



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del Título de:**

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**"DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN  
DE TALENTO HUMANO, PARA EL MEJORAMIENTO DE LA  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA EDITORA  
"INDUGRAF", EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA."**

**Autor:**

**Dénice Gisella Paña Tanguila**

**Riobamba- Ecuador**

**2014**

## CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que la presente investigación "DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO, PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA EDITORA "INDUGRAF", EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA", fue realizado por la señorita: **Dénice Gisella Paña Tanguila**, mismo que ha sido revisado en su totalidad y cumple con todos los aspectos normales, técnicos y reglamentarios establecidos conforme queda documentado en el archivo en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Para constancia de lo mencionado, firman.

.....  
Ing. Raúl Germán Ramírez Garrido  
**DIRECTOR DE TESIS**

.....  
Ing. Gerardo Luis Noriega Lara  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA**

El presente trabajo ha sido realizado a través de investigaciones, respetando siempre la autoría de terceros, mismos que son mencionados en las citas; y con ideas que aparecen como propias, son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora.

Dénice Paña

## DEDICATORIA

- ❖ Este trabajo va dedicado primero a Dios, quien ha escuchado mis plegarias, y siempre me ha dado fuerzas para llegar hasta este momento importante en mi vida.
  
- ❖ A mi madre Rosa Tanguila, que con su demostración de gran mujer ejemplar al ser madre y padre a la vez, me ha enseñado a no desfallecer; gracias a su amor, apoyo incondicional y sabios consejos supo formarme con buenos sentimientos, valores y hábitos, los cuales me han ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.
  
- ❖ A mi familia, que siempre estuvo ahí para brindarme su apoyo y compartir buenos y malos momentos durante esta etapa.

## **AGRADECIMIENTO**

Mis gracias salen desde lo más profundo de mi corazón para:

- ❖ Mis catedráticos que durante todo este tiempo de estudios, influyeron con sus lecciones y experiencias para formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida.
  
- ❖ A la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO, en especial a la Escuela de INGENIERIA DE EMPRESAS, porque en cada una de sus aulas recibí el conocimiento intelectual y humano de los docentes; y gracias a ellos soy lo que ahora soy.

## ÍNDICE GENERAL

Certificación Del Tribunal .....	II
Certificado De Autoría.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice General.....	VI
Indice De Figuras.....	IX
Indice De Cuadros.....	IX
Indice De Gráficos .....	X
Indice De Imagenes.....	X
Resumen.....	XI
Summary .....	XII
CAPÍTULO I .....	1
1. El Problema.....	1
1.1. Antecedentes Del Problema .....	1
1.1.1. Situación Problemática .....	1
1.1.2. Problema De Investigación .....	1
1.1.3. Delimitación Del Problema.....	1
1.2. Objetivos .....	2
1.2.1. Objetivo General .....	2
1.2.2. Objetivos Específicos.....	2
1.3. Justificación De La Investigación .....	2
CAPÍTULO II.....	4
2. Marco teórico .....	4
2.1. Talento humano .....	4
2.2. Gestión de talento humano.....	4
2.2.1. Objetivos de la administración de talento humano .....	5
2.2.2. Flujo de recursos humanos.....	6
2.2.3. Procesos de la administración de recursos humanos.....	8
2.2.4. Importancia de la función de la administración de recursos humanos.....	9
2.2.5. Análisis de puestos.....	10
2.2.5.1. Descripción del puesto .....	10
2.3. Planificación estratégica del talento humano .....	11
2.4. Sistema de gestión del talento humano .....	13

2.4.1.	Proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal.....	14
2.4.1.1.	Reclutamiento .....	14
2.4.1.2.	Selección .....	16
2.4.1.2.1.	Pasos para la selección.....	17
2.4.1.2.2.	Entrevista de selección.....	18
2.4.1.2.3.	Pruebas de selección .....	19
2.4.1.3.	Contratación .....	21
2.4.1.4.	Inducción.....	21
2.4.1.4.1.	Proceso de la inducción.....	22
2.4.1.5.	Capacitación.....	23
2.4.1.5.1.	Proceso de capacitación .....	24
2.4.1.5.2.	Métodos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación.....	24
2.4.1.5.3.	Técnicas de capacitación.....	25
2.4.1.6.	Evaluación de desempeño.....	26
2.5.	Sistema integrado.....	27
CAPÍTULO III.....		30
3.	Marco metodológico .....	30
3.1.	Idea a defender.....	30
3.2.	Variables .....	30
3.3.	Tipos de investigación .....	30
3.3.1.	Tipos de estudios de investigación.....	30
3.3.2.	Diseño de la investigación .....	31
3.4.	Población y muestra.....	31
3.5.	Métodos, técnicas e instrumentos .....	32
3.5.1.	Métodos.....	32
3.5.2.	Técnicas .....	32
3.5.3.	Instrumentos.....	33
3.6.	Interpretación de los resultados.....	33
CAPITULO IV.....		45
4.	Marco propositivo.....	45
4.1.	Título de la tesis .....	45
4.2.	Diseño del sistema integrado de administración de talento humano .....	45
4.2.1.	Sistema de reclutamiento del talento humano.....	45
4.2.1.1.	Objetivos del reclutamiento .....	46

4.2.1.2.	Políticas del reclutamiento .....	46
4.2.1.3.	Flujograma del reclutamiento .....	46
4.2.1.4.	Proceso de reclutamiento .....	48
4.2.2.	Sistema de selección del talento humano .....	53
4.2.2.1.	Objetivos de la selección.....	53
4.2.2.2.	Políticas de la selección .....	53
4.2.2.3.	Flujograma de la selección.....	54
4.2.2.4.	Proceso de selección .....	56
<b>Guía de la entrevista</b>	.....	<b>61</b>
4.2.3.	Sistema de evaluación del desempeño del talento humano.....	67
4.2.3.1.	Objetivos de la evaluación del desempeño .....	68
4.2.3.2.	Políticas de la evaluación del desempeño .....	68
4.2.3.3.	Flujo grama de la evaluación del desempeño .....	68
4.2.3.4.	Proceso de evaluación de desempeño .....	70
4.2.4.	Sistema de inducción del talento humano .....	80
4.2.4.1.	Objetivos de la inducción del talento humano .....	81
4.2.4.2.	Políticas para la inducción del talento humano.....	81
4.2.4.3.	Flujograma de inducción del talento humano .....	82
4.2.4.4.	Proceso de inducción del talento humano .....	84
4.2.5.	Sistema de capacitación y desarrollo del talento humano.....	86
4.2.5.1.	Objetivos de capacitación y desarrollo del talento humano .....	87
4.2.5.2.	Políticas de capacitación y desarrollo del talento humano.....	88
4.2.5.3.	Flujograma de capacitación y desarrollo del talento humano .....	88
4.2.5.4.	Proceso de capacitación y desarrollo del talento humano .....	90
4.2.5.5.	Identificación de las necesidades .....	90
4.2.5.6.	Métodos empleados en el inventario de necesidades de capacitación según idalberto chiavennato: .....	90
4.2.5.7.	Programación de la capacitación:.....	92
4.2.5.8.	Técnicas de aprendizaje .....	93
4.2.5.9.	Evaluación del programa .....	93
Conclusiones	.....	95
Recomendaciones	.....	95
Bibliografía	.....	97
Anexos	.....	98

## ÍNDICE DE FIGURAS

Nº	TÍTULO	Pág.
1	PERCEPCIÓN DEL FLUJO DE RECURSOS HUMANOS POR UN EMPLEADO	7
2	PERCEPCIÓN DEL FLUJO DE RECURSOS HUMANOS POR UN DIRECTIVO	7
3	UBICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE RH EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL	12
4	PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN DE RH	13
5	TIPOS DE RECLUTAMIENTO	14
6	PRUEBAS UTILIZADAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL	18
7	LA ENTREVISTA COMO UN PROCESO DE COMUNICACIÓN	19
8	PROCESO DE CAPACITACIÓN	24
9	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	26
10	FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO	47
11	FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN	55
12	FLUJOGRAMA DE EVALUACIÓN	69
13	FLUJOGRAMA DE INDUCCIÓN	83
14	FLUJOGRAMA DE CAPACITACIÓN	89

## INDICE DE CUADROS

Nº	TÍTULO	Pág.
1	EJEMPLO DE UN FORMATO GENÉRICO DE DESCRIPCIÓN DE UN PUESTO DE TRABAJO	11
2	POBLACIÓN DE LA EMPRESA “INDUGRAF”	31
3	TIEMPO DE TRABAJO	34
4	DOCUMENTOS PARA POSTULACIÓN	35
5	TÉCNICA DE SELECCIÓN	36
6	ENTREVISTA	37
7	ENTREVISTA FUE	38
8	DESARROLLO DE LA ENTREVISTA	39
9	PROCESO DE SELECCIÓN Y POSTULACIÓN	40
10	FUNCIONES	41
11	SUPERIOR	42
12	PERSONAL A SU CARGO	43
13	MEJORAMIENTO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA	44
14	FORMATO CONVOCATORIA	51
15	GUÍA DE ENTREVISTA	60
16	FORMULARIO DE EVALUACIÓN	63

17	FICHA DE EVALUACIÓN	65
18	HOJA DE CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN PRELIMINAR	66
19	FACTORES RELACIONADOS CON EL TRABAJO	75
20	FACTORES RELACIONADOS CON EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL	76
21	GRADOS DE VALORACION	76
22	AGRUPAMIENTO DEL PERSONAL	77
23	FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE INDUGRAF	77
24	FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	78
25	VALORACIÓN	79
26	LISTA DE CHEQUEO	85
27	MÉTODOS DE INVENTARIO DE NECESIDADES	91
28	EVALUACIÓN DEL PROGRAMA	94

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°	TÍTULO	Pág.
1	TIEMPO DE TRABAJO	34
2	DOCUMENTOS PARA POSTULACIÓN	35
3	TÉCNICA DE SELECCIÓN	36
4	ENTREVISTA	37
5	ENTREVISTA FUE	38
6	DESARROLLO DE LA ENTREVISTA	39
7	PROCESO DE SELECCIÓN Y POSTULACIÓN	40
8	FUNCIONES	41
9	SUPERIOR	42
10	PERSONAL A SU CARGO	43
11	MEJORMIENTO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA	44

## ÍNDICE DE IMÁGENES

N°	TÍTULO	Pág.
1	EJEMPLO DE SOLICITUD DE EMPLEO	15
2	EJEMPLO DE FORMATO DE CURRICULUM VITAE	16

## **RESUMEN**

La Editora “Indugraf” al ser una empresa en proceso de desarrollo y crecimiento, tanto económico como en oferta de servicios, se ve en la necesidad de Diseñar un Sistema Integrado de Administración de Talento Humano, el mismo que permitirá darle a este recurso, la formalidad y el sustento para su correcto manejo y de esta forma mejorar la gestión de la administración.

Mismo que se encuentra desarrollado en los siguientes capítulos:

**CAPÍTULO 1:** Consta de la formulación del problema con su respectiva delimitación, los objetivos tanto general como específicos que persigue el presente trabajo y la justificación del mismo.

**CAPÍTULO 2:** Se realiza el Marco Teórico, mismo que tiene referencia con el desarrollo del tema propuesto, analizando los puntos importantes como: la Gestión, Planificación Estratégica, Sistema de Gestión y Sistema Integrado del Talento Humano.

**CAPÍTULO 3:** Se desarrolla el Marco Metodológico, el mismo que está compuesto por: la Idea a Defender, las Variables, tipo de investigación, Población y Muestra, Métodos, Técnicas e Instrumentos que se utilizaran para su desarrollo y por último la Interpretación de los resultados obtenidos.

**CAPÍTULO 4:** Se aplica la propuesta planteada, misma que se encuentra compuesta por: el Sistema de Reclutamiento, Selección, Evaluación del Desempeño, Inducción, y Capacitación; cada uno con sus respectivos componentes.

Finalmente, se emiten las conclusiones y recomendaciones que ayudarán a que la empresa Editora Indugraf mejore de manera sustancial su gestión administrativa.

## SUMMARY

The Publisher “Indugraf” to being a Company in developing process and growing, both economical and in services offer, is in the necessity of design an Integrated System of Management of Human Resources, the same will let it to this resource, the formality and the support for its correct use and this way to improve the administration management.

The same is developed in the following chapters:

CHAPTER 1: Is made up of problem formulation with its respective delimitation, the general and specific objectives, and the justification of the present research.

CHAPTER 2: Is carry out the Theoretical Framework that has reference with the proposed topic, analyzing the important topics like: Management, strategical Planning, Management System, and Integrated System for Human Resources.

CHAPTER 3: Is developed the Methodological Framework, the same that is composed by: the idea to defend, the variables, type of research, population and sample, Methods, Techniques, and instruments that will use for its developing and the interpretation of the obtained results.

CHAPTER 4: Is applied the proposal, composed by: the Recruitment System, Selection, Performance Evaluation, induction and Training; each one with their respective components.

Finally, are emit the conclusions and recommendations that will help to the Publisher Company “Indugraf” significantly improve its administrative management.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1. Situación Problemática**

La Editora Indugraf, al ser una empresa en proceso de desarrollo y crecimiento, tanto económico como en oferta de servicios necesita un eficiente manejo del personal, pues al tener una deficiente gestión del Talento Humano, se ve en la necesidad de Diseñar un Sistema Integrado de Administración de Talento humano, que permitirá darle a éste recurso fundamental en todo ente económico, la formalidad y el sustento para su correcto manejo y de ésta forma mejorar la gestión de la administración.

##### **1.1.2. Problema de Investigación**

¿Cómo el diseño de un Sistema Integrado de Administración de Talento Humano de la Empresa Editora “Indugraf”, en la ciudad de Riobamba, permitirá mejorar la Gestión Administrativa?

##### **1.1.3. Delimitación del Problema**

- Campo: Administración
- Área: Talento Humano
- Aspecto: Administración de Talento Humano
- Delimitación espacial: Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo
- Delimitación temporal: Este problema será investigado durante Enero – Junio 2014.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo General**

Diseñar un Sistema Integrado de Administración de Talento Humano de la Empresa Editora “Indugraf”, en la ciudad de Riobamba, permitirá mejorar la Gestión Administrativa.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- ✚ Sustentar la investigación con documentación bibliográfica referente al tema para lograr tener un conocimiento preciso de lo que se va a proponer.
- ✚ Realizar el diagnóstico y evaluación de la situación de la Empresa Indugraf, por medio del análisis de los factores internos y externos, para conocer el manejo actual del Talento Humano.
- ✚ Desarrollar el sistema integrado para la administración de talento humano, que permita darle a la empresa una gestión administrativa y sobre todo un mejor manejo del personal.
- ✚ Evaluar la viabilidad de la aplicación de la investigación.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación permitirá desde el punto de vista teórico reflexionar y discutir sobre el conocimiento existente del área de administración del talento humano y los mejores medios para obtener una gestión de la administración del recurso humano de Indugraf.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación está generando la aplicación de un método de investigación para generar conocimiento válido y confiable dentro del área de Administración de Recursos Humanos.

El aporte práctico de la investigación abarca la aplicación de Sistemas Integrados de la Administración de Talento Humano actualizados como son: reclutamiento, selección,

capacitación, evaluación, clasificación, valoración de puestos, desarrollo y rotación del talento humano; lo que permitirá la empresa, el mejoramiento sustancial de la gestión administrativa.

Desde el punto de vista académico por medio de esta investigación lograré poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi vida educativa en lo que respecta a administración y en particular al manejo y gestión del recurso más importante dentro de una empresa que es el talento humano.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. TALENTO HUMANO

En este aspecto se puede mencionar:

**Capital Humano:** “Comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan, Comprende ciencia, economía y consciencia ética.” (CUESTA, 2010, pág. 85)

Cuando se habla de capital humano, se menciona las personas que laboran en una empresa, pero no se refiere a la fuerza laboral sino más bien a sus conocimientos y aptitudes para realizar la tarea designada.

**Capital Intelectual:** “Significa la posesión de conocimientos, habilidades, motivaciones y valores comprendida en las competencias laborales de los empleados, junto a la experiencia aplicada, la tecnología organizacional, software y know how patentados, las relaciones con clientes, y documentos.” (CUESTA, 2010, pág. 86)

Este concepto se refiere a los conocimientos del personal que forma parte de la empresa, es decir a la idoneidad de las personas para ejecutar su trabajo.

#### 2.2. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Según varios autores la administración de recursos humanos es:

“La administración de recursos humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada empresa, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la empresa, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de

administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes” (CHIAVENATO I. , 2009, págs. 7-8)

“La Administración de Recursos Humanos es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.” (GARY, 1998, pág. 282)

La administración del Talento Humano se fundamenta en planificar, dirigir, controlar, organizar y coordinar para fomentar el desarrollo del personal de una empresa o entidad, así como también la implementación de técnicas para mejorar el desempeño laboral, las cuales permitirán el logro de los objetivos personales e institucionales.

### **2.2.1. Objetivos de la administración de talento humano**

Las personas constituyen el principal activo de la empresa y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos según (CHIAVENATO I. , 2009) son múltiples; ésta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la empresa:

1. “Ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión. La función de la Administración de Recursos Humanos es un componente fundamental de la empresa de hoy. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia.
2. Proporcionar competitividad a la empresa. Esto significa saber crear, desarrollar, y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo.

3. Proporcionar a la empresa personas bien entrenadas y motivadas. Cuando un ejecutivo dice que el propósito de la ARH es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa, se refiere a las personas.
4. Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo. Hoy se sabe que las personas deben ser felices.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía.
6. Administrar e impulsar el cambio. En decenios recientes hubo un período turbulento de cambios, estas tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
7. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable. Toda actividad de ARH debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética.
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo. Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos la ARH debe cuidar también el contexto donde trabajan.” (págs. 11-13)

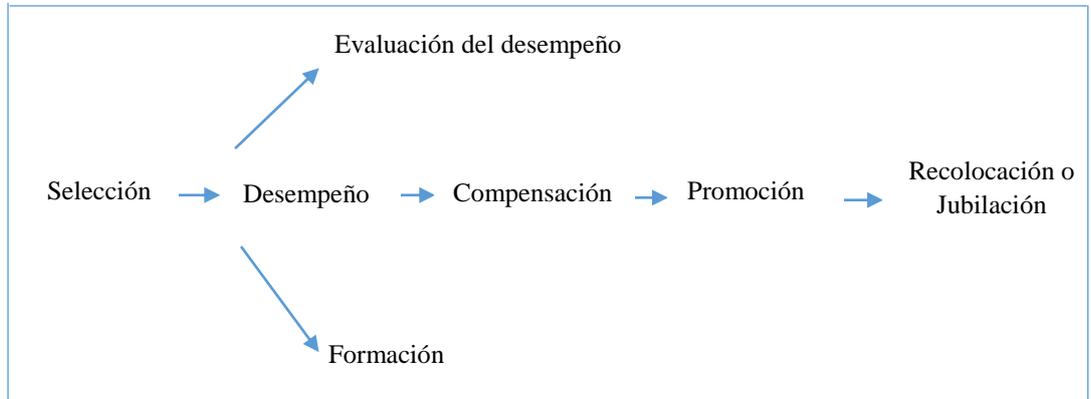
Uno de los objetivos fundamentales de la administración de talento humano desde el punto de vista de negocio, es el logro de una óptima productividad para lo cual el personal es el punto clave. Por medio de una buena administración del recurso humano se logra también incentivar al personal no sólo a una mayor productividad sino a una superación laboral y de conocimientos y aptitudes, así como fomentar el trabajo en equipo para el cumplimiento de objetivos comunes.

### **2.2.2. Flujo de Recursos Humanos**

Desde el punto de vista de un posible empleado, la percepción del proceso lógico a desarrollarse respecto al mismo por el área de recursos humanos podría ser:

**FIGURA No. 1**

**PERCEPCIÓN DEL FLUJO DE RECURSOS HUMANOS POR UN EMPLEADO**

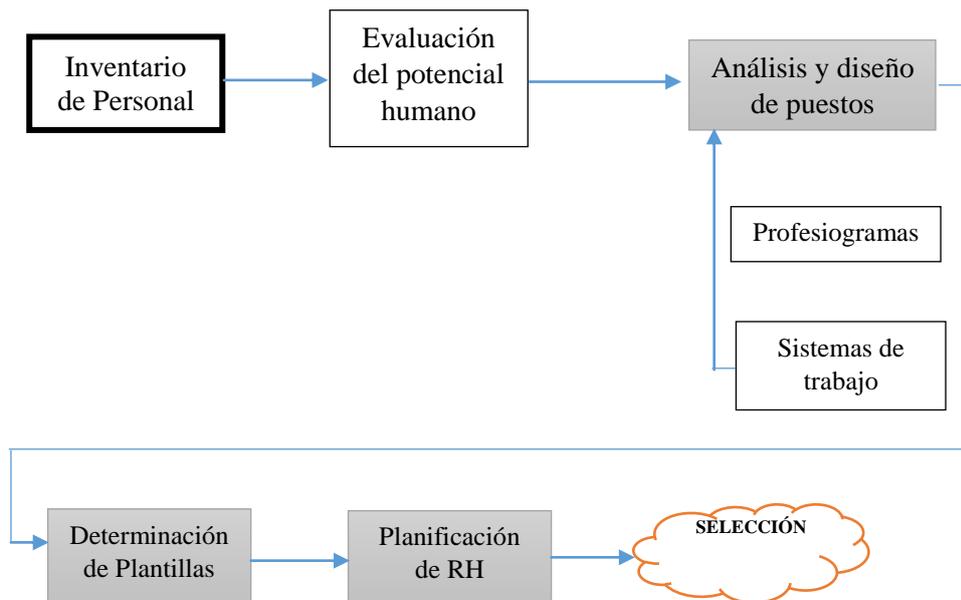


**Fuente:** CUESTA, Armando. (2010). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Bogotá: Ecoe Ediciones. Pág. 240

Desde el punto de vista de un directivo o profesional de la Gestión de Recursos Humanos, el proceso es el siguiente:

**FIGURA No. 2**

**PERCEPCIÓN DEL FLUJO DE RECURSOS HUMANOS POR UN DIRECTIVO**



**Fuente:** CUESTA, Armando. (2010). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Bogotá: Ecoe Ediciones. Pág. 241

“Antes de iniciar cualquier actividad de selección de personal en una empresa, primero se debe conocer todo lo necesario sobre el personal disponible: Inventario de Personal. Después deberá realizarse la evaluación del potencial humano, actividad cuyo carácter prospectivo posibilita una visión estratégica del personal disponible. Le continúa la actividad de análisis y diseño de puestos de trabajo con sus expresiones en los perfiles de cargo, junto con la definición de los procesos y sistemas de trabajo, lo que permite entonces la definición de la plantilla necesaria y luego la planeación de recursos humanos. Sólo después en buena técnica correspondería iniciar la selección de personal.” (CUESTA, 2010, pág. 241)

Como se sabe, para la inclusión de talento humano en una empresa, siempre es necesario el análisis y la evaluación de los perfiles de las personas postulantes, y no sólo se deben evaluar los conocimientos sino también sus aptitudes, actitudes, su experiencia laboral y lo que nunca pasará de moda, sus referencias laborales y personales, que permitan dar un grado de seguridad sobre la integridad de la persona.

### **2.2.3. Procesos de la Administración de Recursos Humanos**

La administración recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos según (CHIAVENATO I. , 2009, págs. 15-16) son:

- 1.** Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
- 2.** Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

3. Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
4. Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
5. Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y relaciones sindicales.
6. Proceso para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

La administración de recursos humanos, es un proceso el cual va desde el reclutamiento del personal, la selección del personal idóneo para satisfacer vacantes, la empresa, desarrollo, y sobre todo el control del personal, dentro de todos estos procesos no sólo se analizan los resultados a nivel de productividad, sino que también los aspectos desde el punto de vista humano, incentivando a las personas a que con el mejor desempeño no sólo se coadyuva al logro de los objetivos institucionales sino que también personales.

#### **2.2.4. Importancia de la función de la administración de recursos humanos**

“Durante muchos años se pensó que el capital financiero era la llave que permitía el desarrollo de las empresas. Era una creencia generalizada. El capital financiero era indispensable para el éxito de la empresa. Hoy se piensa que la incapacidad de una

empresa para reclutar y retener a una fuerza de trabajo es lo que constituye la llave principal para las operaciones del negocio.” (CHIAVENATO, 2009, pág. 11)

Existen industrias cuyo crecimiento se vio dificultado porque no pudieron mantener una fuerza de trabajo eficiente y entusiasta; les faltó capital intelectual. El panorama del futuro se relaciona con el talento, las competencias y el capital intelectual, con la administración de recursos humanos al frente.

### **2.2.5. Análisis de Puestos**

“El análisis de puestos es un procedimiento que forma parte de las tareas administrativas de una empresa y que consiste en la determinación de las responsabilidades y obligaciones de las posiciones laborales. A partir de dicho análisis, es posible decidir qué tipos de personas deberían ser contratadas para ocupar los puestos de acuerdo a su capacidad y experiencia.” (DEFINICIÓN DE, 2013)

El análisis de puestos es el proceso que permite a una empresa o una empresa reunir información acerca de los cargos existentes para determinar las funciones y los perfiles más adecuados para ejecutar las labores.

#### **2.2.5.1. Descripción del puesto**

Es el proceso que permite representar documentalmente las ocupaciones y responsabilidades que integran el cargo, a través de enumerar:

- Las funciones, el qué hace
- La periodicidad, el cuándo lo hace
- Los instrumentos, el con qué lo hace, y
- Los objetivos, el por qué lo hace.

“El proceso de selección de personal implica una búsqueda compleja. Significa identificar a las personas más idóneas para cubrir puestos específicos y que además obtengan una mayor eficiencia en el cargo... La decisión en cuanto al candidato

que ocupará el puesto la tienen los siempre directivos de la institución. La intervención de un selector externo puede esclarecer y colaborar para que ambas partes (los directivos y los candidatos) tomen una buena decisión...” (LARDIÉS, 2002)

### CUADRO No. 1

#### EJEMPLO DE UN FORMATO GENÉRICO DE DESCRIPCIÓN DE UN PUESTO DE TRABAJO

<b>EMPRESA:</b>		
<b>RUC:</b>		
<b>TELF:</b>		<b>DIRECCIÓN:</b>
<b>Descripción del Puesto</b>	Miembro de:	
	Título del Puesto:	Código No.
	Reporta a:	Puesto No.
	Supervisa a:	Fecha:
	Condiciones Ambientales:	
	Funciones:	
	Deberes y Responsabilidades:	
<b>Especificaciones del puesto</b>	Características del puesto:	

Fuente: <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/748/4/CAPITULO2.pdf>

### 2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

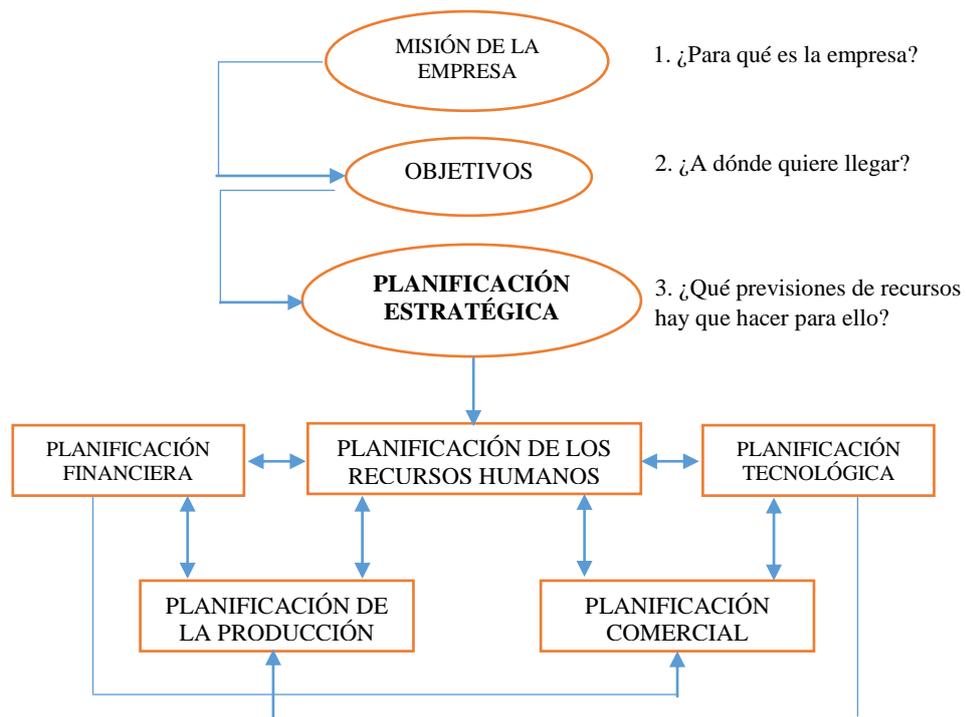
“La planificación de los recursos humanos es una actividad clave e integradora de la GRH, constituyéndose en imprescindible brújula para todo el accionar sobre los recursos humanos.

La planificación de recursos humanos como actividad clave y esencialmente integradora de GRH es el proceso mediante el cual una empresa asegura el número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana, previniendo las futuras necesidades desde criterios de compromiso social y rentabilidad global, determinando el número ideal de empleados necesarios en cada momento, con

la calificación o competencia oportuna y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible.” (CUESTA 2010 pág. 114)

**FIGURA No. 3**

**UBICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE RH EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL**



**Fuente:** CUESTA, Armando. (2010). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Bogotá: Ecoe Ediciones. Pág. 115

La gestión de recursos humanos posee un papel preponderante de la planeación de los RH y en la planeación estratégica, pero ésta no sólo compete a ella, por lo cual es imprescindible considerar su precisa ubicación en la dirección y planeación estratégica empresarial.

“La cuestión del planeamiento estratégico de los recursos humanos ha pasado por diferentes etapas que seguramente hoy se mantienen vivas en distintas empresas, ya que los cambios nunca son lineales ni universales. Un planeamiento estratégico implica a las personas que tendrán que llevar adelante los proyectos. Las disquisiciones en las empresas acerca de la necesidad o de la inutilidad de considerar

los recursos humanos o de que interviniera el especialista en el tema son puramente políticas. La intención final es usar el poder para pretender hacer lo que se quiere y no lo que resulte más adecuado. No se puede pensar llevar adelante una estrategia sin el personal necesario en cantidad y debidamente entrenado, todo ello en los momentos y lugares adecuados. El hecho de que se haya trabajado de esa manera o de que aún se trabaje de esa manera no justifica la decisión de hacerlo.” (MARISTANY, 2000, pág. 135)

**FIGURA No. 4**

### **PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN DE RH**



**Elaborado por:** Dénice Paña

La figura 4 se explica de la siguiente manera:

1. Detección de oportunidades; es realizar un estudio preliminar de las posibles oportunidades de operaciones futuras.
2. Establecimiento de objetivos; “...debe realizarse tanto para el largo como para el corto plazo. ya que los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer.” (BRAVO, 2011)
3. Desarrollo de premisas; es establecer pronósticos, políticas básicas y los planes ya existentes de la empresa.
4. Determinación de alternativas de acción; consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, en específico aquellos que no resaltan inmediatamente.

## **2.4. SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

En el desenvolvimiento de la empresa, el talento humano es el principal factor estratégico, por lo que actualmente se le da mayor importancia a este subsistema de la

gestión empresarial. El contar con personal capacitado, motivado y leal resulta un factor de éxito en el desarrollo de la actividad empresarial.

## 2.4.1. Proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal

### 2.4.1.1. Reclutamiento

Par un mejor entendimiento cito la definición de reclutamiento desde varios puntos de vista:

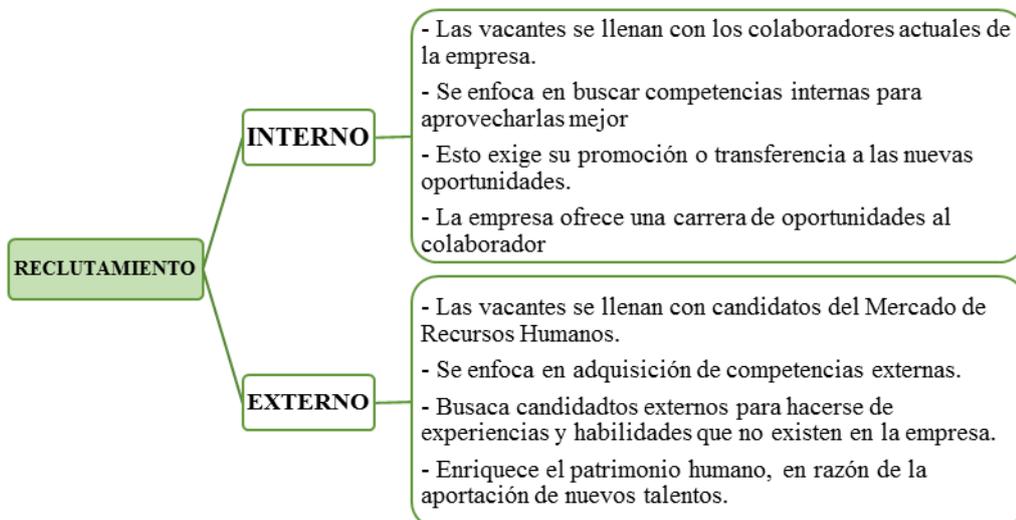
“El reclutamiento es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una empresa”.” (SCHERMERHORN, 1996, pág. 290)

“Es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y añadir talentos a la empresa para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito.” (CHIAVENATO, 2009, pág. 117)

En conclusión podemos decir que reclutar, es el proceso de reunir aspirantes idóneos para ocupar una vacante dentro de una empresa. Existen dos tipos de reclutamiento, en razón de su aplicación; interno y externo:

**FIGURA No. 5**

### TIPOS DE RECLUTAMIENTO



Elaborado por: Dénice Paña

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo, o presenta su *curriculum vitae* a la empresa.

“La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato, con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarle. La solicitud se puede llenar por internet.” (CHIAVENATO, 2009, pág. 120)

“El curriculum vitae funciona como un catálogo o carpeta del candidato. El CV se presenta en secciones: los datos personales, los objetivos pretendidos, la formación escolar, la experiencia profesional y habilidades y calificaciones profesionales.” (CHIAVENATO, 2009, pág. 121)

En algunos casos las organizaciones tienen sus formatos de curriculum vitae, lo que también es conocido como hoja de vida, los cuales tienen que ser presentados por los postulantes llenando sus datos en ellos.

### IMAGEN No. 1

#### EJEMPLO DE SOLICITUD DE EMPLEO

<b>Solicitud de Empleo</b>		Fecha 24   Febrero   2012			
Puesto que solicita <b>Oficinista</b>		Salario Mensual deseado 5000.00			
Sea tan amable de llenar esta solicitud en forma manuscrita NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente		Salario Mensual Aprobado 4000.00			
		Fecha de Contratación 24   Febrero   2012			
<b>Datos Personales</b>					
Apellido Paterno Perez	Apellido Materno Rodriguez	Nombre(s) Alma María			
Domicilio Av. Insurgentes 1658 Int 12	Colonia Tabacalera	Código Postal 06587			
Ciudad, Estado Soñtera	Lugar de Nacimiento Hidalgo de Soto México	Edad 25 Años			
Vive con <input type="checkbox"/> Sus padres <input type="checkbox"/> Su familia	<input checked="" type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo	Sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input checked="" type="checkbox"/> Femenino			
Personas que dependen de usted <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input checked="" type="checkbox"/> Otros	Fecha de Nacimiento 14 Noviembre de 1986	Nacionalidad Mexicana			
	Estatura 1.60 cm	Peso 52 kg			
	<input checked="" type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro				
<b>Documentación</b>					
Clave Única de Registro de Población RO P A 86 14 11 M HGOLGCO6	AFORE Llenar con número de afore si lo tienes				
Reg. Fed. De Contribuyentes Poner tu rfc	Numero de Seguridad Social Pon tu número si lo tienes	Cartilla de Servicio Militar No. Pasaporte No. Núm. de pasaporte si tienes			
Tiene licencia de manejo <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Sí	Clase y Numero de Licencia Tipo A	Siendo extranjero que documentos le permiten trabajar en el país			
<b>Estado de Salud y Hábitos Personales</b>					
¿Cómo considera su estado de salud actual? <input checked="" type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo	¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Sí (Especifique) Asma por alergia	¿Cuál es su pasatiempo favorito? Cosinar			
¿Práctica Ud. Algun Deporte? Gimnasia	¿Permanece a algún Club Social o Deportivo? NO				
¿Cuál es su meta en la vida? Titularme y ejercer mi carrera					
<b>Datos Familiares</b>					
Nombre	Vive	Fin			
Padre Felipe Rodriguez Peña		<input checked="" type="checkbox"/>			
Madre Antonietta Perez Duran	<input checked="" type="checkbox"/>				
Esposa (o)					
Nombre y edades de los hijos					
<b>Escolaridad</b>					
Nombre	Dirección	De	A	Años	Título Recibido
Primaria Escuela oficial pachuca	Av. Revolución S/N col aurora	1992	1996	6	Certificado
Secundaria o Prevocacional Secundaria Particular Chalma	Cerrada de Aragón S/N col Aurora	1997	2000	3	Certificado
Preparatoria o Vocacional Colegio de bachilleres 12	Av. Lazaro cardenas y circuito universitario Col Benito Juarez C. P 57000 Nezahualcoyotl Edo Mex.	2001	2004	3	Certificado
Profesional UNAM	Ciudad Universitaria	2009	---0---	--0--	Pendiente
Comercial u Otras					
Estudios que está efectuando en la actualidad: Escuela Unam					
		Horario 8:00 a 11:00 pm		Curso o Carrera: Administración	
				Grado: Lic.	



previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral de una empresa concreta o específica.” (CUESTA, 2010, pág. 294)

La selección se fundamenta en un proceso para determinar qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando la entidad decide la contratación de uno de los aspirantes.

#### **2.4.1.2.1. Pasos para la selección**

El proceso de la selección inicia como se mencionó con anterioridad, con la solicitud y el currículum y la entrevista preliminar, de ahí se realiza lo siguiente:

**a) Preselección:** los candidatos se clasifican en:

- GRUPO A/ no: le faltan los requisitos esenciales.
- GRUPO B/ dudosos: podrían adaptarse con las carencias.
- GRUPO C/ sí: reúnen todos o la mayoría de los requisitos.

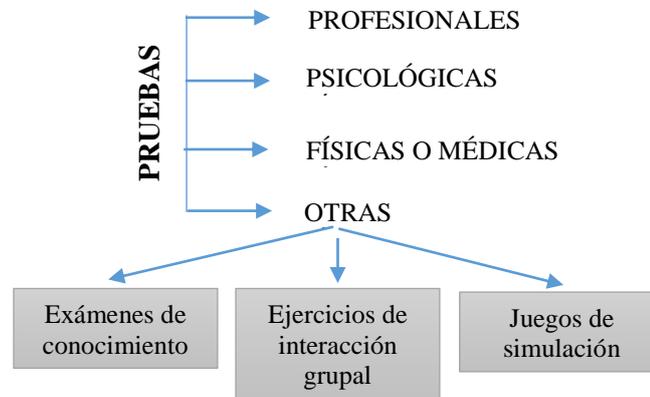
**b) Aplicación de técnicas de selección:** de todas las técnicas existentes, son los directivos quienes deciden cuál es o son las adecuadas para aplicarse:

- Test psicométricos; pruebas de aptitudes y personalidad.
- Dinámica de grupos; discusión libre sobre un tema por varios candidatos.
- Assessment center; programas de evaluación aplicados a la medida.
- Pruebas profesionales; consiste en ejercicios de competencias laborales.
- Pruebas físicas; pruebas médicas de acuerdo a las exigencias de los puestos.
- Entrevista de selección; se realiza al menos una preliminar y una final.

En la siguiente figura, se presenta de forma gráfica las pruebas fundamentales a ser realizadas en el proceso de selección:

**FIGURA No. 6**

**PRUEBAS UTILIZADAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL**



**Fuente:** CUESTA, Armando. (2010). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Bogotá: Ecoe Ediciones. Pág. 297

- c) **Comprobación de datos referenciales:** dónde se verifican todos los datos referenciados por los postulantes los que deberán estar avalados por documentos.
- d) **Comparaciones interindividuales:** aquí se recurre a todo el conjunto de datos que se ha obtenido de todos los candidatos, y se comparan, de ésta comparación se derivan las propuestas.
- e) **Toma de decisiones sobre candidatos a seleccionar:** se deciden los seleccionados, es importante que participen en esto, los expertos, los directivos y sobre todo personal del área involucrada y lograr un consenso en la decisión.

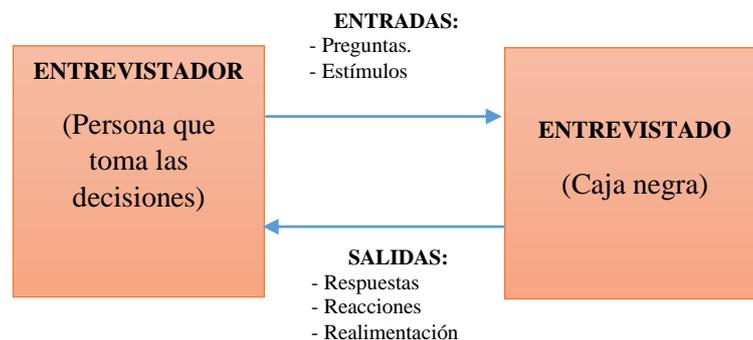
**2.4.1.2.2. Entrevista de selección**

“Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato.” (CHIAVENATO, 2009, pág. 149)

Una entrevista de selección en unos casos suele ser el punto de partida, y en otros el punto final y el último elemento el cual define a candidato idóneo para el cargo.

**FIGURA No. 7**

### **LA ENTREVISTA COMO UN PROCESO DE COMUNICACIÓN**



**Fuente:** CHIAVENATO, Idalberto. (2009). Gestión de Talento Humano (Tercera ed.). México: McGraw- Hill. Pág. 149

La entrevista de selección permite el contacto frente a frente con el candidato, una interacción directa, se enfoca en el aspecto personal, y permite evaluar al candidato en su comportamiento y reacciones del momento.

#### **2.4.1.2.3. Pruebas de Selección**

✚ **Pruebas de conocimientos o de capacidades:** “...son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, inglés, etc.” (CHIAVENATO, 2009, pág. 154).

Se clasifican así:

- En razón de su forma de aplicación:
  - Orales
  - Escritas

- De Realización
- De diseño
- En razón de su envergadura:
  - Generales
  - Específicas
- En razón de su empresa:
  - Tradicionales
  - Objetivas
  - Alternativas simples
  - Opción múltiple
  - Llenado de espacios en blanco
  - Ordenar o unir por pares
  - A escalas (de acuerdo, importancia, evaluación).

✚ **Pruebas psicológicas:** “...representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas... se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas” (CHIAVENATO, 2009, pág. 155).

Las características generales son:

- Pronóstico. Capacidad de ofrecer resultados prospectivos.
- Validez. Capacidad de calificar exactamente la variable humana.
- Precisión. Consistencia de las medidas y ausencia de las discrepancias.

✚ **Teoría multifactorial de Thurstone:** “Según éste enfoque la estructura mental de las personas la constituyen un número de factores relativamente independientes, en donde cada uno es responsable de cierta aptitud...” (CHIAVENATO, 2009, pág. 156).

Los factores G son: aptitud verbal, fluidez verbal, aptitud numérica, aptitud espacial, memoria asociativa, aptitud perceptiva, razonamiento abstracto.

- ✚ **Las múltiples inteligencias de Gardner:** la teoría de Howard Gardner se basa en que las personas tienen siete tipos diferentes de inteligencias y que cada una de ellas determina ciertas habilidades específicas, éstas inteligencias son: lógico-matemática, verbal o comunicativo-lingüística, musical, espacial, corporal cinésica, interpersonal, intrapersonal, pictográfica, y naturalista.
  
- ✚ **Pruebas de personalidad:** “... revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter y los determinados por el temperamento.” (CHIAVENATO, 2009, pág. 159)
  
- ✚ **Técnicas de simulación:** “Son técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría general de los papeles; es decir, cada persona pone acción, en forma de comportamiento, los papeles que le son más característicos, sea aislado o en interacción con otras personas.” (CHIAVENATO, 2009, pág. 161)

#### 2.4.1.3. **Contratación**

Es cuando el proceso de reclutamiento y selección ha concluido, la empresa debe formalizar la relación de trabajo con el aspirante y en este caso seleccionado, esta formalización se hace mediante un contrato de trabajo, respetando las disposiciones legales y sometiéndose al control del Ministerio de Relaciones Laborales, quien es el organismo que se preocupa por el cumplimiento de las disposiciones laborales contenidas en el Código de Trabajo. Al existir un convenio la obligación se extiende a la afiliación al IESS de los trabajadores y empleados.

#### 2.4.1.4. **Inducción**

“Implica la presentación del nuevo empleado, su familiarización con el proceso, etc. Además, reuniones con sus nuevos jefes, visitas a distintas áreas, etc. Ésta

actividad es inolvidable para el nuevo empleado, con especial repercusión si es joven...” (CUESTA, 2010, pág. 299)

Terminado el proceso de reclutamiento, el empleado o trabajador llega a un espacio desconocido, lleno de nerviosismos respecto a su nuevo trabajo. El proceso de inducción es fundamental para que el empleado se sienta seguro e informado respecto a sus responsabilidades laborales y las de la institución de la que ya forma parte.

El proceso de incorporación, como también se le conoce a la inducción, no es otra cosa que la ayuda de parte de la empresa a que el empleado sociabilice con el nuevo entorno laboral, con la explicación de: la información estratégica de la empresa, sus horarios, servicios adicionales, e inclusive la forma de pago y los días de descanso.

La inducción debe ser implementada en las empresas independientemente de su tamaño, ya que de un buen inicio se logrará en el empleado cierto sentido de pertenencia, compromiso.

#### **2.4.1.4.1. Proceso de la Inducción.**

El proceso de inducción es el siguiente:

##### **Primera Etapa: BIENVENIDA.**

Tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la empresa, donde el Departamento de Recursos Humanos realiza diferentes actividades.

##### **Segunda Etapa: INTRODUCCION A LA EMPRESA.**

En esta etapa se suministra al nuevo trabajador información general de la empresa, para así facilitar la integración en la empresa.

### **Tercera Etapa: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.**

El propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado del Programa de Inducción, retroalimentar el programa y realizar ajustes.

En esta fase se evalúan los resultados obtenidos, con la aplicación de la Evaluación de Formaciones y Seguimiento a la Inducción y Entrenamiento, a fin de aplicar los correctivos correspondientes.

### **Cuarta Etapa: PROCESO DE ENSEÑANZA**

Se realizara de tal forma que se sigan los siguientes pasos:

1. Indagar y preparar al trabajador
2. Demostrar las tareas que tiene que realizar
3. Ensayar la ejecución de las operaciones
4. Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos
5. Estimular la participación

#### **2.4.1.5. Capacitación**

“La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la empresa y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí. Los dos, la capacitación y al desarrollo son procesos de aprendizaje. Un aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas.” (CHIAVENATO, 2009, pág. 371)

La capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la empresa.

#### 2.4.1.5.1. Proceso de capacitación

Según CHIAVENATO (2009) la capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

**FIGURA No. 8**

#### **PROCESO DE CAPACITACIÓN**



**Elaborado por:** Dénice Paña

1. El diagnóstico, consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas por satisfecho. Las necesidades pueden ser pasadas presentes o futuras.
2. El diseño, consiste en preparar el proyecto programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación, es ejecutada y dirigida al programa de capacitación.
4. La evaluación, consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

#### 2.4.1.5.2. Métodos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación

Existen varios métodos para determinar cuáles habilidades de competencias deben ser el punto focal para establecer la estrategia de capacitación.

La realización de un inventario de necesidades de capacitación se puede hacer en razón de cuatro niveles de análisis:

1. “El análisis organizacional, a partir del diagnóstico de toda la empresa, para comprobar cuales aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.

2. El análisis de los recursos humanos, a partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.
3. El análisis de la estructura de puestos, a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.
4. El análisis de la capacitación, aparte de los objetivos y metas que se deberá utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación.” (CHIAVENATO, 2009, pág. 378)

#### **2.4.1.5.3. Técnicas de capacitación**

Existen varias técnicas de capacitación, a saber:

1. **Lecturas.** La técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación es la lectura. La lectura es un medio de comunicación que implica una situación demanda única, en la cual un instructor presentar verbalmente información a un grupo de sigüientes. El insulto a presentar información en esa situación de capacitación, mientras que el personal en capacitación participa escuchando ha venido hablando.
2. **Instrucción programada.** Es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación. El aprendizaje programado aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor humano. Se presentan pequeñas parte de información, que requieren las correspondientes respuestas, al personal en capacitación.
3. **Capacitación en clase.** Es el entrenamiento fuera del local del trabajo en un aula. Los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor Profesora gerente que transmite el contenido del programa de capacitación.

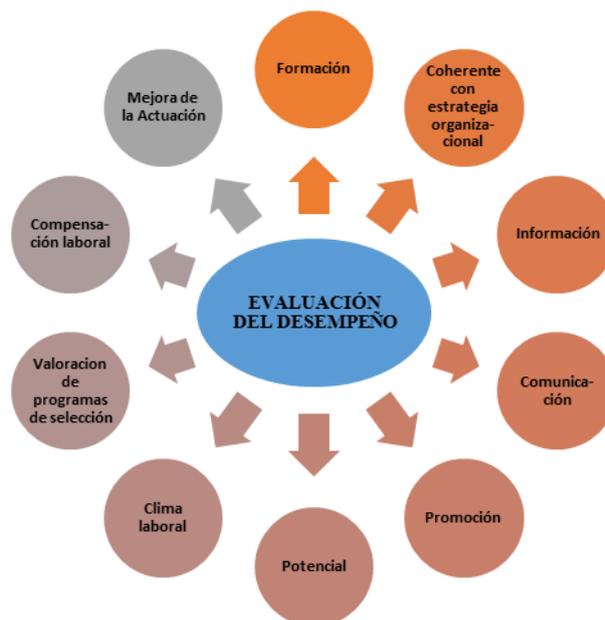
4. Acción por computadora. Con ayuda de la tecnología de la información, se puede hacer por medio de CD o DVD y con la ayuda de multimedia (gráficos, animación, películas, Audio y video).
5. E – learning. Se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas.

#### 2.4.1.6. Evaluación de Desempeño

“La evaluación del desempeño, o evaluación del rendimiento, o evaluación de la actuación, o performance appraisal, o evaluación del desempeño por competencias laborales es el proceso o actividad clave de gestión de recursos humanos en consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la empresa. Por supuesto, la evaluación del desempeño por competencias significa un estudio superior de la evaluación del desempeño.” (CUESTA, 2010, pág. 341)

**FIGURA No. 9**

#### OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



**Fuente:** CUESTA, Armando. (2010). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Bogotá: Ecoe Ediciones. Pág. 342

La evaluación del desempeño por competencias laborales se realiza en coherencia con la estrategia organizacional, y en consecuencia con lo dispuesto en el calificador de canaco, descriptor de cargo, profesiograma o perfil del cargo por competencias. Se realiza atendiendo esencialmente a:

- ✚ Misión y/o objetivos fijados.
- ✚ Las competencias laborales manifiestas en los resultados (especialmente asociados a la cantidad y calidad del trabajo desarrollado).
- ✚ Las responsabilidades asumidas.
- ✚ Las condiciones de trabajo y las exigencias de la cultura organizacional.

Cualquiera sea el método de evaluación que se asuma, el sistema de evaluación del desempeño habrá de comprender esos elementos esenciales. Además, el sistema de evaluación del desempeño deberá considerar:

- ✚ Los datos de identificación del empleado en su puesto.
- ✚ El periodo de tiempo que comprende evaluación.
- ✚ Quien o quienes realizan la evaluación.
- ✚ Los indicadores o parámetros a valorar.
- ✚ El método utilizado.

## **2.5. SISTEMA INTEGRADO**

“Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales.

Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento” (CHIAVENATO, 2009, Pág. 129).

Toda operación de tipo industrial está propensa a sufrir una serie de fallos, los cuales pueden tener efectos negativos en la calidad del producto, en la seguridad y la salud de los trabajadores, y en el ambiente. Aunque es posible también que, actividades que aumentan la calidad, repercutan negativamente en el ambiente y la salud de los trabajadores o viceversa.

En consecuencia, las empresas deben buscar alternativas que garanticen la seguridad y la protección del ambiente aumentando su vez la productividad y la calidad. Normalmente las empresas con sistemas de gestión de la calidad o ambientales implantados, son más receptivas a los sistemas de gestión de la seguridad y salud ocupacional. (DELGADO, Jorge. monografias.com. recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos38/sistemas-integrados-gestion/sistemas-integrados-gestion2.shtml#ixzz32Dkn81ak>)

La preparación de un sistema integrado de gestión de la calidad, gestión ambiental y gestión de la seguridad y salud laboral exige adoptar una táctica determinada, ya que, a pesar de que las normas correspondientes a cada uno de los aspectos ofrecen ciertas similitudes, no señalan una común metodología para el desarrollo de un sistema integrado, salvo el modelo PDCA de mejora continua.

Al momento de implementar un Sistema Integrado de Gestión deben tenerse en cuenta tres aspectos fundamentales: los organizativos, los dinámicos y los estáticos.

Los aspectos organizativos son los referidos a la descripción de la empresa y a la preparación del sistema. Definen los procesos que han de llevarse a cabo para que la empresa cumpla sus fines, los objetivos que debe alcanzar y la forma como está estructurado el personal y los cuadros directivos, así como las condiciones de competencia y formación de dicho personal y las relaciones de comunicación internas.

Los aspectos dinámicos contemplan la preparación y ejecución de los procesos y son característicos de la gestión de calidad, ya que definen las actividades del personal, tanto en la realización de los trabajos como en el control de los resultados.

Los aspectos estáticos son característicos de la gestión ambiental y de la seguridad y salud ocupacional. Describen fundamentalmente la situación en que deben encontrarse las instalaciones a fin de que no sean agresivas para el personal ni para el entorno

circundante y las protecciones que han de ser utilizadas para eliminar o disminuir dicha agresividad.

A continuación se enumeran la totalidad de los aspectos a considerar en el sistema:

➤ **ASPECTOS ORGANIZATIVOS**

- Identificación y secuencia de procesos
- Definición de la empresa y de su estructura
- Política y compromiso de la dirección
- Establecimiento de objetivos
- Documentación del sistema
- Comunicación y formación

➤ **ASPECTOS DINÁMICOS**

- Compras de productos y servicios
- Diseño y requisitos del producto
- Realización del producto
- Medición y control de los procesos
- Control del producto no conforme
- Auditorías internas
- Acciones de mejora

➤ **ASPECTOS ESTÁTICOS**

- Disposición y aplicación de recursos
- Estado de la infraestructura y las instalaciones
- Control de las emisiones y de los vertidos
- Gestión de los residuos y de la inocuidad del producto
- Análisis, evaluación y control de riesgos
- Dotación de equipos de protección individuales
- Estado de las máquinas y sus dispositivos de protección

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. IDEA A DEFENDER

El diseño de un Sistema Integrado de Administración de Talento Humano, para la Empresa Editora “Indugraf”, en la ciudad de Riobamba, influye en el mejoramiento de la Gestión Administrativa.

#### 3.2. VARIABLES

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

**VARIABLE DEPENDIENTE:** GESTIÓN ADMINISTRATIVA

#### 3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

##### 3.3.1. Tipos de Estudios de Investigación

- **Investigación de Campo**

Para aplicar la investigación de campo en éste proyecto se necesitara la visita constante a la Imprenta Indugraf, para realizar un análisis de cada uno de los procesos desde la realidad, realizando entrevistas y desarrollando cuestionarios aplicados a los empleados, al gerente.

- **Investigación Bibliográfica o Documental**

El apoyo documental o bibliográfico es de vital importancia para el desarrollo del sistema de administración de talento humano, ya que mediante la recopilación de referencias bibliográficas, se dará sustento a la aplicación de la propuesta.

### 3.3.2. Diseño de la Investigación

La presente tesis permite la aplicación del enfoque cuali-cuantitativo, de la siguiente manera:

Es cualitativo porque la investigación se basa en el estudio de todas las características particulares en el desenvolvimiento de las actividades administrativas de la empresa, enfocándonos en los procesos de talento humano y la gestión de la administración en el desarrollo de los mismos, para aplicar la metodología adecuada para el descubrimiento de hallazgos que nos permitan diseñar el sistema de administración de talento humano.

También se necesitará del empleo del método cuantitativo, ya que para realizar un correcto análisis se tendrá que valorar cada uno de los puestos, o cargos existentes en la imprenta, para darles formalidad.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población lo constituyen la totalidad de un conjunto de elementos, que se desea investigar y que se encuentran descompuestos así:

**CUADRO No. 2**  
**POBLACIÓN DE LA EMPRESA “INDUGRAF”**

DETALLE	Número de Personas
Gerente	1
Empleados Administrativos	2
Empleados de Planta o producción	<u>18</u>
TOTAL	21

**Elaborado por:** Dénice Paña

No se establecerá la muestra debido a que la población es reducida por lo tanto se trabajará con toda la población.

### 3.5. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.5.1. Métodos

**DEDUCTIVO:** Es un método científico que considera que la conclusión está implícita en las premisas. Por tanto, supone que las conclusiones sigue necesariamente a las premisas: si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión sólo puede ser verdadera.

La aplicación de este método va relacionado con el análisis de los aspectos específicos de la imprenta y de talento humano objeto del estudio, así como el estudio de cada uno de los puestos, o cargos existentes.

**INDUCTIVO:** Es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contrastación.

Éste método se relaciona principalmente con el análisis que se aplicará para determinar las necesidades y establecer los parámetros para diseñar el sistema integrado de administración de talento humano.

#### 3.5.2. Técnicas

- **La entrevista.-** Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. Esta entrevista la realizaremos a la dirección de la empresa.
- **La encuesta.-** Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia

de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Se elaborará un cuestionario, con la finalidad de obtener criterios del personal de la imprenta.

- **La observación.**- Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Esta técnica en nuestra investigación la aplicaremos observando la forma de llevar la información a la fuente.

### **3.5.3. Instrumentos**

- LA ENCUESTA: El cuestionario aplicado a empleados.
- LA ENTREVISTA: La guía de entrevista con las preguntas que se realizarán al gerente.

## **3.6. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

A continuación se presenta la interpretación de la encuesta aplicada a los empleados de Indugraf:

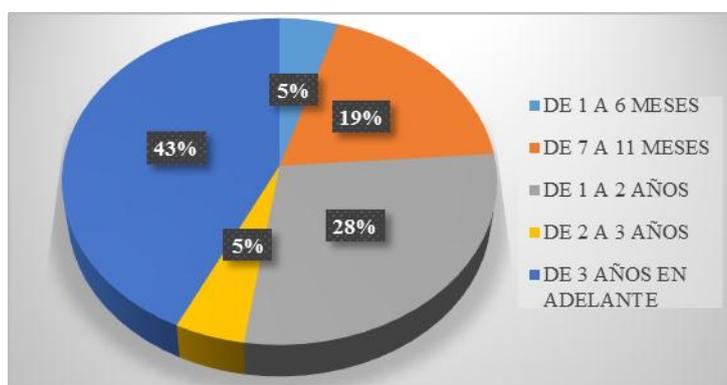
## 1. ¿Hace cuánto tiempo labora usted en INDUGRAF?

**CUADRO No. 3**  
**TIEMPO DE TRABAJO**

Alternativas	f	fr
DE 1 A 6 MESES	1	5%
DE 7 A 11 MESES	4	19%
DE 1 A 2 AÑOS	6	29%
DE 2 A 3 AÑOS	1	5%
DE 3 AÑOS EN ADELANTE	9	43%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Dénice Paña

**GRÁFICO N° 01**  
**TIEMPO DE TRABAJO**



Elaborado por: Dénice Paña

### Interpretación y Análisis de datos:

Se determina que en INDUGRAF, el 43% del personal trabaja en la institución de 3 años en adelante, el 29% de uno a tres años en adelante, mientras que el 24% menos de un año, de lo que se establece que la empresa ofrece estabilidad laboral.

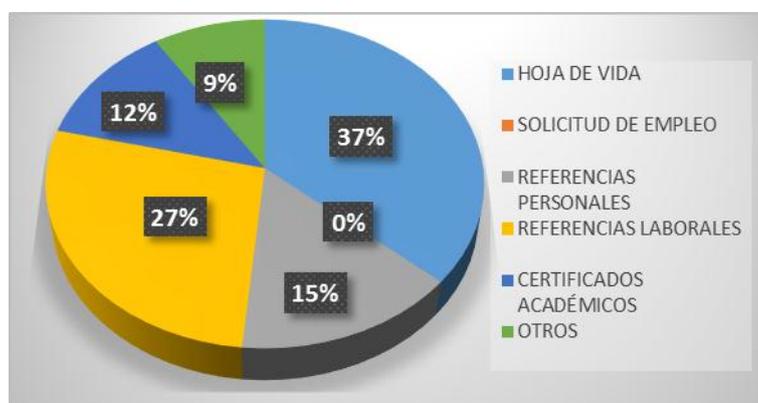
## 2. Para postular a su cargo en INDUGRAF, qué documentos presentó?

**CUADRO No. 4**  
**DOCUMENTOS PARA POSTULACIÓN**

Alternativas	f	fr
HOJA DE VIDA	12	36%
SOLICITUD DE EMPLEO	0	0%
REFERENCIAS PERSONALES	5	15%
REFERENCIAS LABORALES	9	27%
CERTIFICADOS ACADÉMICOS	4	12%
OTROS	3	9%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Dénice Paña

**GRÁFICO N° 02**  
**DOCUMENTOS PARA POSTULACIÓN**



Elaborado por: Dénice Paña

### Interpretación y Análisis de datos:

Se determina que en INDUGRAF el documento principal requerido en la postulación para un cargo es la hoja de vida con el 37%, seguido por las referencias laborales con el 27%, mientras que las referencias personales representan el 15%, los certificados académicos el 12% y finalmente el 9% para otros documentos.

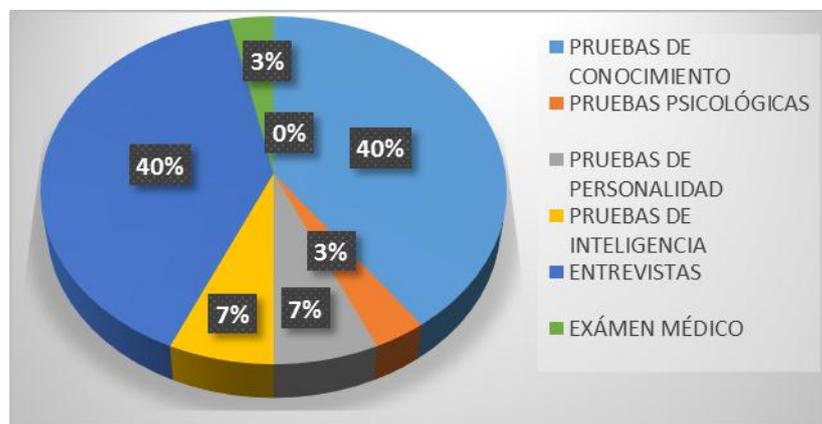
3. ¿Cuándo usted ingresó a INDUGRAF cuál fue el tipo de técnica de selección que se le aplicó?

**CUADRO No. 5**  
**TÉCNICA DE SELECCIÓN**

Alternativas	f	fr
PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	12	40%
PRUEBAS PSICOLÓGICAS	1	3%
PRUEBAS DE PERSONALIDAD	2	7%
PRUEBAS DE INTELIGENCIA	2	7%
ENTREVISTAS	12	40%
EXÁMEN MÉDICO	1	3%
OTRAS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Dénice Paña

**GRÁFICO N° 03**  
**TÉCNICA DE SELECCIÓN**



Elaborado por: Dénice Paña

**Interpretación y Análisis de datos:**

Se establece por medio de la aplicación de la encuesta que INDUGRAF emplea como técnica de selección las pruebas de conocimiento y las entrevistas ambas con el 40%, el 7% las pruebas de personalidad y de inteligencia, mientras que finalmente las pruebas psicológicas y los exámenes médicos con él 3%.

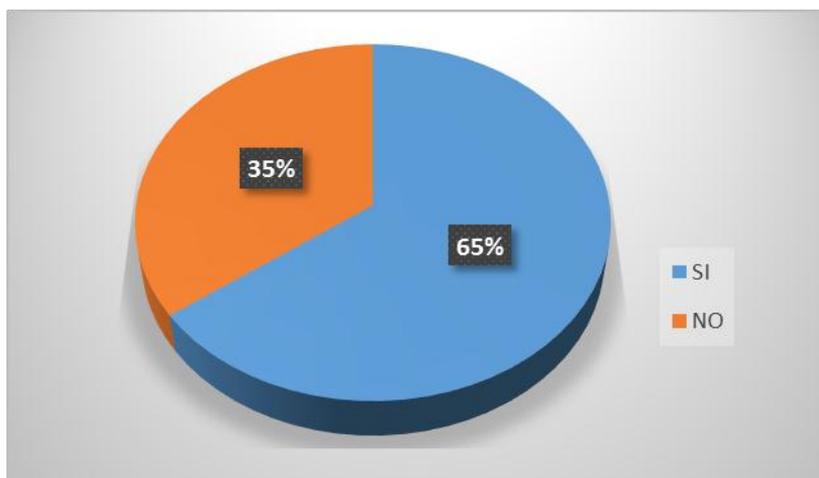
#### 4. ¿Fue usted en el proceso de selección entrevistado?

**CUADRO No. 6**  
**ENTREVISTA**

Alternativas	f	fr
SI	13	65%
NO	7	35%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Dénice Paña

**GRÁFICO N° 04**  
**ENTREVISTA**



Elaborado por: Dénice Paña

#### **Interpretación y Análisis de datos:**

Se establece por medio de la aplicación de la encuesta que INDUGRAF emplea en el proceso de selección la entrevista como técnica principal con un 65%, mientras que al 35% del personal no se le aplicó las entrevistas.

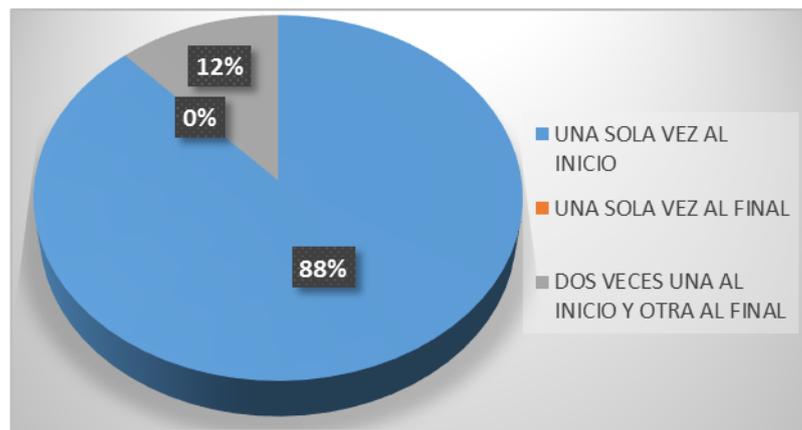
**5. ¿Si la respuesta anterior fue SI, la entrevista fue?**

**CUADRO No. 7**  
**ENTREVISTA FUE**

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>fr</b>
UNA SOLA VEZ AL INICIO	15	88%
UNA SOLA VEZ AL FINAL	0	0%
DOS VECES UNA AL INICIO Y OTRA AL FINAL	2	12%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Dénice Paña

**GRÁFICO N° 05**  
**ENTREVISTA FUE**



**Elaborado por:** Dénice Paña

**Interpretación y Análisis de datos:**

Se establece por medio de la aplicación de la encuesta que INDUGRAF emplea en el proceso de selección la entrevista como técnica principal la cuál ha sido aplicada en el 88% del personal una sólo vez al inicio del proceso de selección y finalmente al 12% dos veces una al inicio y otra al final.

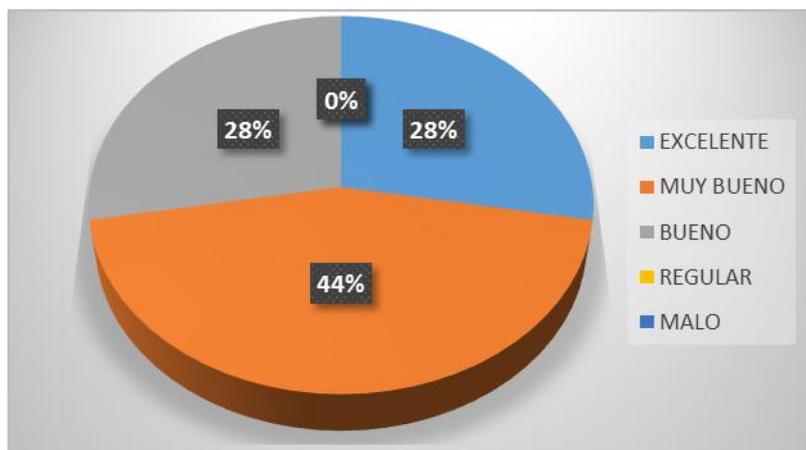
6. ¿El proceso y desarrollo de la entrevista fue?

**CUADRO No. 8**  
**DESARROLLO DE LA ENTREVISTA**

Alternativas	f	fr
EXCELENTE	5	28%
MUY BUENO	8	44%
BUENO	5	28%
REGULAR	0	0%
MALO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Dénice Paña

**GRÁFICO N° 06**  
**DESARROLLO DE LA ENTREVISTA**



Elaborado por: Dénice Paña

**Interpretación y Análisis de datos:**

Se establece por medio de la aplicación de la encuesta que INDUGRAF se determina que para el 44% del personal el desarrollo de la entrevista fue muy bueno, el 28% opinan que fue bueno, y en el mismo porcentaje opinan que fue excelente, finalmente ningún empleado opina que fue ni malo ni regular.

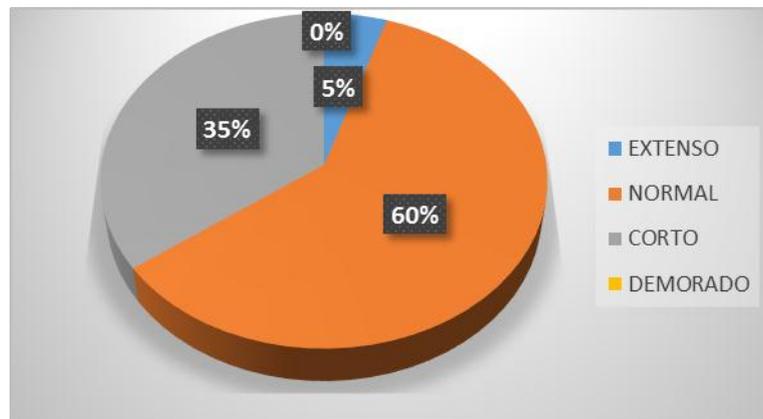
**7. ¿El proceso de selección y postulación para su cargo fue?**

**CUADRO No. 9**  
**PROCESO DE SELECCIÓN Y POSTULACIÓN**

Alternativas	f	fr
EXTENSO	1	5%
NORMAL	12	60%
CORTO	7	35%
DEMORADO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Dénice Paña

**GRÁFICO N° 07**  
**PROCESO DE SELECCIÓN Y POSTULACIÓN**



Elaborado por: Dénice Paña

**Interpretación y Análisis de datos:**

Se establece por medio de la aplicación de la encuesta al personal de INDUGRAF que para el 60% el proceso de selección y postulación fue normal, para el 35% fue corto, y finalmente para el 5% fue extenso.

**8. ¿Al ingresar a INDUGRAF, le fueron entregadas sus funciones por escrito?**

**CUADRO No. 10**

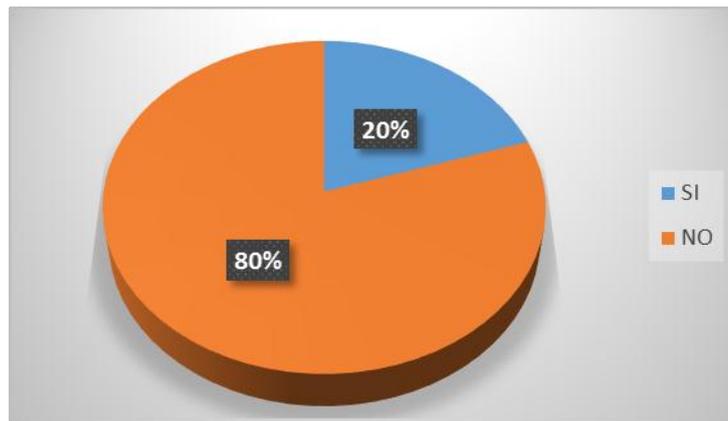
**FUNCIONES**

Alternativas	f	fr
SI	4	20%
NO	16	80%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Dénice Paña

**GRÁFICO N° 08**

**FUNCIONES**



Elaborado por: Dénice Paña

**Interpretación y Análisis de datos:**

Se establece por medio de la aplicación de la encuesta al personal de INDUGRAF que al 80% no se le entregaron sus funciones por escrito al ingresar a la empresa, y que al 20% si se le entregaron las funciones por escrito.

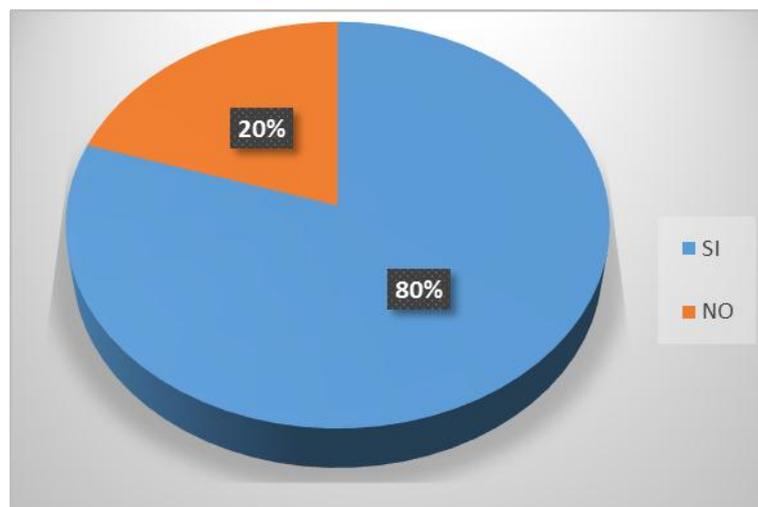
**9. ¿Al ingresar a INDUGRAF, le designaron su superior inmediato?**

**CUADRO No. 11  
SUPERIOR**

Alternativas	f	fr
SI	16	80%
NO	4	20%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Dénice Paña

**GRÁFICO N° 09  
SUPERIOR**



**Elaborado por:** Dénice Paña

**Interpretación y Análisis de datos:**

Se establece por medio de la aplicación de la encuesta al personal de INDUGRAF que al 80% se le designó su superior inmediato, y que al 20% no se le designaron los jefes inmediatos.

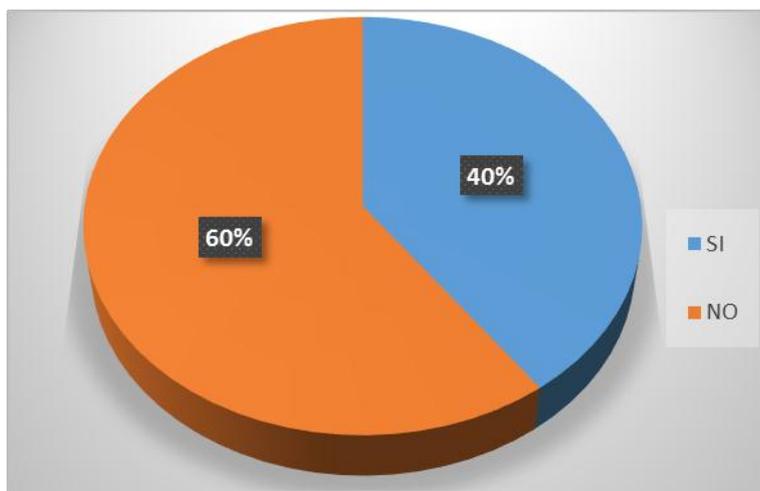
**10. ¿Al ingresar a INDUGRAF, le designaron el personal a su cargo?**

**CUADRO No. 12  
PERSONAL A SU CARGO**

Alternativas	f	fr
SI	8	40%
NO	12	60%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Dénice Paña

**GRÁFICO N° 10  
PERSONAL A SU CARGO**



Elaborado por: Dénice Paña

**Interpretación y Análisis de datos:**

Se establece por medio de la aplicación de la encuesta al personal de INDUGRAF que al 80% se le designó el personal a su cargo, y que al 20% no se le designaron el personal a su cargo.

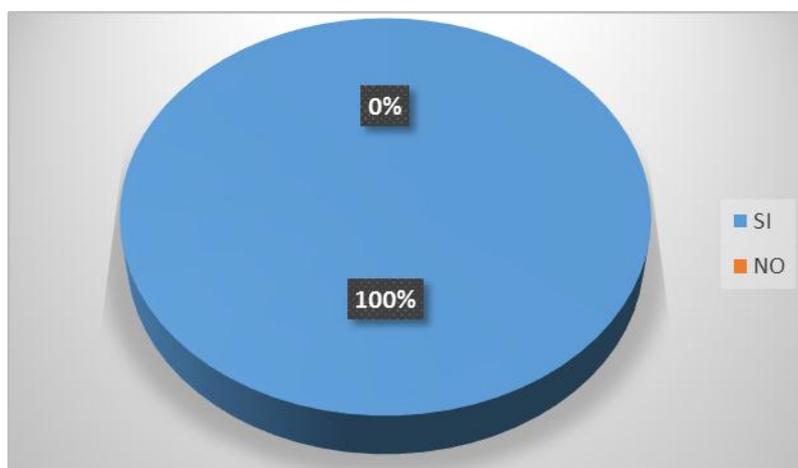
11. ¿Cree usted que la implementación de un SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO, mejoraría la gestión administración en INDUGRAF?

**CUADRO No. 13**  
**MEJORAMIENTO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA**

Alternativas	f	fr
SI	21	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Dénice Paña

**GRÁFICO N° 11**  
**MEJORAMIENTO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA**



Elaborado por: Dénice Paña

**Interpretación y Análisis de datos:**

Se establece por medio de la aplicación de la encuesta al personal de INDUGRAF que al 100% considera que la implementación de un SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO, mejoraría la gestión administración en INDUGRAF.

## **CAPITULO IV**

### **4. MARCO PROPOSITIVO**

#### **4.1. TÍTULO DE LA TESIS**

"Diseño de un Sistema Integrado de Administración de Talento Humano, para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Empresa Editora "INDUGRAF", en la ciudad de Riobamba."

#### **4.2. DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO**

Como se había mencionado en el capítulo dos del marco teórico, para lograr un sistema que abarque todos los aspectos inherentes a la administración de talento humano es necesario incluir en él, los siguientes aspectos:

- Reclutamiento
- Selección de talento humano
- Evaluación de desempeño
- Inducción del Talento Humano
- Capacitación y desarrollo del talento humano

##### **4.2.1. SISTEMA DE RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO**

Reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la empresa, este proceso se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Independientemente del método que se utilice para la difusión de la vacante, el proceso de reclutamiento permite obtener las hojas de vida de cuales se seleccionará para que participen en el proceso de selección; para lo cual el área financiera establecerá un presupuesto que no es posible exceder.

#### **4.2.1.1. Objetivos del Reclutamiento**

- Reunir los candidatos capaces y calificados para cubrir las vacantes.
- Asegurar un número adecuado de candidatos que pasarán al proceso de selección.

#### **4.2.1.2. Políticas del Reclutamiento**

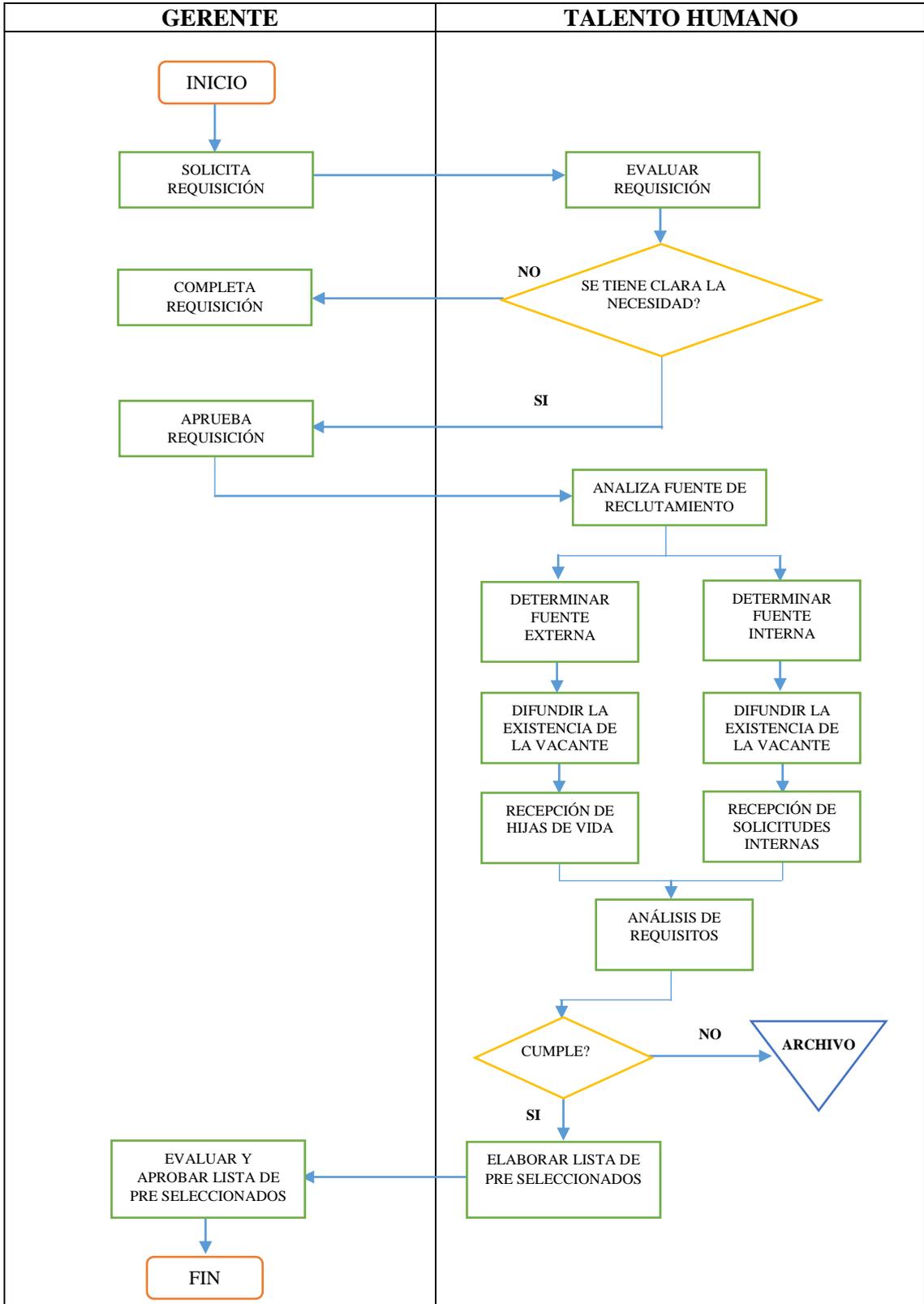
Es importante determinar políticas para realizar un práctico, eficaz y económico reclutamiento del talento humano:

- ✚ La Empresa dispondrá de un responsable, encargado del reclutamiento y selección del talento humano.
- ✚ Las técnicas del reclutamiento serán revisadas constantemente es decir que se controlará de manera permanente la vigencia de éste aspecto como parte integral del sistema de reclutamiento.
- ✚ El llamamiento se lo hará en forma interna y externa
- ✚ Todos los requerimientos de personal tendrán que realizarse con petición formal y escrita al departamento de Talento Humano por parte de la gerencia de la empresa, la cual deberá, contener el cargo, las condiciones económicas, y los ofrecimientos de la empresa para la vacante que será cubierta.

#### **4.2.1.3. Flujograma del Reclutamiento**

A continuación se presenta el flujograma del proceso de reclutamiento:

**FIGURA No. 10**  
**FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO**



Elaborado por: Dénice Paña

#### **4.2.1.4. Proceso de Reclutamiento**

##### **a) Establecimiento de las fuentes del reclutamiento**

Es importante tener la idea y conocimiento claro de que es lo que se quiere para el cargo y la empresa las competencias que el puesto necesita para el desarrollo de las actividades laborales para determinar de mejor manera las fuentes de reclutamiento:

**RECLUTAMIENTO INTERNO.-** Se establece la vacante de forma inmediata, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, es decir, que se motiva y se da oportunidad al crecimiento laboral, el empleado pueden ser ascendido (movimiento vertical) o transferido (movimiento horizontal) o transferido con promoción (movimiento diagonal).

Existen algunas ventajas y desventajas del reclutamiento interno como las siguientes:

- Los candidatos al pertenecer a la empresa tiene conocimiento de los sistemas y sobre todo del ambiente, por lo tanto ya no sería necesario la adaptación al entorno, obviamente a las tareas específicas del trabajo si se necesitaría el proceso de adaptación.
- El conocimiento que la empresa conoce a los candidatos, han pasado por pruebas de selección, programas de entrenamiento y han sido evaluados en cuanto a su desempeño.
- Se motiva al personal, ya que, existe la posibilidad de ascender a puestos superiores y desarrollar su carrera profesional dentro de la empresa.
- Crea fricciones y conflictos que surgen entre y con el personal cuando se da rechazo de candidatos, disminuye el desempeño, la objetividad en el proceso por tratarse de compañeros de trabajo.

**RECLUTAMIENTO EXTERNO:** Es cuando las vacantes, intentan ser llenadas con candidatos que no pertenecen a la empresa, y son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas en la empresa.

Existen algunas ventajas y desventajas del reclutamiento externo como las siguientes:

- Una ventaja es que permite insertar a la empresa nuevos talentos, habilidades, expectativas, conocimientos y destrezas, mejorando así la cultura organizacional, e incentivando el progreso y la competencia sana entre compañeros.
- Entre las desventajas tenemos que los empleados antiguos pueden afectar su motivación y reducir su fidelidad ya que la empresa está ofreciendo oportunidades a extraños.

Existen algunas técnicas para el reclutamiento externo de candidatos, que aplicaría la empresa:

- **Espontáneos:** Son candidatos que en cualquier momento se presentan de forma espontánea para ser tomados en cuenta en el momento que se generen vacantes, a estos se les pide que llenen un formulario de solicitud de trabajo, y mantener un archivo de candidatos hasta que se presente una vacante o hasta que pierda su validez.
- **Publicidad:** Por medio de los distintos medios de comunicación masivos, que por lo general es la prensa escrita. Un aviso de empleo, describe el puesto y las prestaciones, identifica a la compañía y proporciona datos acerca de cómo solicitar el trabajo.
- **Agencias privadas:** Estas compañías funcionan con los puestos vacantes que sus clientes corporativos les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas espontáneas. La mayoría de ésta

publicidad se la realiza por medio de los correos electrónicos, ya que el internet en la actualidad es el medio más utilizado para informarse.

- **Candidatos presentados por empleados de la empresa:** Los empleados de la empresa son informados de la vacante, para optar por la recomendación de éstos y tener las mejores opciones de candidatos.

Talento humano debe realizar, en cada caso, las necesidades del puesto y que fuente se empleara para obtener candidatos idóneos, pero a su vez puede usarse una o varias de éstas fuentes, lo que sería una cuestión de criterio.

#### **b) Llamamiento o convocatoria**

Se debe difundir entre las fuentes seleccionadas la necesidad que tenemos y fomentar el interés de viables candidatos a participar en el proceso de reclutamiento y selección del talento humano.

Para la difusión es importante tanto como la claridad y suficiencia de los datos expuestos en la publicación o medio de reclutamiento escogido, como el hecho del tiempo en el que se lo haga y los plazos que se establezcan para la presentación de la información requerida a los postulantes.

Tanto para la convocatoria interna y externa deberá indicarse el título del puesto, el objetivo del puesto, los requisitos que deben cumplir los aspirantes que dependen de las funciones y responsabilidades del puesto, la oferta económica que hace la empresa, y finalmente los documentos que deberá entregar el aspirante.

Los medios escogidos para la convocatoria deben ser seleccionados por talento humano y aprobados por la gerencia de la empresa.

A continuación se expone el formato que regirá para la convocatoria:

**CUADRO No. 14**  
**FORMATO CONVOCATORIA**



**CONVOCATORIA No. \_\_\_\_\_**

**CONVOCA:**

**A LOS INTERESADOS EN PARTICIPAR PARA OCUPAR LA PLAZA DE:**

\_\_\_\_\_

De acuerdo a las siguientes bases:

<b>PUESTO</b>	
<b>SALARIO</b>	
<b>DIRECCIÓN</b>	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	
<b>FUNCIONES GENERALES</b>	
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>A) CONOCIMIENTOS</b>	
<b>B) HABILIDADES NECESARIAS</b>	
<b>C) ESCOLARIDAD</b>	
<b>D) MANEJO DE EQUIPO</b>	
<b>E) IDIOMAS</b>	
<b>F) EXPERIENCIA</b>	
<b>G) OTROS REQUISITOS</b>	

Presentar los siguientes documentos: Currículum profesional, copia de su identificación, copia de título, copia de documentos que acrediten su experiencia académica y profesional.

Lugar de entrega: Av. Celso Rodríguez y Av. Bolívar Bonilla. Dirección de Talento Humano, de 14:00 a 17:00 horas de lunes a viernes.

Recepción de documentos: del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

Mayores informes a los teléfonos 03 2 378791 - 03 2 378676 Ext. 115 de 14:00 a 17:00 horas de lunes a viernes.

**Elaborado por:** Dénice Paña

**c) Recepción de hojas de vida y solicitudes**

Se mantendrá un registro que permita realizar un análisis de eficiencia de las fuentes de reclutamiento escogidas y también servirá para control de la documentación recibida.

El analista de selección registrará, los currículos recibidos de fuentes externas y las solicitudes de fuente interna, es importante señalar el número de hojas recibidas,

quien recibió, la fuente o su procedencia, la fecha y además tomar en cuenta situaciones especiales como: documentos originales, folletos, fotografías, etc.

#### **d) Análisis de requisitos exigidos**

En este paso podremos constatar los requisitos exigidos para ocupar el puesto ofertado con el perfil del candidato que envió su currículum y determinar quiénes son considerados aptos luego de este primer análisis.

Los requisitos responden al siguiente orden: conocimientos, habilidades necesarias, escolaridad, manejo de equipo, idiomas, experiencia, otros requisitos

Los diez candidatos que obtuvieron las calificaciones más altas serán quienes continúen en el proceso de reclutamiento, y pasen al proceso de entrevistas.

#### **e) Entrevista de comprobación de datos**

Mediante la entrevista de comprobación de datos el entrevistador inicia una primera aproximación al candidato y recaba la información necesaria y que no fue detallado correctamente en el currículum y además para que los candidatos conozcan el proceso de selección. La entrevista abordará básicamente los siguientes aspectos:

- Informar al candidato sobre el puesto de trabajo y sobre la empresa.
- Confirmar y ampliar datos del currículum y/o solicitud de empleo.
- Aspectos relevantes de la vida laboral, intereses actuales y futuros del candidato
- Confirmar la disponibilidad del candidato para cubrir el puesto.
- Informar de las fases del proceso de selección.

#### **f) Informe de candidatos preseleccionados**

Una vez que se realizó la calificación de hojas de vida y se efectuó la entrevista, el Analista de selección debe elaborar un informe del proceso de reclutamiento y

entregarlo al Gerente General junto con el listado de candidatos a ser tomados en cuenta para la siguiente fase.

#### **4.2.2. SISTEMA DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

El proceso de selección permite escoger a la empresa, de las postulaciones de la etapa anterior, al candidato que se crea que tenga mayores posibilidades para adaptación al medio y a las funciones del cargo o la vacante, en menor tiempo e inclusive que tenga iniciativa y aporte conocimientos e ideas innovadoras para la mejora de los procesos y resultados.

La fuente fundamental para ejecutar una selección por competencias es el perfil del cargo o lo que también se conoce como requerimientos del puesto y asegurar que se contrate personal calificado y competente.

##### **4.2.2.1. Objetivos de la Selección**

- Proveer de metodología y herramientas técnicas para selección del nuevo personal atendiendo los requerimientos exigidos por la empresa.
- Documentar los procesos de selección, realizar con técnicas fiables, válidas y políticamente correctas.
- Proveer a la empresa del personal idóneo y calificado.

##### **4.2.2.2. Políticas de la Selección**

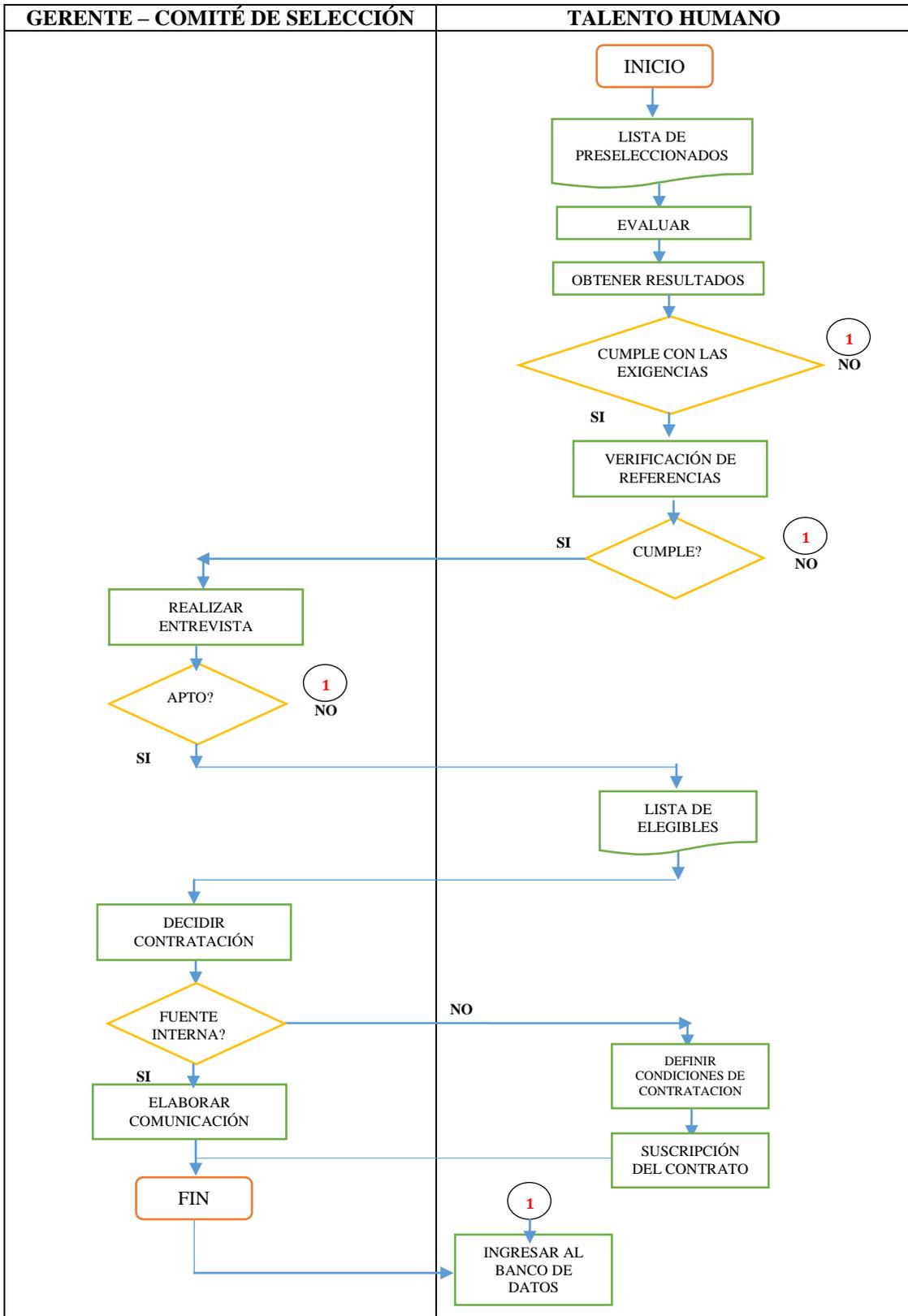
La política de selección trata de adoptar criterios sobre las necesidades del talento humano a integrar a la empresa, definiendo objetivos, valorando las condiciones de los procesos, con responsables en la toma de decisiones, delineamiento claras sobre la atención a los candidatos y la confidencialidad del proceso en sí.

- ✚ Se asignará presupuesto anual a la Unidad de Talento Humano en base a datos históricos, las técnicas de selección que se escoja estará sujeta al presupuesto anual tanto en número de personas como financiero.
- ✚ Para la aplicación del proceso de selección el trato igualitario de los candidatos de fuente interna y externa, ni tampoco existirá discriminación, de conformidad con lo que dispone la Constitución de la República del Ecuador.
- ✚ El tiempo establecido para el proceso de selección desde la convocatoria hasta la presentación de la terna no deberá exceder a 15 días.
- ✚ Para optimizar y mantener la objetividad del proceso se conformará un comité de selección, el mismo que estará integrado por el analista de talento humano, la jefatura solicitante y la gerencia, pudiendo éste último delegar a otro funcionario.
- ✚ Antes de preseleccionar a un candidato que participará en un exhaustivo proceso de selección laboral, si se detectase algún elemento nocivo, o que vaya en contra de las políticas, valores o principios de la empresa, éste quedará totalmente descartado.
- ✚ La decisión final de la contratación la tomará el Gerente General o su delegado, tomando en cuenta la reunión del comité.
- ✚ El proceso de selección estará libre de influencia de recomendaciones, corazonadas o intuiciones.

#### **4.2.2.3. Flujograma de la Selección**

El proceso de selección es el siguiente:

**FIGURA No. 11**  
**FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN**



Elaborado por: Dénice Paña

#### **4.2.2.4. Proceso de Selección**

##### **a) Aplicación de pruebas – test**

Es indispensable valorar el potencial individual de inteligencia, personalidad así como capacidades de los aspirantes a cubrir la vacante.

Tomando en cuenta que los test prevén normas estandarizadas para su aplicación, para obtener resultados satisfactorios las personas sometidas a estos test deberán estar en la misma condición, tanto de tiempo, materiales, ambiente y sobre todo imparcialidad.

Existen variedad de pruebas entre las más:

**PRUEBAS PSICOMETRICAS:** (CHIAVENATO, Pág. 126) Este tipo de pruebas permiten conceder al seleccionador una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento de las personas, estas se aplican a los candidatos para evaluar su desarrollo mental, sus aptitudes, sus habilidades, conocimientos. etc., Estas pruebas presentan resultados que de la entrevista no se puede obtener como son:

- Ofrece resultados proyectados capaces de servir de diagnósticos para el desempeño del cargo.
- Se puede comparar con exactitud la variable humana que se presente medir, es válida al representar la relación entre un esquema de selección y algún criterio pertinente.

**PRUEBAS DE PERSONALIDAD:** Son pruebas que nos permiten analizar del aspirante los rasgos de la personalidad que posee; un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás.

**PRUEBAS PROFESIONALES:** Normalmente este tipo de pruebas se utilizan para medir conocimientos muy específicos, imprescindibles para el desempeño del puesto, tales como: conocimiento de idiomas, programas informáticos, conocimientos en finanzas, entre otros.

Para lo cual la empresa debe realizar una inversión en la adquisición de un software de reclutamiento, que cuente con los tipos de pruebas y sus resultados sean automáticos sin someterlos a la discrecionalidad o favoritismos del seleccionador.

#### **b) Informe de resultados obtenidos**

Se debe de consolidar los resultados de las pruebas realizadas por los candidatos con el objeto de determinar su permanencia o no en el proceso de selección. En cada fase del proceso, las decisiones deberán estar argumentadas y basadas en condiciones objetivas, lo recomendable es disponer de por lo menos 6 o más candidatos que estén en condiciones de seguir adelante con el proceso.

#### **c) Verificación de datos y referencias**

En esta paso verificamos y completamos el historial de los aspirantes en lo referente a empleos anteriores, carrera profesional, relaciones humanas y profesionales, estabilidad, honorabilidad, responsabilidad, etc.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. La información recabada será anotada en el momento en que se la obtiene para evitar interpretación o confusiones que afecten la objetividad de esta fase.

#### **d) Entrevista de selección de personal**

**PREPARACION DE LA ENTREVISTA:** La entrevista será profunda y planificada y se deberá llevar un registro del desarrollo de la misma para facilitar una calificación adecuada y objetiva. Para lo que el analista de talento humano debe considerar lo siguiente:

- Determinar lugar, fecha y hora en que se llevara a cabo la entrevista.
- Convocar a los participantes: a más del Analista de personal y el candidato estarán presentes, y el Gerente.
- Preparar y entregar a los entrevistadores cuarenta y ocho horas antes de la entrevista las hojas de vida más la información solicitada en la convocatoria.

**PREPARACIÓN DE LA LLAMADA:** Es aconsejable preparar la información a facilitar acerca de la oferta en cuanto a las características de la empresa, el puesto a cubrir, el perfil solicitado, etc.

Mencionamos algunas recomendaciones para que la llamada de concertación sea más efectiva y se pierda el menor tiempo posible al realizar esta tarea:

- Elección del momento más adecuado llamar primero a los números de teléfonos particulares para no comprometer al candidato.
- Si se dejó recado y en el transcurso de dos posteriores a la primera llamada, volveremos a intentarlo, procurando conocer las causas por las que no han respondido.
- Concertación de la entrevista
- Se deben reservar dos o tres días de la agenda para realizar las entrevistas de forma consecutiva y procurar no mezclarlas con otras actividades.
- Se citará a los candidatos cada tres cuartos de hora o una hora para dejar tiempo, entre una entrevista y la siguiente, para realizar las anotaciones oportunas.
- Informar con claridad del lugar, fecha y hora de la entrevista así como por quién preguntar.
- Se informará también del motivo de la entrevista.

**PLANIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA:** Concluida la fase de preparación, y con toda la información en su poder, el entrevistador debe planificar la entrevista. La labor de planificación responde a las siguientes cuestiones:

- Las entrevistas se deben realizar en un lugar donde no exista la posibilidad de interrupción, ni distracciones.
- Se debe tener una guía de entrevistas elaborada, para lo cual se propone en la parte del desarrollo de la entrevista un formato.

**DESARROLLO DE LA ENTREVISTA:** Una vez planificada la entrevista, sobre la mesa del seleccionador estarán las candidaturas que pueden encajar en el puesto descrito. El entrevistador debería ejecutar los siguientes pasos:

- Tener la información del postulante completa y para los tres miembros del comité de selección.
- Conocer las circunstancias que han rodeado la participación de ese candidato en el proceso de selección.
- Además es importante indagar más profundamente en datos como la experiencia, de la educación, madurez financiera, actual ambiente familiar, etc.
- Contar con la guía de la entrevista, la cual debe procurarse no hacerlo de una manera formal sino más bien generar un ambiente tranquilo y de confianza.

A continuación se presenta la guía de la entrevista:

**CUADRO No. 15**  
**GUÍA DE ENTREVISTA**

**GUÍA DE LA ENTREVISTA**

**HISTORIAL DE TRABAJO**

1. Comience relatándome su experiencia de trabajo, desde su primer trabajo hasta su puesto actual. Por cada trabajo quiero saber lo que hacía, lo que agradaba, lo que desagradaba, su sueldo y cualquier logro especial
2. ¿Qué logro de trabajo le ha brindado mayor logro de satisfacción? ¿Cómo fue logrado?
3. ¿En qué trabajo ha estado más contento y por qué? ¿Más descontento y porque?
4. ¿Qué cualidades le gusta más en un superior? ¿Menos?
5. ¿Qué cualidades notables y puntos débiles han notado en usted sus supervisores anteriores?
6. ¿Prefiere usted trabajar sola o en grupos?
7. ¿Puede darme un ejemplo o dos de su capacidad para dirigir o supervisar a otros? ¿Manejar a un subordinado problemático?
8. ¿Qué tipos de presiones de trabajo le gustan o le disgustan más?
9. Deme un ejemplo de un proyecto que efectúo bajo presión.
10. ¿En qué formas es usted más eficaz trabajando con otros? ¿Menos eficaz?
11. ¿Qué mejoras o nuevas ideas han sugerido en trabajos anteriores?
12. En todos sus trabajos, ¿cuáles han sido sus cualidades más notables y cuales sus puntos débiles?
13. ¿Cómo cree que lo describirían sus compañeros o sus subordinados?

**NOTAS Y COMENTARIOS**

---



## **EDUCACION Y ENTRENAMIENTO**

1. Quiero ahora repasar sus antecedentes académicos, comenzando con la escuela de segunda enseñanza hasta el presente, estoy interesado en cursos, calificaciones, actividades, empleos temporales y cualesquier logros especiales.
2. ¿Qué cursos le agradaron más? ¿Menos? ¿Por qué?
3. ¿Qué logros académicos obtuvo? ¿En qué cursos obtuvo mejores calificaciones? ¿Peores?
4. ¿Es muy estudioso?
5. ¿Qué tanto participó usted en actividades escolares no académicas?
6. ¿Por qué asistió (o no) a la universidad?
7. ¿Qué importancia han tenido sus estudios en su desarrollo?
8. ¿Qué parte de sus estudios se costó usted mismo? ¿Cómo lo hizo?
9. ¿Qué puestos directivos ocupó en actividades escolares no académicas?
10. ¿Qué lo llevo a seleccionar su campo de estudio?
11. Si tuviera la oportunidad de volver a cursar sus estudios, ¿qué haría diferente? ¿Por qué?
12. ¿Qué entrenamiento especial ha tenido?

## **NOTAS Y COMENTARIOS**



## **ANTECEDENTES Y CIRCUNSTANCIAS ACTUALES**

1. Ahora, quisiera conocer algunos datos personales tales como sus intereses en su adolescencia, la profesión o empleo de sus padres y qué influencia tuvieron sus experiencias familiares en su desarrollo. Luego, cuénteme sus circunstancias, intereses y actividades actuales.
2. ¿Qué influencia tuvo su niñez en la clase de persona que es hoy?
3. ¿Hizo algo antes de la escuela de segunda enseñanza de lo cual está particularmente orgulloso?
4. ¿A qué edad tuvo su primer trabajo? ¿Cuándo se volvió económicamente independiente?
5. ¿Cómo es similar y como es diferente a sus padres?
6. ¿En que tipo de actividades le gusta tomar parte cuando no está trabajando? ¿Es usted miembro o líder de algún grupo?
7. ¿Qué problemas le crearía el tener que viajar o reubicarse?
8. ¿Ha tenido de acumular una reserva financiera (ahorros, seguro de vida, etc.)?
9. ¿Le han hecho un examen médico recientemente? ¿Cómo está su salud?
10. ¿Qué tipo de lectura relacionada con el trabajo o recreativa le gusta?

## **NOTAS Y COMENTARIOS**

**Elaborado por:** Dénice Paña

**EVALUACIÓN DEL CANDIDATO:** Una vez terminada la entrevista es necesario que los evaluadores consoliden sus opiniones sobre el candidato para lo cual se presenta el formulario de evaluación del candidato, la ficha de evaluación, y la hoja de calificación de la entrevista de selección preliminar:

**CUADRO No. 16**  
**FORMULARIO DE EVALUACIÓN**

<u>FORMULARIO DE EVALUACION DEL CANDIDATO</u>		<i>Código de evaluación</i>
		5: Excelente 4: Sobre término medio 3: Término medio 2: Bajo término medio 1: Pobre
	<b>COMENTARIOS</b>	
<p><i>Historial de trabajo</i></p> <p>Considere: Similitud de experiencia de trabajo con este puesto. Continuidad (cambios lógicos de trabajo), estabilidad y progreso en la carrera. Explicación de cambios de trabajo, vacíos entre trabajos e inconsistencias. Progreso en relación a educación y capacitación. Logros significativos y conocimientos relacionados al trabajo. Nivel de ingresos y responsabilidades. Preferencias y aversiones. Número de trabajos y periodos de desempleo. Área de especialización.</p>		<i>Evaluación</i> _____
<p><i>Metas de Trabajo</i></p> <p>Considere: Razones por las cuales solicita este trabajo. Conocimientos sobre este trabajo y relación entre el trabajo y las metas profesionales del candidato. Precisión y realismo de metas profesionales y capacidad para realizar los esfuerzos necesarios para alcanzarlas. Organización y autodesarrollo personal. Autoevaluación realista de cualidades notables y puntos débiles. Demostrada dedicación al trabajo y voluntad para adaptarse a las necesidades de la compañía. Conformidad entre intensiones declaradas y logros reales. Perspectivas de progreso.</p>		<i>Evaluación</i> _____

<p><i>Educación y entrenamiento</i></p> <p>Considere: Educación formal, entrenamiento militar, cursos por correspondencia, entrenamiento en el trabajo y educación autodidacta. Áreas de concentración y razón de selección. Nivel, honores y logros académicos. Preferencias y aversiones. Actividades escolares no académicas. Métodos usados para costear los estudios. Logros escolares en relación e inteligencia. Razones por las cuales dejó de estudiar. Conocimientos sobre desarrollo recientes en su campo de interés. Entrenamiento específico requerido para desempeñar ese trabajo.</p>		<p><i>Evaluación</i> _____</p>
<p><i>Antecedentes y circunstancias actuales</i></p> <p>Considere: Valores y conocimientos adquiridos de sus primeras experiencias. Primeros intereses y logros. Edad en que obtuvo su primer trabajo y grado de control ejercido por sus padres. Actividades actuales fuera del trabajo. Actitud del candidato con respecto a su carrera, posibilidades de viaje, reubicación y conflictos de trabajo. Estabilidad financiera en relación a la edad, la educación y los ingresos pasados del candidato</p>		<p><i>Evaluación</i> _____</p>
<p><b>Resumen de cualidades notables:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____.</p> <p><b>Resumen de Puntos débiles:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____.</p> <p><b>Resumen y evaluación total:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____.</p>		

**CUADRO No. 17  
FICHA DE EVALUACIÓN**

Evaluación \_\_\_\_\_



<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>1 Pobre</b>	<b>2 Bajo término medio</b>	<b>3 Término medio</b>	<b>4 Sobre término medio</b>	<b>5 Excelente</b>
Historial de trabajo					
Metas de trabajo					
Educación y entrenamiento					
Antecedentes y circunstancias actuales					
Apariencia personal					
Inteligencia efectiva					
Capacidad interpersonal					
Adaptación personal					
Evaluación Total					

Recomendaciones (¿Para qué puestos, áreas de trabajo o ubicaciones se debe considerar a este candidato?).

---



---



---

Si no se recomienda al candidato para el empleo, sírvase dar las razones principales.

---



---



---

**Elaborado por:** Dénice Paña

**CUADRO No. 18**  
**HOJA DE CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN**  
**PRELIMINAR**



Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del solicitante: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Fono: \_\_\_\_\_

Domicilio del solicitante: \_\_\_\_\_

(Calle)

(Comuna)

(Ciudad)

Aspira al puesto de: \_\_\_\_\_ Educación: \_\_\_\_\_

Aspecto personal	Aspecto desagradable, descuidado, desgredado.	Sin especial cuidado en el vestir o la persona.	En general bien aseado y con buen aspecto.	Muy cuidadoso de su aspecto personal.	Excelente pulcritud y cuidado en el vestir y la persona.					
	10      20	30      40	50      60	70      80	90      100					
Características físicas	Enfermizo, excesivamente obeso, porte abatido.	Propenso, pequeñas dolencias, poco definido.	Parece encontrarse en buena forma física.	Parece energético, cutis sonrosado y mirada despierta.	Muestra inmejorable condición física.					
	10      20	30      40	50      60	70      80	90      100					
Voz	Desagradable, irritante.	Difícil de entender y habla con vaguedades.	Agradable, tono de voz simpático	Muy clara, fácil de entender.	Excepcionalmente agradable por su calidad, firmeza y claridad					
	10      20	30      40	50      60	70      80	90      100					
Serenidad	Intranquilo, turbado.	Un tanto inquieto.	No muestra excepcionales falta de serenidad.	Aparentemente muy tranquilo.	Con excepcional dominio de sí mismo.					
	10      20	30      40	50      60	70      80	90      100					
Facilidad de expresión	Confuso, falta de lógica.	Un tanto vago y retorcido.	Capta las ideas bastante bien.	Lógico, claro y convincente	Superior aptitud para expresarse.					
	10      20	30      40	50      60	70      80	90      100					
Confianza en sí mismo	Tímido e insolente.	Vacilante o despótico.	Una razonable seguridad.	Muy seguro de sí mismo, sin insolencia.	Muy seguro de sí, de confianza en su capacidad.					
	10      20	30      40	50      60	70      80	90      100					
Educación	Sin capacitación fundamental para el puesto.	Bastante educación para el puesto.	Buena formación educativa para el puesto.	Buena educación, esta mejorándola al ampliar sus estudios.	Excepcionalmente bien dotado para el puesto.					
	10      20	30      40	50      60	70      80	90      100					
Inteligencia	Lento, "obtuso".	Tiene poco que ofrecer, más bien torpe.	Capta las cosas con facilidad, es buen oyente.	Alerta, formula preguntas inteligentes.	Excepcionalmente agudo, alerta y entendedor.					
	10      20	30      40	50      60	70      80	90      100					
Aspiración	Aspiraciones al margen del puesto.	Desea el puesto, pero no piensa más allá.	Desea trabajar, desea progresar.	Mucho ímpetu, tiene planes para progresar.	Excelente motivación, planes muy meditados de progreso.					
	10      20	30      40	50      60	70      80	90      100					
Personalidad	Nada adecuado para este puesto.	Personalidad dudosa para este puesto.	Personalidad satisfactoria para este puesto.	Una personalidad muy adecuada para el puesto.	Destacada personalidad para el puesto.					
	10      20	30      40	50      60	70      80	90      100					
	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>300</b>	<b>400</b>	<b>500</b>	<b>600</b>	<b>700</b>	<b>800</b>	<b>900</b>	<b>1000</b>
<b>TOTAL</b>										

Comentarios (Experiencia en el trabajo, estado civil, adecuado para otros puestos, etc.)
_____
_____
Disposición: _____ Firma del entrevistador: _____

Elaborado por: Dénice Paña

#### **e) Toma de decisiones**

La decisión sobre la persona a seleccionar es responsabilidad del jefe de la unidad de Talento Humano de INDUGRAF y bajo la coordinación directa de la Gerente General.

#### **f) Resultados y retroalimentación**

La etapa final del proceso se traduce en el nuevo personal contratado, si cada fase del proceso de selección fue realizada de manera adecuada, lo más probable el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y se desempeñe productivamente.

### **4.2.3. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO**

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, y sobre todo, su contribución al negocio de la empresa.

Este debe ser de permanente ejecución, por lo que es necesario que se establezcan los objetivos generales, se formulen políticas de evaluación y se integre el sistema con otros subsistemas de la Gestión de Talento Humano.

#### **4.2.3.1. Objetivos de la Evaluación del desempeño**

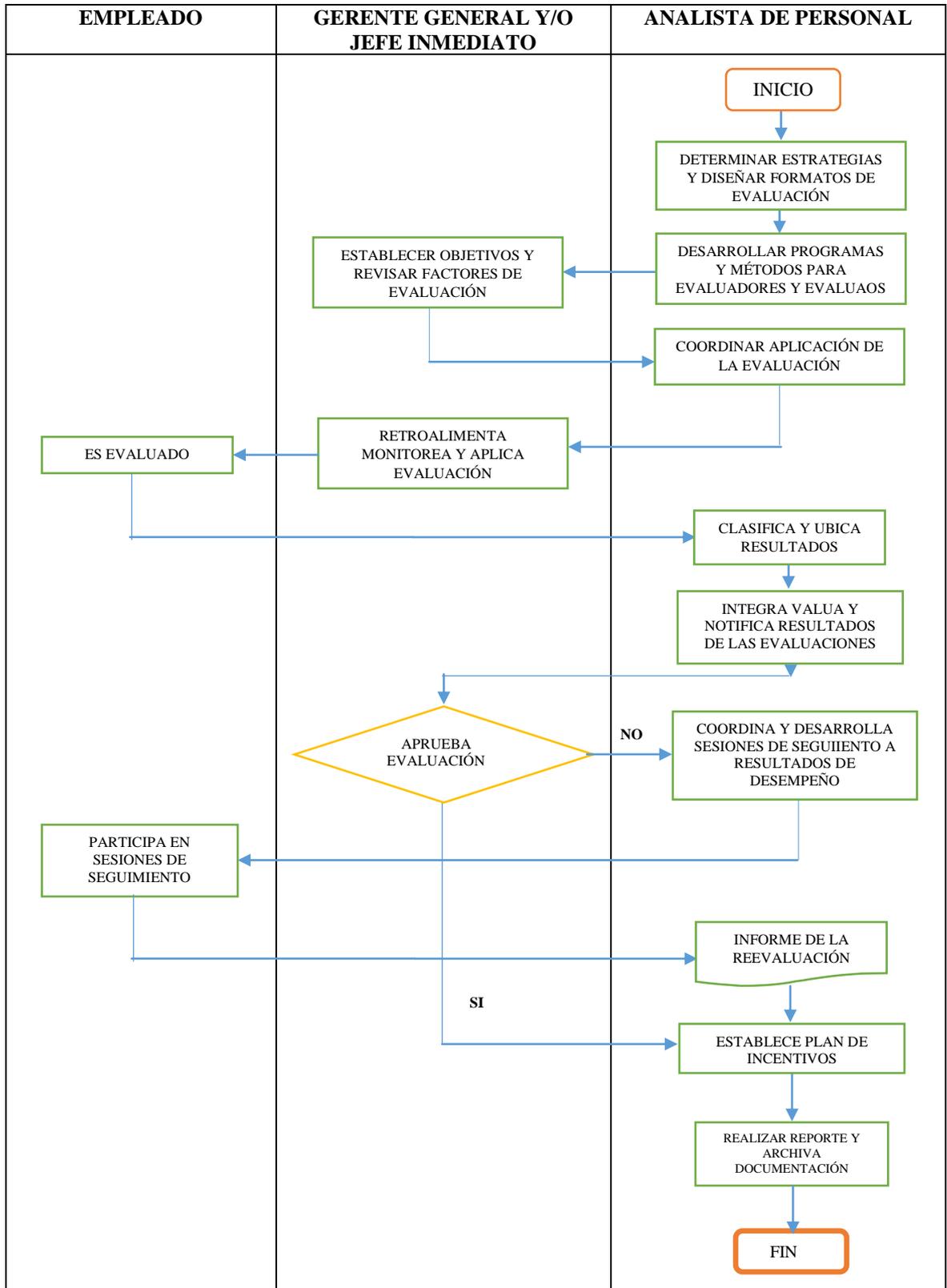
- El objetivo del sistema de evaluación del desempeño es conocer el nivel actual de desempeño del personal que conforma INDUGRAF, para poder mantenerlo e incrementarlo.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la empresa teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales

#### **4.2.3.2. Políticas de la Evaluación del desempeño**

- ✚ Se evaluará semestralmente el Desempeño de cada uno de los colaboradores de la empresa.
- ✚ Los jefes departamentales, serán responsables de medir el desempeño de los trabajadores bajo su dependencia, en coordinación con el departamento de Talento Humano.
- ✚ La retroalimentación deberá ser participativa y respetar la voluntad de los actores, evaluados y evaluadores, sin embargo, será guiada por los objetivos, lineamientos y políticas definidas en la planeación estratégica de INDUGRAF.
- ✚ El empleado que obtuviere una puntuación deficiente durante el proceso, deberá someterse a seguimiento trimestral por tres ocasiones por su jefe inmediato.
- ✚ Todo empleado que obtenga una puntuación superior al promedio, podrá ser considerado para futuros traslados o para la obtención de premios dentro del cuadro anual de trabajo de INDUGRAF.
- ✚ El departamento de Talento Humano deberá elaborar los planes de desarrollo individual, con el apoyo de cada jefatura quienes velarán por su ejecución y cumplimiento.

#### **4.2.3.3. Flujo grama de la Evaluación del desempeño**

**FIGURA No. 12**  
**FLUJOGRAMA DE EVALUACIÓN**



Elaborado por: Dénice Paña

#### **4.2.3.4. Proceso de Evaluación de desempeño**

1. El departamento de Talento Humano establecerá anualmente un cronograma de evaluaciones para cada uno de los departamentos o áreas de la empresa.
2. Se reunirá con jefes de áreas y hará una breve exposición acerca del formato y forma de aplicación.
3. Al principio de cada semestre, el jefe inmediato y sus subalternos tendrán una reunión para acordar los objetivos y metas a cumplir en el período dentro del sistema de evaluación del desempeño para INDUGRAF.
4. Revisará uno a uno los factores de la evaluación y asignará la calificación pertinente explicando al evaluado simultáneamente los motivos de dicha puntuación, con el objetivo de que exista retroalimentación e interacción permanentemente durante el proceso.
5. Una vez concluida la evaluación del desempeño a las diferentes áreas de la empresa, el responsable de este proceso entregará el documento a la unidad de Talento Humano de INDUGRAF.
6. La unidad de Talento Humano de INDUGRAF. se encargará de promediar las puntuaciones y determinará si existen necesidades de mejora o mantenimiento del desempeño o si se han detectado posibles necesidades de capacitación.
7. Al finalizar todo el ciclo de evaluación anual, la unidad de Talento Humano de INDUGRAF., establecerá un plan de incentivos, mejoramiento y desarrollo individual cuya ejecución y cumplimiento será apoyado por cada jefatura.
8. Para concluir con el proceso, se archivará toda la documentación correspondiente en el expediente de cada evaluado.

### **g) Personas responsables de la evaluación**

La evaluación del desempeño es un proceso que busca disminuir posibles inseguridades del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño y buscar armonía, permite intercambiar ideas del empleado con sus superiores, la evaluación del desempeño muestra al empleado lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la empresa y al cliente. Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Algunas alternativas son las que mencionamos a continuación:

- Auto evaluación de desempeño. Es cuando la evaluación queda a cargo del mismo empleado, este es responsable de su desempeño, y del monitoreo teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea.
- Cuando le corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constante de los resultados.
- Si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es el involucramiento del individuo y del gerente donde este sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente.
- Equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar.
- Evaluación de 360° Es una evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°.

- Evaluación hacia arriba, es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe como proporcionó el gerente los medios y recursos para que el equipo y ayudar a mejorar los resultados.
- Comisión de evaluación del desempeño Es cuando la evaluación la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin.

#### **h) Determinación de las etapas de evaluación**

La determinación de las etapas para la evaluación del desempeño nos sirve como guía para conocer en qué y de qué manera debemos intervenir en este proceso el mismo que se compone de las siguientes etapas:

**FIJACIÓN DE METAS:** Al inicio del período de evaluación, el ocupante del puesto discute la descripción de su puesto con su superior y ambos se ponen de acuerdo sobre el contenido de trabajo, definen las responsabilidades del puesto y los compromisos de tareas y de desarrollo a alcanzar durante el período en orden de prioridad. Una vez establecidas, las primordiales responsabilidades y compromisos del puesto a alcanzar durante ese período se determinan el plazo, las condiciones, los criterios de medición y las fechas de revisión del avance de los mismos, verificando su apego a los objetivos señalados. En esta fase, el evaluador conjuntamente con el evaluado determinan las metas a perseguirse para el logro de los propósitos de INDUGRAF. y el propio desarrollo personal y profesional del evaluado.

**SEGUIMIENTO Y ASESORÍA:** Durante los meses cuarto y noveno en fechas previamente establecidas entre el evaluador y el evaluado, se llevará a cabo las sesiones de seguimiento y asesoría. Estas reuniones tienen por objeto verificar el avance y grado de cumplimiento de los resultados esperados, analizar dificultades identificadas y estructurar en forma conjunta, nuevas acciones que permitan alcanzar los objetivos esperados.

**PERIODICIDAD:** El tiempo determinado por la unidad de Gestión del Talento Humano puede ser trimestral, semestral o anual.

**ELECCIÓN DEL MÉTODO:** La unidad de Gestión del Talento Humano tiene la responsabilidad de elegir el método a ser utilizado para las respectivas evaluaciones del desempeño del personal de la empresa, tomando en cuenta todas las necesidades y expectativas para lograr el éxito de la empresa.

**CAPACITACIÓN DEL EVALUADOR:** El evaluador debe ser capacitado en el método a ser utilizado para la evaluación del desempeño del personal, tiene que estar enterado de los objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar dentro de la empresa. Puede incluirse una actividad práctica para verificar que exista unicidad de criterio entre el evaluador y la gerencia.

**PUESTA A PUNTO DEL SISTEMA:** Se deben realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.

**EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE DESEMPEÑO DEL PERÍODO:** Para el efecto se utilizará las normas y políticas establecidas al comienzo de la evaluación y la experiencia del evaluador para el discernimiento de los resultados.

**ENTREVISTA DE EVALUACIÓN:** Al finalizar el período establecido para las evaluaciones del desempeño se deberá realizar una entrevista entre jefe inmediato y colaborador para revisar de manera conjunta los resultados obtenidos y proceder a hacer la evaluación total del cumplimiento de las principales responsabilidades de trabajo y los compromisos de tareas y de desarrollo (anualmente, semestralmente, o trimestralmente).

**EVALUACIÓN GLOBAL DEL DESEMPEÑO:** Es el resultado de sintetizar (anualmente, semestralmente, o trimestralmente), la evaluación de objetivos de trabajo, la evaluación de compromisos de desarrollo y la evaluación del

seguimiento de objetivos. Tomando como base los resultados de los diversos programas establecidos en el Plan de Desarrollo.

**PLANES DE DESARROLLO:** Finalmente, se establecen, conjuntamente los planes de desarrollo en base a los puntos fuertes y débiles detectados en la evaluación del desempeño a los evaluados.

**MÉTODO A UTILIZAR:** Tomando en consideración la actividad económica que desarrolla INDUGRAF en la cual, los funcionarios y personal encargado del funcionamiento de la empresa consideran que el método de evaluación más conveniente es el Método de Escala Gráfica.

#### **i) Evaluación del desempeño mediante escalas gráficas**

Este método clasifica a los empleados de acuerdo a factores previamente definidos. Se utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas representan los grados de variación de tales factores. Cada factor se define con un resumen sencillo y objetivo, mientras mejor sea el resumen, mayor será la precisión del factor.

#### VENTAJAS

- Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación.
- Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.
- Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados.
- Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados.
- Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.

#### DESVENTAJAS

- Subjetividad en la evaluación de desempeño, produce efecto halo, rigidez, y la no participación del evaluado.
- Para INDUGRAF., el no tener un sistema de evaluación de desempeño adecuado le ha hecho caer en innumerables errores de retroalimentación, ascensos, promociones, y capacitación al personal, por lo que se ve en la

necesitada de implementar un sistema rápido de fácil aplicación y comprensión y que satisfaga a las necesidades de la franquicia sin descuidar los objetivos y metas propuestos.

**FRECUENCIA DE LA EVALUACIÓN:** se considera que esta es la mejor frecuencia para llevarla a cabo es semestralmente ya que el dialogo que se produce entre evaluador y el evaluado suele resultar bastante motivante.

**EMPRESA Y ESTRUCTURA:** El subsistema considera la siguiente clasificación de los factores a través de los cuales se medirá el desempeño en los diferentes niveles:

### **CUADRO No. 19**

#### **FACTORES RELACIONADOS CON EL TRABAJO**

<b>Toma de decisiones</b>	Capacidad para identificar y evaluar alternativas de solución a situaciones presentadas, pro actividad frente a los problemas, asumir riesgos calculados y obtener información adicional que le permita tomar decisiones acertadas y oportunas.
<b>Creatividad</b>	Ideas creativas sugeridas para el mejoramiento de los servicios y procesos, que generan beneficios cualitativos y cuantitativos significativos para la institución.
<b>Conocimiento del proceso</b>	Demuestra resultados de una actividad de aprendizaje continuo, orientación a buscar en forma planificada el conocimiento a profundidad de sus procesos y actividades, con orientación a la poli funcionalidad.
<b>Calidad en la ejecución del proceso</b>	Conformidad del proceso de acuerdo a requerimientos de clientes internos y externos, considerando la eficiencia de las actividades ejecutadas.
<b>Predisposición al cambio</b>	Voluntad a aceptar nuevas tareas y responsabilidades, actitud positiva frente a nuevos métodos y sistemas de trabajo. Mide el grado de autonomía en la realización de sus tareas habituales y la supervisión requerida para el cumplimiento de los resultados.

Elaborado por: Dénice Paña

## CUADRO No. 20

### FACTORES RELACIONADOS CON EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

<b>Interrelación personal y trabajo en equipo</b>	Capacidad para relacionarse de manera efectiva con el cliente interno y externo. Nivel de contribución de trabajo en equipo y esfuerzo para orientar y comprometer a los integrantes de su equipo para el logro de los resultados.
<b>Cumplimiento de políticas internas</b>	Actitud de apoyo y cumplimiento a las políticas y procedimientos establecidos para los procesos en los cuales participa su área.
<b>Habilidad de negociación</b>	Habilidad para establecer acuerdos que satisfagan en forma equitativa a las partes involucradas en procesos de negociación, que son de su responsabilidad con clientes internos y externos, considerando la eficiencia de las actividades ejecutadas.
<b>Predisposición al cambio</b>	Voluntad a aceptar nuevas tareas y responsabilidades, actitud positiva frente a nuevos métodos y a sistemas de trabajo. Mide el grado de autonomía en la realización de sus tareas habituales y la supervisión requerida para el cumplimiento de resultados.

Elaborado por: Dénice Paña

**PONDERACIÓN DE LOS FACTORES:** El subsistema de evaluación de desempeño considera que todos los factores a ser evaluados tienen el mismo peso, implicando uniformidad en los esfuerzos de los empleados para alcanzar los mejores niveles en todos los factores.

## CUADRO No. 21

### GRADOS DE VALORACIÓN

<b>5 Excelente</b>	Cuando el empleado supera ampliamente las metas y objetivos promedios del grupo.
<b>4 Muy Buena</b>	Cuando el empleado supera el rendimiento del promedio de grupo.
<b>3 Bueno</b>	Cuando el empleado se encuentra dentro del promedio del grupo
<b>2 Inferior</b>	Cuando el empleado no alcanza los resultados y dista de los satisfactorios del grupo.
<b>1 Deficiente</b>	Cuando el rendimiento y la conducta dista mucho del rendimiento del grupo.

Elaborado por: Dénice Paña

AGRUPAMIENTO DEL PERSONAL EN INDUGRAF: En función de las bases y principios anteriores, el proceso de evaluación del desempeño para INDUGRAF., deberá considerar el siguiente agrupamiento del personal para su aplicación:

**CUADRO No. 22**

**AGRUPAMIENTO DEL PERSONAL**

<p><b>GRUPO A</b> <b>NIVEL GERENCIAL Y GERENCIAL INTERMEDIO</b></p>	<p>Responsables de la planeación, organización, dirección, supervisión y evaluación de las labores relacionadas a la dirección de la empresa. Lideran grupos de trabajo y son responsables por sus resultados. Adicional están los empleados que realizan funciones de apoyo a la gestión de los grupos mencionados anteriormente y que la naturaleza de sus funciones no permita el establecimiento de metas fácilmente cuantificables.</p>
<p><b>GRUPO B</b> <b>NIVEL OPERATIVO I</b></p>	<p>Responsables de la atención directa al cliente, en este grupo se encuentran: secretarias y demás integrantes de la organización que tengan contacto directo con el público, con su atención y servicio personalizado. En este grupo también se encuentran los encargados de la limpieza tanto interna como externa de la organización por mantener un contacto cercano al cliente.</p>
<p><b>GRUPO C</b> <b>NIVEL OPERATIVO I</b></p>	<p>Empleados que realizan la operación misma de la organización. Encargados de la producción, distribución y entrega de los trabajos de imprenta.</p>

Elaborado por: Dénice Paña

**CUADRO No. 23**

**FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE INDUGRAF**

N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
1	<p>Información sobre el número de personas que van a ser evaluadas, fechas de ingreso y/o promoción, tipo de evaluación: prueba semestral o anual.</p>	<p><b>GERENTE GENERAL</b></p>
2	<p>Entrenamiento a los evaluadores. Contenido del entrenamiento:</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarificación del propósito o importancia del programa.</li> <li>• Como evitar errores de calificación.</li> <li>•Mejorar las destrezas de observación.</li> <li>• Como dar re información.</li> <li>• Como elaborar planes de desarrollo.</li> </ul>	<p><b>JEFES INMEDIATOS</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como realizar seguimiento.</li> </ul>	
3	Entregar a los gerentes o jefes inmediatos, los respectivos formatos de evaluación para su desarrollo.	<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b>
4	Coordinar y realizar una reunión para analizar	
	Los resultados de la evaluación del desempeño, entre el gerente o jefe inmediato, persona que desempeña el cargo, y el encargado del manejo del recurso humano de la empresa.	<b>GERENTE GENERAL O JEFE INMEDIATO</b>
5	Establecer los compromisos de manejar por cada una de las partes.	<b>JEFES INMEDIATOS</b>
6	Revisión de las evaluaciones por parte de Gerencia General.	<b>GERENTE GENERAL</b>
7	Archivar las evaluaciones realizadas en la carpeta individual.	<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b>

Elaborado por: Dénice Paña

## CUADRO No. 24

### FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

#### DATOS DE IDENTIFICACION:

<b>NOMBRE DEL EVALUADO</b>	<b>CARGO:</b>
<b>NOMBRE DEL EVALUADOR</b>	<b>CARGO:</b>
<b>FECHA DE LA EVALUACIÓN:</b>	
<b>FECHA DE LA ÚLTIMA EVALUACIÓN</b>	

Elaborado por: Dénice Paña

Instrucciones para el evaluador: La persona encargado de realizar esta evaluación, se reunirá con el colaborador y revisará cada uno de los factores que se plantean a continuación, posteriormente deberá asignarles una puntuación en base a la

definición de cada uno de los grados de valoración. Le pedimos que sea objetivo y que se concentre en el desempeño que tuvo su subalterno durante el último año.

NOTA: Recuerde y notifique al empleado que éste no es un instrumento sino de retroalimentación, que implica y elige el evaluado con capacidad de autocrítica con el fin de mejorar el rendimiento en la empresa. Y del evaluador que sea un líder comprometido que esté al tanto de las tareas de su equipo y de cómo estas son realizadas.

### CUADRO No. 25

#### VALORACIÓN

<b>GRADOS DE VALORACIÓN</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Conocimiento teórico y técnico: Dominio de los conceptos, métodos y técnicas adquiridas académicamente relacionados con las funciones del cargo.					
Eficiencia Administrativa: Son los factores que contribuyen a que los resultados o presentados por el empleado tengan un orden lógico y aseguren el logro de los objetivos en un tiempo determinado					
Capacidad de análisis y Aplicación: Capacidad de entender una educación, desglosándolas en partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Utiliza efectivamente los conocimientos en situaciones prácticas.					
Forma de cumplir la función: Ejecuta y desarrolla las actividades responsabilidades, y funciones, del cargo, teniendo en cuenta su contenido y presentación.					
Rendimiento: Es el logro de los R utilizando los recursos y habilidades buscando la mayor productividad tanto de su trabajo como en el área					
Volumen de trabajo.- Entrega la cantidad de trabajo asignada de acuerdo a las necesidades y proyecciones que el cargo y el área le requiere.					
Iniciativa y recursividad: Trabajo proactivamente, generando ideas, creando opciones para subir adelante en las tareas y se le encomienden.					
Oportunidad: Cumple con los plazos establecidos para la entrega de los trabajos que se le han asignado.					
Responsabilidad: Se concentra en las necesidades, prioridades y objetivos de la organización en respuesta a las exigencias laborales propias de su puesto de trabajo.					
Exigencia Personal: Predisposición de realizar el trabajo par alcanzar los objetivos fijados, demuestra afán de superación teniendo en cuenta las sugerencias de					

mejoramiento y capacitación.					
Compromiso institucional: Demuestra sentido de pertenencia con la empresa y en particular con su visión y misión.					
Confidencialidad y lealtad: Buen manejo y uso de la información y de los resultados de acuerdo con las exigencias del cargo.					
Planeación y Organización del trabajo: Capacidad de distribuir adecuadamente los resultados de acuerdo a prioridades o necesidades que surgen en la organización o de las actividades propias del cargo.					
Establecimiento de prioridades: Identifica y maneja oportunamente situaciones, actividades y procesos de acuerdo a su nivel de importancia.					
Trabajo en equipo y relaciones interpersonales: Propicia la integración de su grupo de trabajo entorno a los programas y actividades de su área o interactúa con los miembros para el logro de los objetivos, dando un trato apropiado a sus superiores, compañeros subordinados y clientes.					
Hábitos de trabajo y disciplina: Cumple con el horario establecido por la empresa. Es organizado en su puesto de trabajo, maneja adecuadamente la documentación a su cargo; tiene cuidado con el manejo de los equipos y optimiza los recursos.					
<b>Factores a Mejorar</b>					
<b>Recomendaciones</b>					
<b>Necesidades de Capacitación</b>					
<b>Firma del Evaluador</b>					
<b>Firma del Evaluador</b>					

**Elaborado por:** Dénice Paña

Para conocer los resultados finales se deberá sumar todas las puntuaciones alcanzadas y divididas para doce, obteniendo así la puntuación promedio de evaluación del empleado.

#### **4.2.4. SISTEMA DE INDUCCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La inducción de los nuevos trabajadores a la empresa y a su puesto de trabajo constituye otro subsistema de la gestión del talento humano. La información que se entrega al participante de este proceso será toda aquella que necesita para que su

aporte a la Empresa sea positivo lo más rápido posible, si existe un entendimiento mutuo de lo que se espera se cultivará un ambiente de motivación que repercuta directamente en el desempeño del nuevo trabajador.

Después de haber concluido eficazmente el proceso de selección, el nuevo colaborador de la empresa debe ser presentado, informado e incorporado a la empresa, con su cultura organizacional, valores y principios. Además de conocer estos aspectos, deberá ponerlos en práctica e interiorizarlos ya que aplicará y promoverá estos conceptos durante su permanencia en la empresa.

#### **4.2.4.1. Objetivos de la inducción del talento humano**

La inducción tiene como propósito fundamental el estimular al nuevo trabajador para que su integración a la empresa y al grupo de trabajo sea fluida, sin embargo existen otros objetivos importantes que los señalamos a continuación:

- ✚ Ayudar para que el recibimiento por parte del grupo de trabajo sea cordial y armónico.
- ✚ Presentar al nuevo integrante la finalidad de la empresa, su estructura funcional y jerárquica y las funciones que debe desempeñar. cargo y a promover dentro de la empresa su integración.
- ✚ Informar detalles indispensables para el recién llegado: ubicación física, materiales a utilizar, horarios, restricciones en cuanto a permisos, utilización de teléfonos, ubicación de baños, etc.
- ✚ Propiciar estabilidad laboral, en la que el nuevo trabajador cultive un sentimiento de pertenencia y permanencia en la empresa.

#### **4.2.4.2. Políticas para la inducción del talento humano**

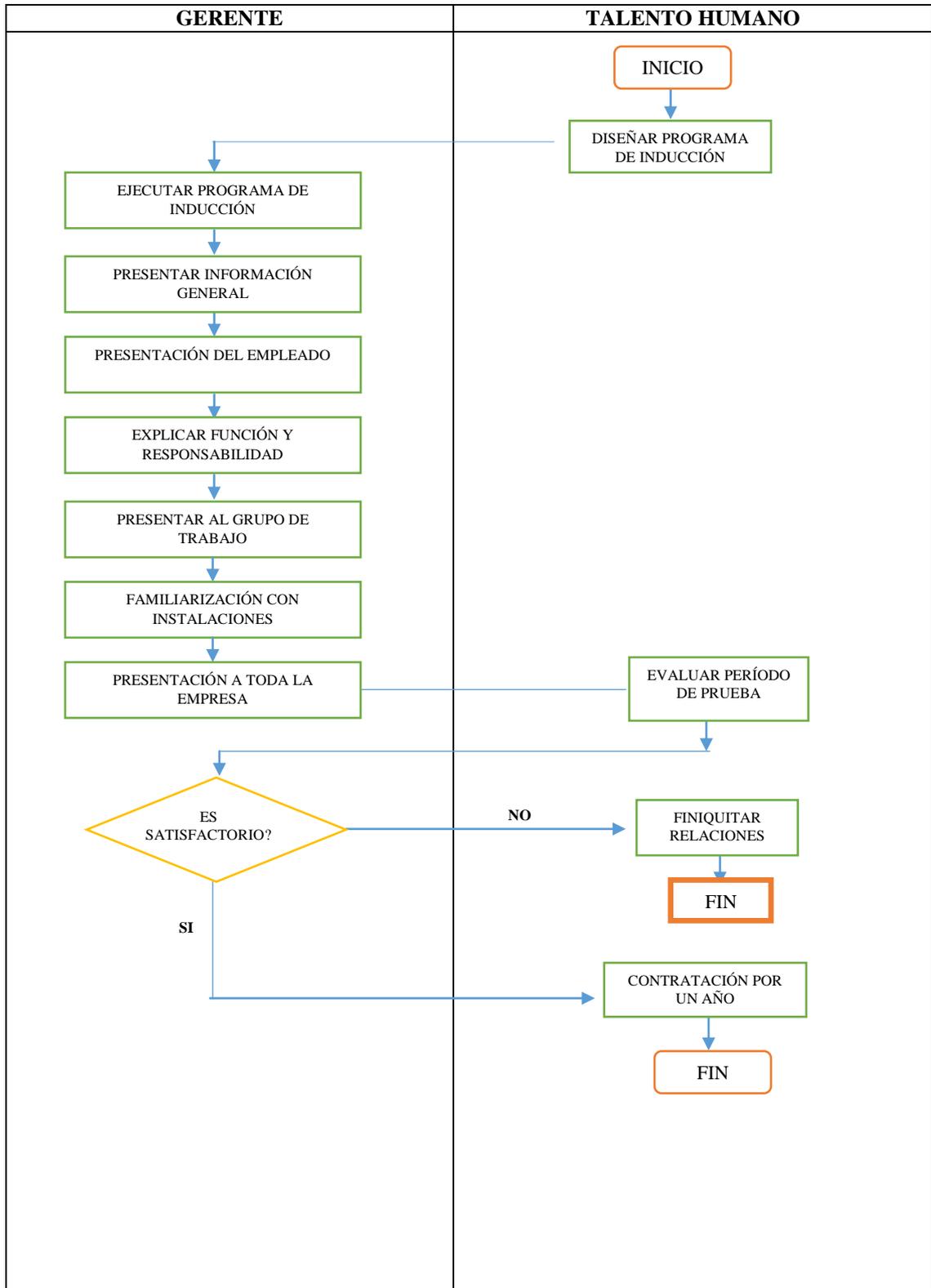
El encargado de llevar adelante el proceso de inducción, en este caso será la unidad de Talento Humano en el caso de que no existiera dicho departamento el

responsable será el jefe inmediato del nuevo empleado, deberá observar las siguientes directrices para asegurar resultados positivos:

- Se llevara a cabo durante los primeros cinco días de trabajo del nuevo empleado, si el nuevo miembro ocupa una posición destacada, en niveles de Gerencia o Dirección, el programa de integración puede tardar meses y abarcar una agenda que programe su permanencia en las diversas áreas o departamentos de la empresa, con un tutor permanente (subgerente o director) y un tutor específico para cada área o departamento involucrado en la agenda.
- El supervisor o jefe se convirtiera en tutor del nuevo integrante de su área, dicho tutor estará encargado de velar por su integración, deberá acompañarlo y guiarlo durante este período inicial; en este caso la unidad de Talento Humano proporcionará una guía sobre cómo debe ejecutarse el proceso.
- El nuevo empleado recibirá un manual y la inducción la realizara en las instalaciones de la empresa donde fue asignado el trabajador contratado.
- Al mes de ejecutado el plan de inducción, el jefe inmediato deberá hacer seguimiento y solicitar retroalimentación por parte del colaborador para reforzar y esclarecer posibles dudas o errores que se estén presentando.

#### **4.2.4.3. Flujograma de inducción del talento humano**

**FIGURA No. 13**  
**FLUJOGRAMA DE INDUCCIÓN**



Elaborado por: Dénice Paña

#### **4.2.4.4. Proceso de inducción del talento humano**

##### **a) Ejecución del programa de inducción**

El contenido del programa de inducción debe ser una síntesis de los aspectos más importantes de la empresa, de tal forma que el nuevo empleado pueda captar el mensaje y no se pierda con demasiada información. El programa debe entregar la siguiente información:

##### **ASPECTOS GENERALES:**

- Historia de la empresa.
- Misión, Visión y objetivos.
- Estructura jerárquica.
- Principios, políticas y normas corporativas.

##### **BENEFICIOS Y SERVICIOS DEL PERSONAL:**

- Fechas de pago y políticas de remuneraciones.
- Seguro Social.
- Descuentos.
- Servicio médico.
- Seguros

##### **PRESENTACIÓN Y RECORRIDO POR LA EMPRESA:**

- Recorrido por las diferentes áreas de la empresa.
- Presentación a los miembros del equipo de trabajo y personas relacionadas con su gestión.
- Presentación a los subalternos (si fuera el caso)

##### **FUNCIONES Y REPOSABILIDADES DEL CARGO:**

- Entrega de la descripción del cargo al nuevo colaborador en el cual se detallan las actividades, frecuencia, resultados esperados, objetivos del cargo, relaciones interpersonales, entre otras.

## b) Formato de inducción en el puesto de trabajo

### LISTA DE CHEQUEO

Durante la inducción que recibirá su nuevo empleado en el puesto de trabajo, es importante tener en cuenta la siguiente lista de chequeo, con el fin de no olvidar ningún aspecto en este proceso.

### CUADRO No. 26 LISTA DE CHEQUEO

Nombre del nuevo empleado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_

ACTIVIDAD	Aplica		Ejecutada		OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	
Definir el tiempo necesario para poder brindar al nuevo empleado la atención e información pertinente					
Entregar al empleado una agenda con las fechas y horas para cada actividad programa					
Explicar al nuevo empleado las actividades programas en la inducción					
Indicar el lugar exacto donde va a trabajar (puesto de trabajo) y entregar los elementos necesarios					
Si el lugar de trabajo es compartido explicar que hacen las otras personas					
Indicar donde estarán los baños y hacer la entrega de las llaves de estos					
Entregar un inventarios de los equipos, materiales e información de los cuales será responsable					
Explicar cuál es el manejo adecuado del lugar de trabajo, equipos y materiales					

Entregar una lista con nombre, cargo, ubicación y extensión de personas que laboran en la dependencia					
Presentar a las personas de la empresa y en especial con quienes tendrá que trabajar					
Explicar las normas y políticas establecidas de la empresa y el departamento					
Indicar el horario de trabajo					
Explicar el horario y servicio de lunch					
Brindarle información acerca de la adecuada atención al cliente tanto interno como externo					
Explicar cuál es el conducto legal para tratar asuntos laborales y personales					
Dar la información necesario de que procedimiento debe realizar en caso de daño o mal funcionamiento de los equipos que están a su cargo					
Asignar una cuenta de Correo Electrónico o Internet si lo requiere y explicar cuál debe ser su adecuado manejo					
Dar a conocer y explicar las funciones que desarrollará el nuevo empleado					
Designar un compañero de trabajo o jefe como tutor en el proceso de adaptación al cargo					

**Elaborado por:** Dénice Paña

Una vez que hayan cumplido todas las actividades previstas, este documento deberá ser entregado a la unidad de Talento Humano, con el objetivo de dejar un registro físico de que se realizó el proceso en su totalidad.

Posteriormente dará seguimiento y se proporcionará retroalimentación al nuevo colaborador para hacer los ajustes que se consideren pertinentes.

#### **4.2.5. SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

Es un proceso que se basa en la identificación de las actividades claves de los cargos y sus correspondientes competencias para, a través de distintas estrategias

formativas, capacitar individuos según los lineamientos de los objetivos y estrategias corporativas.

#### **4.2.5.1. Objetivos de capacitación y desarrollo del talento humano**

Un buen plan de capacitación que se basa en las necesidades del personal y las exigencias del mercado, no solo logrará un desempeño adecuado en el cargo, sino que también le prepara a la persona para enfrentar las exigencias que se presentan dentro y fuera del ambiente de trabajo, es decir, que podrá satisfacer también las demandas que los clientes y el mercado le exigen como parte de una excelente empresa.

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.
- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.

- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

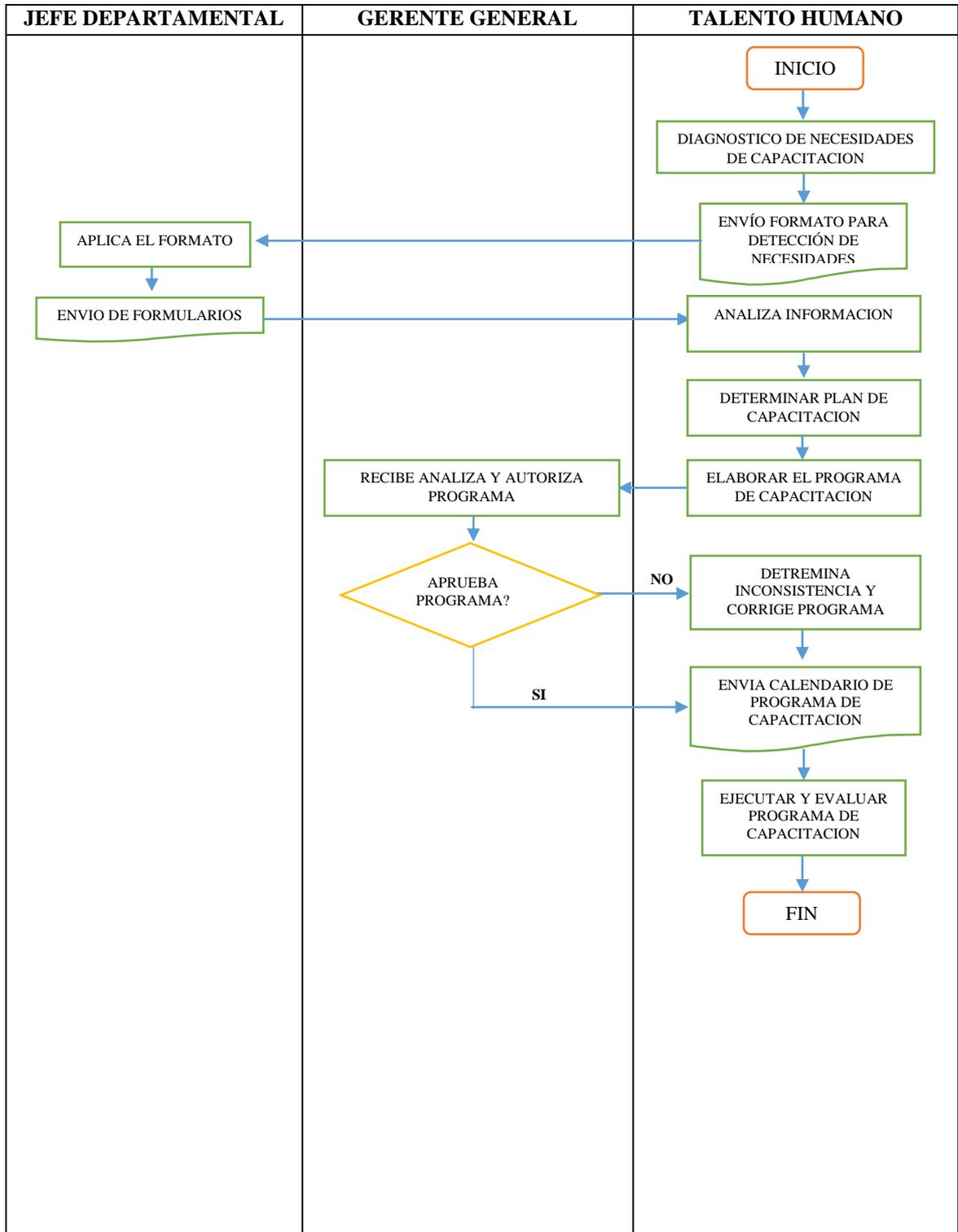
#### **4.2.5.2. Políticas de capacitación y desarrollo del talento humano**

La responsabilidad sobre la detección de necesidades de capacitación le corresponde la mayor de las veces al área de recursos humanos, sin embargo se considera como un valioso aporte, la información que pueda suministrar el empleado acerca de las carencias o deficiencias en su puesto de trabajo, e impedimentos para el logro de los resultados esperados.

- ✚ Proporcionar la atención inmediata a las propuestas de capacitación efectuadas por las áreas de trabajo de la institución.
- ✚ Instrumentar los planes y programas de capacitación, con el fin de atender las necesidades de capacitación de las áreas de trabajo en un corto y mediano plazo.
- ✚ Los planes y programas de capacitación estarán orientados primordialmente a atender necesidades de inducción en el puesto, capacitación en el puesto, capacitación para ascender de rama o nivel y capacitación para el desarrollo.
- ✚ Proporcionar las herramientas técnicas y operacionales, en relación a los nuevos programas asociados a la modernización del Servicio, garantizando la participación del personal de línea
- ✚ Establecer los mecanismos que favorezcan la administración eficiente de los recursos de capacitación
- ✚ Verificar la calidad y consistencia del diseño del curso/taller, conocer el nivel de comprensión de los objetivos y contenidos del curso/taller percibido por los participantes.

#### **4.2.5.3. Flujograma de capacitación y desarrollo del talento humano**

**FIGURA No. 14**  
**FLUJOGRAMA DE CAPACITACIÓN**



Elaborado por: Dénice Paña

#### **4.2.5.4. Proceso de capacitación y desarrollo del talento humano**

El plan de capacitación que fue propuesto para INDUGRAF se basa en un diagnóstico de las necesidades que el personal tenía en el desempeño de sus funciones y en una pequeña encuesta realizada a los clientes de la empresa, para conocer sus necesidades y exigencias en cuanto al servicio que se les brinda.

Es importante anotar que de los cursos y talleres de capacitación, que se consideran necesarios administrar al personal que ahora se encuentran en el nuevo plan de Capacitación, deben ser anunciados por anticipado por parte de recursos humanos.

#### **4.2.5.5. Identificación de las necesidades**

Existen diferentes métodos para diagnosticar o identificar las necesidades de capacitación, ya sea de forma individual, departamental u organizacional, para lo cual debemos identificar las brechas existentes entre el desempeño actual y el desempeño deseado, la situación actual y la situación esperada en cuanto al cumplimiento de los objetivos del cargo, del departamento y de la organización.

Si al hacer el análisis de estas situaciones determinamos que éstas brechas pueden minimizarse o desaparecer mediante un programa de capacitación, entonces las evidencias que hemos recogido se convierten en la base para la elaboración de los objetivos del progreso, la metodología de aprendizaje, los participantes y métodos de evaluación que utilizamos para comprobar si han cumplido los objetivos planteados.

#### **4.2.5.6. Métodos empleados en el inventario de necesidades de capacitación según Idalberto Chiavennato:**

**CUADRO No. 27**

**MÉTODOS DE INVENTARIO DE NECESIDADES**

<b>MÉTODO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Análisis organizacional:</b>	Se identifican y analizan las brechas existentes entre la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa e incluso se puede incluir una interpretación detallada de los índices de eficiencia, así como enfocarse en las deficiencias de desempeño o en el nivel de la organización total.
<b>Análisis de los recursos humanos:</b>	Identificación de los comportamientos, actitudes y competencias requeridas para el logro de los objetivos estratégicos de la organización:
<b>Análisis de cargos:</b>	Análisis de las funciones, actividades, tareas y requisitos exigidos por los cargos. Brechas, cambios o ajustes que se hayan producido y que generan un cambio en los conocimientos, habilidades o competencias requeridas para el cargo.

FUENTE; CHIAVENATO, Idalberto. (2009). Gestión de Talento Humano (Tercera ed.). México: McGraw- Hill.

Existen otros factores que nos permiten identificar necesidades de capacitación:

- Cambios en el entorno de la organización.
- Ampliación de líneas de negocios, nuevos productos o nuevos servicios.
- Evaluación de desempeño que no cumple con los parámetros esperados.
- Utilización de nuevas tecnologías.
- Cambios en procesos y actividades.
- Ascensos y traslados entre áreas de plan de carrera.
- Cantidad y calidad de producción.
- Accidentes de trabajo.
- Indicadores de desperdicio y errores por procesos.
- Exceso de tiempo extra.
- Factores legales que intervengan directamente en un cambio en las operaciones habituales.

- Averías frecuentes en equipos.
- Número de quejas por área.
- Entrevistas a jefaturas o supervisores.
- Encuestas y/o listas de verificación a los aplicantes del cargo.

También es muy importante la relación que tenga el área de recursos humanos con los directivos y jefaturas de las otras áreas ya que el estar en contacto directo y permanente con sus subalternos conoce más profundamente sus necesidades de capacitación. En cualquier de estos casos Recursos Humanos debe verificar y asegurarse de la verdadera existencia de estas necesidades.

#### **4.2.5.7. Programación de la capacitación:**

Esta etapa del proceso está relacionada con la planeación de acciones que se ejecutan durante el establecimiento del programa de capacitación. El contenido del programa depende de las necesidades y objetivos que se establecieron en la fase anterior, y tiene que ver con el fortalecimiento o creación de habilidades, conocimientos o el refuerzo de factores actitudinales.

Debemos partir de los siguientes factores para poder diseñar y programar el evento de capacitación:

Objetivos del programa.

Participantes.

Metodología de aprendizaje.

Contenido.

Instructor o facilitador.

Lugar donde se ejecutará el programa y fecha.

Duración del programa.

Recursos.

Presupuestos.

Para garantizar el retorno de la inversión del capital humano realizado a través de la capacitación, esta deberá contribuir a los grandes logros de la organización:

- Eficiencia y Eficacia en la consecución de los objetivos o estrategias.
- Innovación en métodos, productos y otros.
- Satisfacción de los clientes
- Desarrollo y potencializarían del capital humano de la organización.
- Calidad de vida en la organización y por ende buen clima laboral.
- Reconocimiento social.

#### **4.2.5.8. Técnicas de aprendizaje**

En esta etapa el proceso se seleccionaran los materiales didácticos y pedagógicos, técnicas e instrumentos requeridos para lograr los objetivos de aprendizaje:

- Recursos audiovisuales.
- Roy playing. ( juego de roles y dramatizadores)
- Utilización de medios electrónicos, navegación en el Internet, video conferencias.
- La formación en el puesto de trabajo.
- La rotación en puestos de trabajo.

#### **4.2.5.9. Evaluación del programa**

La evaluación del programa constituye la etapa final del proceso, por medio del cual se verificará en qué medida el evento de capacitación logró los objetivos que se habían planteado al inicio. Se puede resumir los principales niveles de evaluación de los programas en los siguientes:

**CUADRO No. 28**  
**EVALUACIÓN DEL PROGRAMA**

<b>NIVEL de evaluación:</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>REACCIÓN – SATISFACCIÓN</b>	Mide la reacción o el grado de satisfacción de los participantes con el programa. Este tipo de evaluación considera los siguientes aspectos: Evaluación del instructor, percepción del grado de conocimientos, habilidades para transmitir los conocimientos del programa, instalaciones donde se ejecute el programa, duración, alimentación, entre otros.
<b>APRENDIZAJE</b>	Mide si el programa promueve el desarrollo de conocimientos y habilidades en los participantes. Si es una capacitación se refiere al grado de los objetivos del curso de aprendizaje fueron logrados.
<b>TRANSFERENCIA</b>	Mide si el programa ha generado cambios conductuales que se estén aplicando en el lugar de trabajo. En un curso de capacitación se trata de determinar si los participantes están aplicando su aprendizaje en el lugar de trabajo. En coordinación con el supervisor o jefe de capacitación, la persona de recursos humanos encargado, del subsistema de capacitación, programar esta evaluación que puede ser realizada a los 3 y 6 meses de haber conducido el programa y que se basará en la observación de lo aplicado.
<b>IMPACTO INSTITUCIONAL</b>	En este nivel se trata de determinar qué cambios se están dando en la organización como consecuencia de la aplicación del nivel anterior. Por ejemplo, si los participantes de un curso aplican su aprendizaje, eso puede tener el impacto de reducir el tiempo del ciclo de un procesos bajar el nivel de quejas de los clientes, reducir costo, etc.

**Elaborado por:** Dénice Paña

Para obtener el máximo beneficio de los programas de capacitación primeramente debemos contar con el apoyo incondicional de las jefaturas, gerencia media y de la gerencia, solo así los programas tendrán credibilidad y lograrán el compromiso necesario por parte de los participantes.

Los objetivos del programa deben estar estrechamente relacionados o ligados a los objetivos estratégicos de la institución. Incentivar al personal que asisten a los programa, aplica los conocimientos y habilidades adquiridas por medio de este aporta el crecimiento de la organización.

## CONCLUSIONES

A través de la elaboración del presente proyecto podemos concluir que:

- ✚ La empresa INDUGRAF no cuenta con un Sistema de Administración de Talento Humano y a pesar de que la Gerencia General tiene claramente definida su posición y hacia dónde quieren ir, esto no está formalizado y tampoco difundido entre su personal, ningunos de los métodos que se pueden emplear para el manejo del personal desde el inicio de la necesidad de personal hasta su contratación, así como el desarrollo del personal dentro de sus funciones.
- ✚ Indugraf, a pesar de ser una empresa de reconocimiento por su trabajo realizado y por encontrarse presente en varias ciudades del país, no tiene una estructura administrativa bien definida, ya que por la cantidad de personal que existe en la empresa, debería contar con una Unidad específica de Talento Humano, para que se ponga en ejecución el presente proyecto.
- ✚ Al hacer el levantamiento de la información y de cada uno de los ejes que componen el sistema de administración de talento humano, se estableció que el manejo del mismo como se lo ha estado realizando hasta el momento era de forma empírica ya que no se empleaban técnicas específicas.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda en base a los análisis realizados lo siguiente:

- ✚ INDUGRAF debe implementar el presente Sistema de Administración de Talento Humano, debido a la importancia y lo fundamental del Talento Humano para el desarrollo y logro de los objetivos institucionales.
  
- ✚ Se debe cambiar la estructura organizacional de INDUGRAF, ya que la actual no brinda los instrumentos necesarios para una buena administración, tanto de personas como de recursos, y la falta evidente de una estructura definida de la Unidad de Talento Humano, no permite dotar a la empresa de personal idóneo y capaz para el logro de las metas institucionales.
  
- ✚ La implementación y la inversión en un software de reclutamiento, el cual conste de módulos informáticos que no solo permitan el desarrollo de las evaluaciones a los postulantes de los puestos, sino que también brinde los resultados de las mismas, para obtener resultados libres de favoritismos y errores.

## BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. (2009). *Gestión de Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw- Hill.

CUESTAS, Armando. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

DEFINICIÓN DE. (2013). Definición.de. Recuperado el 23 de Enero de 2014, de <http://definicion.de/analisis-de-puestos/>

GARY, Dessler. (1998). *Management, Leading People and Organizations in the 21st Century*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.

LARDIÉS, Natalia. (Julio de 2002). Gestipolis. *Selección de personal en instituciones educativas*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2013, de <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/spieuch.htm>

MARISTANY, Jaime. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (Primera ed.). Buenos Aires: Pearson Education S.A.

SCHERMERHORN, J. (1996). *Management*. Nueva York: Prentice-Hall.

**ANEXOS**

**ANEXO 1: CUESTIONARIOS**

**CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO**

**Nombre:** .....

**Título del Puesto:**.....**Departamento:**.....

**Superior inmediato:**.....

**1. Resumen de obligaciones:**.....

**2. Calificaciones profesionales:**.....

**3. Equipamientos:**.....

**4. Responsabilidades:**.....

**5. Contactos:**.....

**6. Supervisión ejercida:**.....

**7. Supervisión Recibida:**.....

**8. Decisiones:**.....

**9. Condiciones de trabajo:**.....

**10. Requisitos exigidos por el puesto:**

Escolaridad:.....

Experiencia:.....

Conocimientos específicos:.....

Habilidades:.....

**11. Información adicional:**.....

**Firma:**..... **Fecha:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**ENCUESTA EMPLEADOS**  
CUESTIONARIO DE CARÁCTER ACADÉMICO

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

**DEPARTAMENTO:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
                    Día           mes           año

**MARQUE CON UNA “X”**

**12. ¿Hace cuánto tiempo labora usted en INDUGRAF?**

- DE 1 A 6 MESES: .....  
 DE 7 A 11 MESES: .....  
 DE 1 A 2 AÑOS: .....  
 DE 2 A 3 AÑOS: .....  
 DE 3 AÑOS EN ADELANTE: .....  
*Indique el tiempo exacto:* .....

**13. ¿Para postular a su cargo en INDUGRAF, qué documentos presentó?**

HOJA DE VIDA	
SOLICITUD DE EMPLEO	
REFERENCIAS PERSONALES	
REFERENCIAS LABORALES	
CERTIFICADOS ACADÉMICOS	
OTROS	

*Si su respuesta fue otros, especifique cuáles:*.....  
 .....  
 .....

**14. Cuando usted ingresó a INDUGRAF cuál fue el tipo de técnica de selección que se le aplicó:**

PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	
PRUEBAS PSICOLÓGICAS	
PRUEBAS DE PERSONALIDAD	
PRUEBAS DE INTELIGENCIA	
ENTREVISTAS	
EXÁMEN MÉDICO	
OTRAS	

*Si su respuesta fue otras, especifique cuáles:*.....  
 .....  
 .....

**15. ¿Fue usted en el proceso de selección entrevistado?**

SI	
NO	

**16. ¿Si la respuesta anterior fue SI, la entrevista fue?**

UNA SOLA VEZ AL INICIO	
UNA SOLA VEZ AL FINAL	
DOS VECES UNA AL INICIO Y OTRA AL FINAL	

17. ¿El proceso y desarrollo de la entrevista fue?

EXCELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
MALO	

Indique porque:.....

18. ¿El proceso y de selección y postulación para su cargo fue?

EXTENSO	
NORMAL	
CORTO	
DEMORADO	

Señale el tiempo:.....

19. ¿Al ingresar a INDUGRAF, le fueron entregadas sus funciones por escrito?

SI	
NO	

Observaciones:.....

20. ¿Al ingresar a INDUGRAF, le designaron su superior inmediato?

SI	
NO	

Cargo del Superior inmediato:.....

21. ¿Al ingresar a INDUGRAF, le designaron el personal a su cargo?

SI	
NO	

Cargo del personal:.....

22. ¿Cree usted que la implementación de un SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO, mejoraría la gestión administración en INDUGRAF?

SI	
NO	

Argumente:.....  
.....  
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## **GUÍA DE ENTREVISTA GERENTE/ JEFE DE PERSONAL**

1. Cuánto personal hay en el área administrativa
2. Cuánto personal hay en el área operativa ósea imprenta.
3. Cargos existentes en Indugraf
4. Para cada cargo lo siguiente:
  - Superior inmediato
  - Personal bajo su responsabilidad o mando
  - Objetivo del puesto
  - Funciones principales
  - Requisitos del puesto:
    - Escolaridad
    - Experiencia
    - Conocimientos específicos
    - Habilidades
5. Qué pruebas de Selección que se aplican para ocupar una vacante, por ejemplo:
  - PRUEBAS DE CONOCIMIENTO
  - PRUEBAS PSICOLÓGICAS
  - PRUEBAS DE PERSONALIDAD
  - PRUEBAS DE INTELIGENCIA
  - ENTREVISTAS
  - EXÁMEN MÉDICO
  - OTRAS
6. En el proceso de reclutamiento que medios utilizan para dar a conocer de la vacante existente; por ejemplo: prensa (cuál), tv (cuál), radio (cuál)

<b>CARGO:</b>	
Superior inmediato	
Personal bajo su responsabilidad o mando	
Objetivo del puesto	
Funciones principales	
Requisitos del puesto:	
Escolaridad	
Experiencia	
Conocimientos específicos	
Habilidades	