección	Fijar cierre, una vez se haya seleccionado la persona a desempeñarse en la vacante e iniciar el proceso de contratación.	Eventual	Jefe de Talento Humano	Correo informativo de cierre del proceso de selección
Fin del procedimiento					

	Procedimiento de Contratación e Inducción	Código	ESP-PRO-TH-001
		Versión	001
		Fecha	31 – 03 – 2016

Control de Cambios

Versión	Detalle	Fecha de Realización	Responsable
001	Definición de un proceso de reclutamiento de personal	31-03-2016	Analista de selección Daniel Atiaja

	Procedimiento de Contratación e Inducción	Código	ESP-PRO-TH-001
		Versión	001
		Fecha	31 – 03 – 2016

OBJETIVO

Diseñar un proceso de contratación acorde a lo estipulado en la ley de acuerdo al tipo de cargo y funciones a desempeñar.

Incorporar al nuevo empleado garantizando que la relación laboral sea adecuada y cumpla con las obligaciones de la Fundación ESPOIR.

ALCANCE


Este procedimiento se aplicará a todo el personal nuevo del área administrativa de la Fundación ESPOIR.

RESPONSABLE

- Área Administrativa
- Jefe de Talento Humano
- Analista de Selección

POLÍTICA


- Una vez seleccionado el candidato finalista, contactarse con el mismo en un lapso de un día.
- El proceso de vinculación o inducción general deberá efectuarse por una persona del área de Talento Humano, para lo cual se elaborará el cronograma de inducción con las áreas claves como riesgos financieros, operaciones, tecnologías y negocios todo esto en medio día.
- Al momento de contratar al nuevo personal se le dará a conocer cuáles son todas las funciones y responsabilidades a realizar, resolver dudas y preguntas.

	Procedimiento de Contratación e Inducción	Código	ESP-PRO-TH-001
		Versión	001
		Fecha	31 – 03 – 2016


- La inducción general estará a cargo del analista de selección que desarrollo el proceso.
- La inducción específica deberá ser efectuada por un compañero del área que requiere llenar la vacante.
- La legalización de los contratos se encuentra establecida en por un lapso menor a 30 días

DETALLE


N°	Actividad	Descripción	Frecuencia	Responsable	Registro
1	Contactar a candidato finalista para informar que ha sido seleccionado	El Analista de Talento Humano deberá informar a la persona seleccionada el resultado del proceso e indicará sobre el procedimiento a seguir.	Eventual	Analista de Selección	Mail para el candidato
2	Enviar listado de documentos de contratación y acordar plazos de entrega	Solicitar al candidato seleccionado la documentación requerida como su hoja de vida impresa, copia de la cédula y papeleta de votación, certificados de los cursos realizados, cartas de recomendación, entre otros, para continuar el proceso.	Eventual	Analista de Selección	Listado de Documentos
3	Convocar a la persona seleccionada al proceso de inducción general y	Con el candidato seleccionado realizar una presentación sobre los servicios y productos de la empresa, su organización, los	Eventual	Analista de Selección	Cronograma de inducción.

	Procedimiento de Contratación e Inducción	Código	ESP-PRO-TH-001
		Versión	001
		Fecha	31 – 03 – 2016

	contratación	nombres de los principales funcionarios. También en esta inducción se le dará a conocer como se llevan a cabo los procesos que estarán bajo su responsabilidad, quiénes son sus jefes y compañeros dentro de cada área.			
4	Notificar a los candidatos que no han sido seleccionados y agradecer su participación	Informa a los candidatos que no fueron favorecidos en el proceso de selección y extender carta de agradecimiento por su participación con la empresa, esto se lo realizará mediante correo electrónico.	Eventual	Analista de Selección	Carta de agradecimiento
5	Elaborar contrato de trabajo e ingresar aviso de entrada al IESS	Realizar el contrato de trabajo que contenga las especificaciones legales vigente, dando a conocer cada cláusula del mismo al nuevo trabajador e ingresar información al IESS	Eventual	Analista de Selección	Aviso de entrada al IESS y contrato de trabajo
6	Explicar condiciones detalladas de la empresa y beneficios	Explicar al nuevo empleado todos los beneficios adicionales que brinda la empresa, como comisiones, bonos, seguro médico privado, etc., y efectuar la inducción general con	Eventual	Analista de Selección	N/A

	Procedimiento de Contratación e Inducción	Código	ESP-PRO-TH-001
		Versión	001
		Fecha	31 – 03 – 2016

		cada una de las áreas claves de Fundación ESPOIR			
7	Resolver dudas sobre el contrato	Eliminar dudas y preguntas posibles que tenga el candidato seleccionado sobre su contratación.	Eventual	Analista de Selección	N/A
8	Designar una persona del área para empezar la inducción específica	Remitir al candidato seleccionado al área donde va a desempeñarse y recibir la inducción específica con uno de sus compañeros, el mismo que servirá de guía en cada proceso que tenga a su cargo.	Eventual	Analista de Selección	Mail de comunicación para inducción específica
9	Firma del contrato de la persona seleccionada	Firmar el contrato con el nuevo empleado para su correspondiente legalización.	Eventual	Analista de Selección	N/A
10	Legalización del contrato	Legalizar el contrato según la ley vigente dentro del tiempo establecido y en las diferentes entidades necesarias.	Eventual	Analista de Selección	Correo de verificación de aviso al MDT y Resumen de contrato del MDT
Fin del procedimiento					

	Indicador Candidatos Postulantes	Código	ESP-PRO-TH-001
		Versión	001
		Fecha	01 – 04 – 2016

OBJETIVO

Analizar el nivel de atractividad de la empresa sobre posibles candidatos a ocupar una vacante.

ALCANCE

Este indicador se aplicará a todo los procesos de reclutamiento del área administrativa de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR.

DESCRIPCIÓN

Este indicador ayudará a determinar la cantidad de candidatos potenciales para participar en procesos de reclutamiento dentro de un área determinada de la empresa.

TIPO

Este indicador es de eficacia, ya que permitirá alcanzar el objetivo del proceso de reclutamiento.


TENDENCIA

Este indicador servirá para maximizar la cantidad de postulantes a cada puesto de trabajo.

FRECUENCIA




La frecuencia de este indicador es eventual, es decir según lo requiera el proceso.


FÓRMULA DE CÁLCULO

	Indicador Candidatos Postulantes	Código	ESP-PRO-TH-001
		Versión	001
		Fecha	01 – 04 – 2016

$$CPO = \frac{\text{número de candidatos postulantes}}{\text{número de candidatos que cumplen el perfil requerido}}$$

SEMAFORIZACIÓN

	Ponderación	Descripción
	67% a 100%	Este rango permite tener un mínimo considerable de candidatos para iniciar la fase de selección.
	33% a 66%	Este rango facilita de personas para el proceso, sin embargo, las opciones de selección son limitadas.
	<33%	Este criterio no presenta opciones de posibles candidatos por lo que se considera como un proceso que debe reiniciar.

	Indicador Procesos Cerrados	Código	ESP-PRO-TH-001
		Versión	001
		Fecha	08 – 04 – 2016

OBJETIVO

Determinar el número de procesos que son cerrados con éxito.

ALCANCE

Este indicador se aplicará a todo los procesos de selección del área administrativa de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR.

DESCRIPCIÓN

Este indicador servirá para conocer cuántos procesos se finalizan y cuántos procesos quedan abiertos.

TIPO

Este indicador es de eficiencia, debido a que nos ayudará a conocer si los recursos de la organización se utilizan de manera correcta para alcanzar el máximo de procesos cerrados con éxito.


TENDENCIA

Este indicador servirá para maximizar la cantidad de procesos cerrados con éxito con respecto al tiempo.

FRECUENCIA




La frecuencia de este indicador es eventual, es decir según lo requiera el proceso.


FORMULA DE CÁLCULO

	Indicador Procesos Cerrados	Código	ESP-PRO-TH-001
		Versión	001
		Fecha	08 – 04 – 2016

$$PC = \frac{\text{número de procesos requeridos}}{\text{número de procesos cerrados}}$$

SEMAFORIZACIÓN

	Ponderación	Descripción
	67% a 100%	El nivel de eficiencia de los procesos de selección es óptimo.
	50% a 66%	El nivel de eficiencia de los procesos de selección es aceptable.
	33% a 49%	El nivel de eficiencia de los procesos de selección es malo, por lo que se debe revisar la metodología del mismo.

	Indicador Personal Incorporado	Código	ESP-PRO-TH-001
		Versión	001
		Fecha	15 – 04 – 2016

OBJETIVO

Conocer cuántas de las personas seleccionadas realmente se incorporan a la Fundación ESPOIR.

ALCANCE

Este indicador se aplicará a todo los procesos de contratación del área administrativa de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR.

DESCRIPCIÓN

Este indicador se utilizará para conocer la cantidad de personas incorporadas a la empresa de acuerdo a las expectativas del mercado laboral.

TIPO


Este indicador es de eficacia, ya que será utilizado para incorporar capital humano idóneo para la empresa.

TENDENCIA

Este indicador servirá para maximizar la cantidad de capital humano incorporado.

FRECUENCIA




La frecuencia de este indicador es eventual, es decir según lo requiera el proceso.

	Indicador Personal Incorporado	Código	ESP-PRO-TH-001
		Versión	001
		Fecha	15 – 04 – 2016

FORMULA DE CÁLCULO

$$CI = \frac{\text{número de personal seleccionado}}{\text{número de personal incorporado}}$$

SEMAFORIZACION

	Ponderación	Descripción
	67% a 100%	Este rango refleja que el nivel de la empresa es competitivo frente a las ofertas del mercado laboral.
	50% a 66%	Este rango indicará que la empresa debe mejorar sus estrategias para mantener al nuevo personal.
	33% a 49%	Este rango refleja que el nivel de la empresa no está acorde con las ofertas laborales de la competencia.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN

4.1 Conclusiones

Las fallas administrativas por falta de un proceso adecuado, han repercutido en la toma de decisiones.

La falta de un manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal han generado dificultades en la ejecución de los procesos de vinculación de personal a la empresa.

La empresa no cuenta con una base de datos propios, back up de posibles aspirantes.

El reclutamiento, selección y contratación de personal no se realiza de manera técnica, con instrumentos que permitan evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los postulantes, y de esa manera seleccionar al mejor candidato.

Es importante que el Departamento de Recursos Humanos publique el presente manual ya concluido y se entregue una copia a cada Director de Área, para que éste dé a conocer a las personas que se encuentran bajo su mando.

4.2 Recomendaciones

Es muy importante que los Directivos de la organización se involucren en la elaboración del presente manual de procedimientos.

Elaborar un manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal, el mismo que nos ayudará a utilizar las herramientas adecuadas para

elegir y calificar a los candidatos más idóneos y responder a las necesidades que plantea la organización.

Se creará una base de datos propios, lo que le permitirá al Departamento de Recursos Humanos encaminarse a planes de mejora continua.


Es necesario que se utilice las mejores herramientas en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, de tal manera que la persona elegida posea las mejores competencias y así alcanzar el desempeño deseado en la ejecución de las funciones asignadas al puesto de trabajo.

Realizar talleres de capacitación para todo el personal de la empresa con la finalidad de dar a conocer la creación del presente manual y los beneficios que se obtienen cuando existan vacantes o concursos sean estos internos o externos en la organización.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de identificación de aspectos claves para la elaboración de un manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal para el área administrativa de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR.

Objetivo: Identificar aspectos claves que permitan la elaboración del manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal para el área administrativa de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR.


	ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE FUNDACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL ESPOIR	DICIEMBRE DEL 2015
Buenas(os)_____Sr(ra)_____, el motivo de la presente es para realizarle una encuesta muy rápida y sencilla, la cual tiene como objetivo identificar aspectos claves que permitan la elaboración del manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal; sírvase completar la presente, bajo el cumplimiento de las siguientes instrucciones:		
1.- Leer bien el enunciado de cada pregunta.		
2.- Seleccionar una sola respuesta por cada pregunta.		
3.- Solicitar la explicación respectiva en caso de no comprender alguna pregunta.		
4.- Responder con sinceridad, tomando en cuenta que la encuesta es anónima.		
Datos del colaborador		
Genero:	Edad:	
Formación académica:	Fecha de la encuesta:	
1. En su proceso de selección por cual medio de reclutamiento se enteró de la vacante.		
Internet	Redes sociales	Anuncios

Volantes	Bolsas de trabajo	
2. La mención en el medio de reclutamiento fue clara con los requisitos para el cargo a desempeñar.		
Si		No
3. Conoce usted las fuentes de reclutamiento utilizadas en los procesos de selección de Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR.		
Si		No
4. ¿Qué fuente de reclutamiento se utilizó en su proceso de selección?		
Reclutamiento externo	Reclutamiento interno	Reclutamiento mixto
5. Ha participado en un proceso de selección como candidato interno.		
Si		No
6. ¿Cuáles filtros fueron utilizados en su proceso de selección?		
Buró de crédito	Referencias profesionales	Pruebas de conocimiento
Senescyt	Record policial	Pruebas psicológicas
Referencias personales	Función judicial	
7. ¿Qué tipo de pruebas desarrolló en su proceso de selección?		
Pruebas de personalidad laboral (FP)		
Estilos de administración Kostick (KO)		
Test de supervisión y toma de decisiones (SD)		
Inventario profesional de ventas (IPV)		
8. En su proceso de selección cuantas entrevistas se efectuaron.		
Una sola entrevista individual		Varias entrevistas individuales
9. En su proceso de selección que tipo de entrevista se utilizó.		
No dirigida		Situacional
Estructurada		Panel
10. Su entrevista final fue con el gerente o jefe inmediato en la cual existía la vacante.		
Si		No
11. Su incorporación en la institución fue:		

Inmediatamente	Después de 15 días	
12. ¿Qué departamento en su proceso de selección de personal le orientó sobre las condiciones laborales?		
Talento humano	Área a la cual aplico	Las dos áreas
13. Las condiciones tratadas en su proceso de selección fueron:		
Viajes	Manejo de personal	
Manejo de dinero	Responsabilidad	
14. ¿Qué tipo de inducción recibió?		
De la empresa	De riesgos laborales	
Del puesto	Todas las anteriores	
15. ¿Qué departamento desarrolló la inducción que recibió?		
Talento humano	Área a la cual aplico	Las dos áreas
GRACIAS POR SU ATENCIÓN, Y RECUERDE QUE ESPOIR MIBANKITO SIGUE TRABAJANDO POR USTED		


Anexo 2. Formato de entrevista para identificar componentes claves a considerar en el diseño de un sistema de evaluación de desempeño en la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR

Objetivo: Determinar factores a tomarse en cuenta en los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal, de las áreas objeto de estudio e identificar necesidades en base a los procesos de selección.

	ENTREVISTA FUNDACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL ESPOIR	DICIEMBRE DEL 2015
Estimado entrevistado, tenga la gentileza de contestar las siguientes preguntas de manera abierta, en función a su experiencia en el tema de los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el ámbito empresarial.		
Datos del colaborador		
Nombres y apellidos:		
Cargo que desempeña:		
Experiencia:	Fecha de la entrevista:	
1. ¿Qué medios de reclutamiento considera usted que deben utilizarse para los procesos de selección?		
2. ¿Conoce las fuentes de reclutamiento que maneja la empresa? Y ¿Cuál considera usted la más adecuada?		
3. ¿Qué tipos de filtros desearía que se emplee para el análisis del candidato versus el perfil requerido en cuanto a las actividades, responsabilidades, especificaciones y requisitos para el cargo?		


4. ¿Cuáles pruebas son las más adecuada en la empresa para la selección de personal?
5. ¿Qué tipo de entrevista desearía que se aplique en la selección de personal?
6. ¿Cuántas entrevistas se debe realizar en el proceso de selección?
7. ¿Qué tiempo sería el adecuado para contar con el nuevo colaborador?
8. ¿Cuáles son las condiciones laborales del cargo que la empresa debe exponer a los colaboradores en general?
9. ¿Qué inducción deben recibir los colaboradores ya sean nuevos o antiguos por parte de la empresa?
GRACIAS POR SU ATENCIÓN, Y RECUERDE QUE ESPOIR MIBANKITO SIGUE TRABAJANDO POR USTED

Anexo 3. Requisición de personal

REQUISICION DE PERSONAL		
		
FECHA: <input style="width: 300px; height: 20px;" type="text"/>		
DATOS DE LA POSICION		
FIJO: <input type="checkbox"/>	TEMPORAL EVENTUAL <input type="checkbox"/>	JORNADA PARCIAL <input type="checkbox"/>
Regional: _____	Oficina: _____	Departamento: _____
Área: _____	POSICION A CUBRIR (CARGO) : _____	
Ocupante Anterior: _____	No. De Personas : _____	
<u>En el caso de que el cargo requerido sea Temporal o Eventual</u>		
Justificación : _____ _____		
Nombre del Jefe Inmediato : _____		
Personal a cargo:	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Horario de Trabajo : _____		
Lugar de Trabajo:	Debe residir allí:	
Necesita Auto propio:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Disponibilidad para viajar:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Género:	Masculino <input type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>
Posible Candidato Interno: _____		
Otras Observaciones: _____		
SOLICITANTE	VISTO BUENO	APROBADO Y AUTORIZADO
Jefe de Área o Coordinador	Talento Humano	Director de Área

PARA USO DE TALENTO HUMANO			
N° de Ternas Enviadas durante el proceso de selección	<input type="text"/>		
Candidato Seleccionado	_____		
Sueldo Definido	_____		
Remuneración Variable	Si	<input type="text"/>	No
		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Movilización	_____		
Alimentación	_____		

Anexo 4. Convocatoria


	
CONVOCATORIA	
CONVOCA	
A los interesados en participar para ocupar la plaza de: _____	
De acuerdo a las siguientes bases:	
Puesto:	_____
Sueldo:	_____
Funciones:	_____
Conocimientos:	_____
Escolaridad:	_____
Experiencia:	_____
Habilidades:	_____
Otros requisitos:	_____
Los interesados deberán enviar su hoja de vida al correo electrónico: dwladimir92@espoir.com indicando a que vacante postula.	
Fecha de publicación: _____	
Fecha de contratación: _____	

Anexo 5. Listado de candidatos

					
LISTADO DE CANDIDATOS					
Candidato	Competencias Profesionales		Características Personales		Observaciones

Director de Talento Humano

Anexo 6. Mail de solicitud (inicio de selección)

	
INICIO PROCESO DE SELECCIÓN	
<p>Quito,....de.....del.....</p> <p>Analista de Selección</p> <p>Comedidamente solicito a usted inicie el proceso de selección, el mismo que estará conformado por la entrevista y la toma de pruebas tanto de conocimiento</p>	

como Polygraph, para la vacante de.....según la lista de candidatos adjunta a este correo.

Muchas Gracias,

Director de Talento Humano

Anexo 7. Entrevista estructurada



ENTREVISTA

La entrevista de trabajo podrá acomodarse a las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Qué encuentra diferente en esta empresa a otras?
- 2.- ¿Qué ofrece la empresa a sus clientes?
- 3.- ¿Qué planes tiene en la empresa en un futuro inmediato?
- 4.- ¿Hable de sus trabajos anteriores?
- 5.- ¿Hable de su o sus equipos de trabajo y de su roll como jefe?
- 6.- ¿Está usted abierto al diálogo con todos sus colaboradores o prefiere otro sistema de dirección?
- 7.- ¿Qué estrategias utiliza para conocer las competencias?
- 8.- ¿Cree usted que en los negocios es necesaria la competencia?
- 9.- ¿Cuáles son los planes de futuro que tiene con nosotros y/o para nosotros con vistas al progreso de la entidad?
- 10.- ¿Cuánto estima que puede ser un sueldo justo?

Anexo 8. Pruebas de conocimiento y polygraph

PUEBA DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

NOMBRE:

FECHA:

Lea detenidamente las siguientes preguntas y contéstelas conforme a su criterio, si no conoce la respuesta de alguna de ellas no importa, esta evaluación es simplemente para determinar su nivel de actualización. Recuerde que cuenta con 30 minutos para responder.

1. ¿Qué es un sistema de control interno? Defina con sus palabras.

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

2. Enumere 3 elementos de control interno

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

3. Mencione todo lo que conozca con respecto a la aplicación de la Ley de Régimen Tributario en las Fundaciones.

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

4. Explique la diferencia entre salario digno ecuatoriano y salario básico unificado y menciones sus montos para el año 2015

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

Anexo 9. Informe final terna



INFORME FINAL TERNA

Nombre del Candidato:

Nombre del Evaluador:

COMPETENCIAS PROFESIONALES

	COMPETENCIAS PROFESIONALES		
CRITERIOS			
EVALUACIÓN			

COMPETENCIAS PERSONALES

	COMPETENCIAS PERSONALES		
CRITERIOS			
EVALUACIÓN			

CARACTERÍSTICAS PERSONALES OBSERVACIONES

	CARACTERÍSTICAS PERSONALES		OBSERVACIONES
CRITERIOS			
DATOS			

Anexo 10. Evaluación entrevista final

ROL RO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN



FECHA:	12 de Octubre del 2015	ÁREA:	Administrativo
CARGO:	Asistente de Talento Humano	OFICINA:	Quito Matriz
REGIONAL:	Pichincha		

DATOS PERSONALES CANDIDATOS			
	CANDIDATO 1	CANDIDATO 2	CANDIDATO 3
NOMBRE:	Daniel Wladimir Atiaja Vaca	Paul Alexander Sanchez Choez	Diana Carolina Naranjo Gonzalez
EDAD:	23 años	25 años	26 años
ESTADO CIVIL:	Soltero	Soltero	Casada
NIVEL DE INSTRUCCIÓN:	Egresado Administración del Talento Humano	Psicologo Industrial	Psicologa Industrial
No. DE HIJOS:	Ninguno	Ninguno	Ninguno
TIEMPO DE EXPERIENCIA(en el área)	De 3 a 6 meses	De 3 a 6 meses	De 3 a 6 meses

RESULTADOS DE LA EVALUACION										
ASPECTOS A EVALUAR	VALOR	CANDIDATO 1			CANDIDATO 2			CANDIDATO 3		
CONOCIMIENTOS TECNICOS Conocimientos formales adquiridos a través de estudios superiores, capacitaciones, seminarios o talleres reconocidos en el mercado. Además de conocimientos adquiridos a través de la experiencia laboral	/2	2			1			1		
EXPERIENCIA LABORAL Conocimientos o habilidades adquiridas mediante la practica de una actividad laboral. La experiencia laboral es la acumulación de conocimiento que una persona logra en el transcurso/tiempo, se refiere al conocimiento procedimental (como hacer algo).	/2	1			1			1		
ENTREVISTA Se evaluará las siguientes competencias requeridas para el cargo										
Planificación y Organización Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	/1	1			1			1		
Enfoque a resultados Tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	/1	1			0			0		
Trabajo en Equipo Capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	/1	1			1			1		
Comunicación Interpersonal Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.	/1	0			1			0		
ASPECTOS GENERALES		Muy Buena (0.5 pts)	Buena (0.25 pts)	Regular (0 pts)	Muy Buena (0.5 pts)	Buena (0.25 pts)	Regular (0 pts)	Muy Buena (0.5 pts)	Buena (0.25 pts)	Regular (0 pts)
Presencia Personal	/0.5	0.5			0.5				0.25	
Actitud	/0.5		0.25			0.25				0
Expresión Corporal	/0.5		0.25		0.5				0.25	
Expresión Verbal	/0.5	0.5				0.25				0
PUNTAJE TOTAL	/10	0 7.5			0 6.5			0 4.5		

COLOCAR OBSERVACIONES/COMENTARIOS DE CADA CANDIDATO DURANTE LAS ENTREVISTAS

NOMBRE PERSONA SELECCIONADA

DECISIÓN FINAL
Daniel Atiaja

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

DIRECTOR DE AREA

TALENTO HUMANO

Anexo 11. Mail para el candidato seleccionado



CANDIDATO SELECCIONADO

Quito,.... De..... del

Señor (a)

Presente.-

Los retos y desafíos para Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR son constantes y los hemos superado gracias al apoyo decidido y el trabajo profesional de nuestro equipo humano.

En esta ocasión, deseamos felicitar su participación en el proceso de selección para el cargo de e indicar que ha sido la persona seleccionada en dicho cargo.

Le deseamos éxitos en sus nuevas funciones y le invitamos a contribuir con la Fundación en nuestra permanente búsqueda de la excelencia.

Atentamente,

Director de Talento Humano

Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR

Anexo 12. Listado de documentos



LISTADO DE DOCUMENTOS

Curriculum Vitae	
Tres fotos tamaño carné	
Copia a color de la cédula de identidad	
Copia a color de la papeleta de votación	
Certificado médico para trabajo	
Certificados de Honorabilidad	
Carta recomendación trabajo anterior	

Anexo 13. Cronograma de inducción

CRONOGRAMA DE INDUCCION

NOMBRE DEL COLABORADOR: DANIEL WLADIMIR ATIAJA VACA CARGO: ASISTENTE DE TALENTO HUMANO
 REGIONAL: PICHINCHA OFICINA: QUITO MATRIZ
 FECHA DE INICIO: 15 DE OCTUBRE DEL 2015 DURACION PERIODO INDUCCION: 2 DIAS

1. INDUCCION A LA INSTITUCION

FECHA	HORARIO	AREA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UBICACION	FIRMA CAPACITADOR	
15 de Octubre del 2015	0.5	09h30 a 10h00	Talento Humano	Conociendo a la Institución: Presentación Corporativa.	Santiago Atiaja	Oficina Central Piso 4	
	0.5	10h00 a 10h30	Talento Humano	Beneficios Institucionales: Seguro Médico	Patricia Taco	Oficina Central Piso 4	
	0.5	10h30 a 11h00	Marketing	Organigrama estructural del área, Objetivos, Procesos Internos, temas relacionados con el área	Jonathan Mosquera	Oficina Central Piso 4	
	0.5	11h00 a 11h30	Administrativo	Organigrama estructural del área, Objetivos, Procesos Internos, temas relacionados con el área	Alberto Prado	Oficina Central PH	
	0.5	11h30 a 12h00	Tecnología	Organigrama estructural del área, Objetivos, Procesos Internos, temas relacionados con el área	Byron Rodriguez	Oficina Central PH	
	0.5	12h00 a 12h30	Riesgos	Resumen General del estado de la Fundación a nivel del riesgo	Nelson Nacimba	Oficina Central PH	
	0.5	12h30 a 13h00	Operaciones	Organigrama estructural del área, Objetivos, Procesos Internos, temas relacionados con el área	Gustavo Becerra	Oficina Central Piso 4	

2. INDUCCION AL CARGO

FECHA	HORARIO	AREA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UBICACION	FIRMA CAPACITADOR	
15 de Octubre del 2015	0.5	14h30 a 15h00	Talento Humano	Bienvenida. Estructura de la Oficina. Normas y políticas internas	Anita Gomez	Oficina Central Piso 4	
	0.5	15h00 a 17h30	Talento Humano	Entrega de funciones. Plan de trabajo	Anita Gomez	Oficina Central Piso 4	
16 de Octubre del 2015	8.0	08h30 A 17h30	Talento Humano	Entrega de funciones. Plan de trabajo	Anita Gomez	Oficina Central Piso 4	

Este documento debe ser FIRMADO por el capacitador y por el colaborador y ENTREGADO a Talento Humano. Estas firmas significan que terminó satisfactoriamente todas las actividades definidas en el presente cronograma.

COLABORADOR

JEFE INMEDIATO

Anexo 14. Agradecimiento por participación



AGRADECIMIENTO POR PARTICIPACIÓN

Quito,.... De..... del

Señor (a)

Presente.-

Estimado/a candidato/a

Agradecemos su interés en nuestra empresa y su participación en el proceso de selección para el puesto de (indicar puesto).

Le informamos que, finalmente, su candidatura no ha sido seleccionada para el puesto de trabajo ofertado, aunque guardaremos su historial profesional en nuestras bases de datos para futuras vacantes acordes con su perfil.

Atentamente,

Director de Talento Humano

Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR

Anexo 15. Aviso de entrada al IESS



Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Registro de Novedades

Fecha: viernes 16 octubre 2015

Información de la Empresa:

Representante Legal: MORENO OLEAS GUILLERMO JOSE FRANCISCO
Número de la novedad: 18167830
Empleador: FUNDACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL ESPOIR
Ruc: 1791789806001
Sucursal: 0001 FUNDACION PARA EL DESARROLO INTEGRAL ESPOIR

Información de la Novedad:

Tipo de Novedad: AVISO DE ENTRADA
Afilado: ATIAJA VACA DANIEL WLADIMIR
Cédula: 1718162553
Dirección: Playon de la Marin
Fecha de Cotización: 15/10/2015
Relación de trabajo: 06-CODIGO DEL TRABAJO - CT
Actividad Sectorial: 191000000028:ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR ADMINISTRATIVO
Actividad: ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR ADMINISTRATIVO
Sueldo: US\$ 400.00
Aportación Normal: 20.5 %
Días Laborados:

Información del Sistema:

Responsable del registro de la MORENO OLEAS GUILLERMO JOSE FRANCISCO
Fecha de registro de la novedad: 16/10/2015
Estado de la Novedad: EN PROCESO

Firma del afiliado



Firma del Representante Legal

Anexo 16. Contrato de trabajo

CONTRATO DE TRABAJO

En la ciudad de **Quito**, hoy día **15** de **Octubre** del **2015**, comparece por una parte **GOMEZ CORELLA ANITA CRISTINA**, en calidad de Apoderada Especial de la **FUNDACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL' ESPOIR** ", que en adelante se llamará "La Institución Empleadora", con domicilio en la ciudad de Quito y por otra parte **ATIAJA VACA DANIEL WLADIMIR** con cédula de identidad No. **1718162553**, domiciliado en la ciudad de **Quito**, que en adelante se la llamará "El Trabajador" con el objeto de suscribir el presente contrato, el mismo que está estipulado dentro de las cláusulas que a continuación se detalla.

PRIMERA.- ANTECEDENTES DE LA FUNDACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL "ESPOIR", es una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro, regulada por leyes ecuatorianas, con plazo de duración indefinido, tiene como domicilio principal la ciudad de Quito, la misma que funciona con autorización del Ministerio de Bienestar Social, según Acuerdo Ministerial N° 422 del 06 de febrero de 1992.

SEGUNDA.- El trabajador se obliga con la Institución empleadora a prestar sus servicios lícitos y personales como **Asistente de Talento Humano**, en la Fundación ESPOIR ciudad de **Quito** ubicada en las calles **Ñaquito 1261 y Naciones Unidas** y con jurisdicción laboral en toda la Provincia del **Pichincha**. Conforme lo establece el artículo. 42 No. 22 del Código de Trabajo.

TERCERA.- ACTIVIDADES: El trabajador se obliga para con la Institución empleadora a realizar las actividades descritas en el manual de funciones del personal para **Asistente de Talento Humano**, representarlas en todas las actividades que requiera la Fundación para su buena marcha y funcionamiento.

CUARTA.- HORARIO: El trabajador se obliga a laborar por jornadas de trabajo como determina nuestro Código de Trabajo y la Ley vigente dentro de los horarios establecidos por el empleador, pudiendo este hacer reajustes o cambios de horario, de estimarlo conveniente, siendo su horario de trabajo de 08H30 a 13H00 y 14H00 a 17H30 de lunes a viernes, debiendo cumplir 8 horas diarias y 40 horas semanales.

QUINTA.- Disciplinadamente, el trabajador se obliga a acatar disposiciones emanadas en la Ley laboral, reglamento interno y todas aquellas disposiciones que se den para el desempeño de sus labores.

SEXTA.- TERMINACION DEL CONTRATO: El presente contrato podrá darse por terminado si el empleado no cumple con las funciones a él encomendadas, o incumple las disposiciones laborales emanadas por su empleador sobre la naturaleza de este contrato, si infringe o comete faltas graves a las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno de la Fundación legalmente aprobado, y lo que determina el Código de Trabajo y las leyes laborales vigentes

SEPTIMA.- DURACION: El presente Contrato, tendrá un periodo de prueba de noventa días, pasado este periodo el presente contrato tendrá una duración de un año calendario desde la fecha de su suscripción, dentro del cual, cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente, sin necesidad de ningún aviso previo y sin indemnización. Una vez vencido este periodo sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de terminar la relación laboral, se deberá proceder de acuerdo a lo establecido en los artículos 184 y 624 del Código del Trabajo, pasando a ser el contrato a plazo indefinido. Este contrato será susceptible de terminación por las cláusulas del artículo 169 del Código del Trabajo.

OCTAVA.- REMUNERACION: La institución empleadora se compromete a pagar como sueldo mensual la remuneración de **\$400.00 (Cuatrocientos con 00/100 dólares)** más los beneficios de Ley, lo cual el trabajador acepta por estar de acuerdo a sus intereses.

NOVENA.- CLAUSULA FINAL: Para todo lo previsto en el presente Contrato de Trabajo, las partes estarán a lo dispuesto en el Código de Trabajo, y en caso de controversia se someterán a los jueces competentes de la ciudad de Quito.

Las partes contratantes se ratifican en el total contenido de las cláusulas que anteceden por estar de acuerdo a sus intereses, y para constancia firman este documento contractual que tendrá todo el valor legal, los mismos que serán registrados ante el Ministerio de Relaciones Laborales.

EMPLEADOR
APODERADO PARA LA FIRMA

TRABAJADOR

Anexo 17. Correo de verificación de aviso de entrada al MDT

Zimbra:

<https://zimbra.espoir.org.ec/h/printmessage?id=16339&tz=America...>

Zimbra:

santiago.atiaja@espoir.org.ec

Registro de Datos del Trabajador - MDT

De : Ministerio del Trabajo <contratos@trabajo.gob.ec>

lun, 19 de oct de 2015 11:32

Asunto : Registro de Datos del Trabajador - MDT

Para : ATIAJA VACA DANIEL WLADIMIR
<santiago.atiaja@espoir.org.ec>

Sr(a). ATIAJA VACA DANIEL WLADIMIR,

Por medio de la presente nos ponemos en contacto con usted, para informarle que se ha registrado los datos del trabajador con la Empresa "FUNDACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL ESPOIR" en el sistema del Ministerio del Trabajo.

Si tiene cualquier duda, no dude en ponerse en contacto con nosotros a través del funcionario de su ciudad http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/FUNCIONARIOS_SOPORTE.pdf.

MINISTERIO DEL TRABAJO

QUITO ECUADOR

Av. República del Salvador y Suiza

Anexo 18. Resumen de contrato del MDT



CONTRATO A PLAZO FIJO

Las partes se ratifican y aceptan el contenido de las cláusulas contractuales.

INFORMACIÓN DEL EMPLEADOR

CI / RUC: 1791789806001
Razón Social: FUNDACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL ESPOIR
Representante Legal: GOMEZ CORELLA ANA CRISTINA

INFORMACIÓN DEL TRABAJADOR

CI / Pasaporte: 1718162553
Nombre del Trabajador: ATIAJA VACA DANIEL WLADIMIR
Edad: 23
Discapacidad: Otras
Migrante Retornado: No

INFORMACIÓN DEL CONTRATO

Tipo de Contrato: CONTRATO A PLAZO FIJO
Fecha de inicio de labores: 15/10/2015
Fecha terminación de contrato: 31/12/2015
Período de prueba: Si
Remuneración: \$ 400,00
Cargo del trabajador: ASISTENTE DE TALENTO HUMANO
Grupo ocupacional: OTRO PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO
Jornada de trabajo (horas): 240,00
Jornada nocturna: No
Jornada especial: No
Funciones de confianza: No

Anexo 19. Mail de comunicación para inducción específica



AGRADECIMIENTO POR PARTICIPACIÓN

Quito,.... De..... del

Señor (a)

Presente.-

Estimado/a colaborador/a

Agradecemos asista a la inducción específica de su puesto de trabajo, la misma que se realizará el día.....en el lugar..... a las.....

Atentamente,

Director de Talento Humano

Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR

Anexo 20. Registro de calificaciones globales



INFORME DE SELECCIÓN

PROCESO: _____

ELABORADO POR:

REGIONAL:

FECHA:

OFICINA:

NOMBRE	ESTERNO / INTERNO	TIEMPO EN ESPOIR	CARGO	RECLUTAMIENTO				SELECCIÓN						PUNTAJE TOTAL		OBSERVACIONES	
				INSTRUCCIÓN FORMAL	EXPERIENCIA	CAPACITACION	PESO #3	PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	PESO #2	PRUEBAS PSICOMETRICAS	PESO #2	ENTREVISTA DE TALENTO HUMANO	PESO #1	ENTREVISTA JEFE INMEDIATO	PESO #2		SOBRE / 10
CANDIDATO 1	-	-	-	-	-	-		-	1.3	-	2.0	-	-	-	1.5	4.8	
CANDIDATO 2	-	-	-	-	-	-		-	1.3	-	2.5	-	-	-	2.0	5.8	
CANDIDATO 3	-	-	-	-	-	-		-	1.9	-	2.5	-	-	-	1.5	5.9	
CANDIDATO 4	-	-	-	-	-	-		-	1.9	-	2.5	-	-	-	2.0	6.4	

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, L. (2015). *gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/manual-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>
- Aiken, L. (2003). *Test Sicológicos y de Evaluación*. México: Pearson Educación.
- Aiteco Consultores . (2013). *Aiteco Consultores* . Obtenido de <http://www.aiteco.com/reclutamiento-de-personal/>
- Albizu, E., & Landeta, J. (2011). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Grupo Anaya S.A.
- Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *5 Pasos para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de terminos de recursos humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos* . México: Thomson.
- Bretones, F., & Rodriguez, A. (2008). *Reclutamiento y Selección de Personal y Acogida*. Madrid: Piramide.
- Castillo, J. (2012). *Administración de personal un enfoque hacia la Calidad*. Bogotá: Ediciones ECOE.
- Cetis, L. (2015). *gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/induccin-de-personal-que-es-tipos-y-etapas/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mcwrrill.
- Cruz, F. (2013). *gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-las-organizaciones/>
- Cuesta, A. (2011). *Gestión del Talento Humano y el Conocimiento*. Bogotá: Ediciones ECOE.
- Dessler, G. (2006). *Administracion de Personal*. México: Pearson Educación.
- González, J. P. (2003). *Orientación de Personal*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Hamm, K. (2005). *monografias.com*. Obtenido de www.monografias.com/trabajos16/procedimiento-administrativo/procedimiento-administrativo.shtml

- Jara, S. (2012). *File UTEG*. Obtenido de http://www.uteg.edu.ec/_documentos/file/pdf/el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-2012.pdf
- Lacalle, G., Caldas, E., & Carrion, R. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: Editorail Editex.
- Miranda, R. (2014). *Monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos101/reclutamiento-seleccion-y-contratacion-e-induccion-personal/reclutamiento-seleccion-y-contratacion-e-induccion-personal.shtml#contenidoa>
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Montes, J., & González, P. (2006). *Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado*. Barcelona: Ideaspropias Editorial.
- Ortiz, E. (2012). *Tiempos Modernos*. Obtenido de <http://www.tiemposmodernos.eu/contrato-de-trabajo/>
- Paraqueimo, O. (2011). *Scribd*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/61602240/Induccion-De-Personal#scribd>
- Peña, B. (s.f.). *Dirección de personal*. Barcelona: Esade.
- Pérez, M. (2012). *Diccionario de administración*. Lima: San Marcos.
- Poot, O. (2015). *monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos14/contratacion/contratacion.shtml>
- Porcar, L. (2015). *Cámara Castellón la clave para el desarrollo profesional*. Obtenido de www.camaracastellon.com/formacion-y-empleo/agencia-colocacion/seleccion-personal/preseleccion-personal.asp
- Reynolds, T. (2012). *eHow*. Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/prueba-capacidad-cognitiva-sobre_120323/
- Sales, M. (2012). *gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>
- Santiz, M. (2013). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>
- Udiz, G. (2013). *Sage Experience*. Obtenido de <http://blog.sage.es/economia-empresa/cinco-pasos-para-realizar-una-preseleccion-de-candidatos/>

- Urbina, I. (2011). *monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos87/proceso-reclutamiento-seleccion-personal-empresa/proceso-reclutamiento-seleccion-personal-empresa.shtml>
- Velandia, E. (2009). *Scribd*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/16644083/Definicion-Pruebas-de-Conocimiento#scribd>
- Villalobo, G. (2015). *Don Empleo*. Obtenido de <http://recursos.donempleo.com/pruebas-seleccion-test-psicotecnicos.html>
- Wayne, M., & Robert, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Zaragoza, N. (2006). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/proceso-de-contratacion-de-personal/>