



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

"DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
OUTSOURCING DE TALENTO HUMANO EN MEDIANAS INDUSTRIAS"

Tesis previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Jenny Isabel López Lalaleo

Director:

Nelson Steven Obando, Dr.

Ambato – Ecuador

Mayo-2015

Desarrollo de una estrategia para la implementación de outsourcing de talento humano en Medianas Industrias.

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato
por
Jenny Isabel López Lalaleo

En cumplimiento parcial de
los requisitos para el Grado de
Magister en Administración Empresarial Mención Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados
Mayo 2015

Desarrollo de una estrategia para la implementación de outsourcing de talento humano en Medianas Industrias

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Pilar Ramos Córdova, Mg.
Miembro Calificador

Dr. Nelson Steven Obando, Mg.
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel
Secretario General

Dr. Luis Eduardo Cevallos Terneus, Mg.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Mayo 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración Empresarial Mención Planeación

Tema: Desarrollo de una estrategia para la implementación de outsourcing de talento humano en Medianas Industrias

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Jenny Isabel López Lalaleo

Director: Nelson Steven Obando, Dr.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Resumen Ejecutivo

La inmersión de las medianas industrias en el camino a la globalización, les obliga a explorar enfoques donde el talento humano prime por encima de cualquier tecnología para el desarrollo organizacional; es así como la presente tesis despliega una estrategia planificada, denominada Outsourcing, para ser implementada con la contratación de una empresa especialista en selección de personal. Ésta tesis tiene la finalidad de contribuir a la industria Calzalona S.A. con la elaboración de instrumentos básicos que sirvan de plataforma para ser aplicados por la empresa Outsourcing en Selección de personal a través del proceso que ellos realicen por competencias, indispensable para elevar el rendimiento de la producción industrial; los resultados y aplicación se verán reflejados a mediano y largo plazo. Una vez analizado los métodos aplicados en selección de personal e identificado las necesidades y falencias de la empresa, el proyecto contribuye a la industria Calzalona S.A. a implementar un aliado estratégico para la organización, proceso muy relevante, pues de la correcta elección de obreros depende el mejoramiento de la producción, lo que favorece a la industria a lograr sus objetivos organizacionales, alineando sus competencias transversales al desempeño laboral en las diversas actividades que cumplen los trabajadores dentro de la empresa.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Jenny Isabel López Lalaleo, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 1803017928, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración Empresarial Mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Jenny Isabel López Lalaleo

1803017928

Dedicatoria

Alejandro,

Tu sonrisa me inspira para seguir adelante,

A mi esposo: José Félix,

Por su paciencia, amor y apoyo incondicional

.

Reconocimientos

***A Dios,** por ser mi motivación, crecimiento personal y espiritual.*

***A Calzalona,** por su Confianza y Apoyo*

***A mí estimado Tutor,** por su tiempo y dedicación.*

Resumen

El presente proyecto de investigación diseñó una estrategia de outsourcing para el proceso de selección de personal basado en competencias en talento humano de medianas industrias. El diccionario de competencias para niveles iniciales, el manual técnico de descripción de puestos, la guía para la contratación de empresa outsourcing y el manual de procedimiento de cortes de calzado por competencias de la empresa Calzalona S.A., desarrollados como la estrategia encaminada a eliminar los puntos críticos encontrados en el proceso de selección, y erradicar las selecciones empíricas; aportará con la correcta elección de colaboradores que contribuyen con un valor agregado a la empresa; se realizó un enfoque cualitativo, mediante recolección de datos con observación directa y fichas de cotejo que determinó soluciones para el desarrollo e implementación de la herramienta de contratación de una empresa outsourcing quien realice el proceso de selección de personal basado en las competencias que requiere el proceso productivo, reconociendo el valor que aporta su personal a cada proceso en la organización y encaminadas conjuntamente al cumplimiento de metas. El aliado estratégico que adoptó al externalizar el proceso de selección de personal y confiar en especialistas, aseguró que la implementación de la estrategia de outsourcing en talento humano sea el instrumento más factible para mejorar dichos procesos, los instrumentos de apoyo propuestos son una estrategia administrativa que contribuye al mejoramiento de talento humano en selección de personal y a optimizar el proceso productivo a través de las competencias básicas.

Palabras claves: outsourcing, selección de personal, competencias, talento humano, estrategia, productivo.

Abstract

This research project designed a strategy of outsourcing for recruitment process based on human talent skills in medium-sized industries. The dictionary of competencies for basic levels, the technical manual of job descriptions, the hiring guide for outsourcing companies and the procedure manual for competencies of footwear cutting at the company Calzalona L.C. were developed as a strategy to remove critical points that were found in the selection process, and to put away empirical selection processes; these would contribute with an appropriate staff selection that add value to the company. A qualitative approach was developed by collecting data with direct observation and check lists that determined the solutions for the development and implementation of a tool of hiring an outsourcing company that perform the process of personnel selection based on the skills required by the production process, identifying the value that the staff add to each process in the organization and jointly aimed at the achievement of goals. The strategic partner that adopted to outsource the process of recruitment and rely on specialist, assured that the implementation of the strategy of outsourcing in human talent is the most feasible tool to improve these processes, the proposed support tools are an administrative strategy that contributes to the improvement of human talent in recruiting and optimize the production process through basic skills.

Key words: outsourcing, recruitment, competencies, human talent, strategy, productivity

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad.....	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos	vi
Abstract.....	viii
Lista de Tablas.....	xii
Lista de Figuras	xv
CAPÍTULOS.....	1
1. Introducción.....	1
1.1. Presentación del trabajo	1
1.2. Descripción del documento	2
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	3
2.1. Información técnica básica.....	3
2.2. Descripción del problema	3
2.3. Preguntas básicas	4
2.4. Formulación de meta	4
2.5. Objetivos.....	5
2.6. Delimitación funcional	5
3. Marco Teórico.....	6
3.1. Gestión del Talento Humano	6
3.1.1 Aspectos fundamentales de la gestión moderna del talento humano	6
3.1.2 Objetivos de la gestión del talento humano.....	7
3.1.3 Proceso de gestión de talento humano.....	7
3. 2. Análisis y descripción de puestos de trabajo	8

3. 2.1	Diferencia entre análisis y descripción de puesto de trabajo.....	9
3. 2.2	Metodología para el análisis del puesto de trabajo.....	9
3.3.	Selección del personal.....	10
3.3.1	Proceso integral de selección de recursos humanos que la empresa outsourcing aplicará para seleccionar al personal.	10
3.3.2	Proceso de selección de personal, aplicada por la empresa outsourcing	11
3.3.3	Importancia de la selección de personal, aplicada por la empresa outsourcing	13
3.3.4	Especialistas outsourcing en procesos de selección.....	13
3.4.	Gestión por competencias	13
3.4.1	Modelo de competencias.....	13
3.4.2	Relación entre conocimientos y competencias	14
3.4.3	Clases de competencias	14
3. 4.4	Elementos de las competencias	16
3.5.	Selección por competencias	16
3.5.1	La entrevista por incidentes críticos	16
3.5.2	Entrevista	16
3.5.3	Herramientas para obtener información de las competencias de la persona.....	16
3.6.	Estrategias de gestión	17
3.6.1	Elementos de estrategias de gestión	17
3.6.2	Procesos de la estrategia de gestión	17
3.7	Outsourcing.....	18
3.7.1	Ventajas de la contratación de una empresa outsourcing	18
3.7.2	Áreas del outsourcing que tienen mayor demanda y desarrollo	19
3.7.3	Actividades que se pueden externalizar..	19
3.7.4	Objetivos de la contratación de una empresa outsourcing	20
3.7.5	Estrategias de la implementación de outsourcing	20

3.7.6	Selección de la empresa outsourcing o proveedor externo	21
3.7.7	Base legal de contratación de outsourcing en selección de personal	21
3.8.	Estado del Arte	22
4.	Metodología.....	26
4.1.	Diagnóstico	26
4.2.	Método(s) aplicado(s)	35
4.3	Materiales y Herramientas.....	36
5.	Resultados.....	37
5.1.	Producto final del proyecto de titulación.....	37
5.2	Evaluación Preliminar	141
5.3.	Análisis de resultados	144
6.	Conclusiones y Recomendaciones.....	150
6.1.	Conclusiones	150
6.2.	Recomendaciones.....	151
	Referencias.....	152

Lista de Tablas

1. Competencias	14
2. Actividades que se pueden externalizar	19
3. Producción mes de Mayo del 2014 de puestos de la Industria de Calzalona S.	29
4. Producción mes de Junio del 2014 de puestos de la Industria de Calzalona S.A.	30
5. Producción mes de Julio del 2014 de puestos de la Industria de Calzalona S.A.	30
6. Producción mes de Agosto del 2014 de puestos de la Industria de Calzalona S.A.	31
7. Producción mes de Septiembre del 2014 de puestos de la Industria de Calzalona S.A.	31
8. Cuadro comparativo de Producción de Calzalona S.A. de los meses de mayo-agosto	32
9. Técnicas aplicadas en talento humano en el proceso de elección de personal	33
10. Asesoría técnica sobre elementos guías que debe tener la empresa Calzalona para que se aplique el outsourcing en selección de personal por una empresa externa.	38
11. Ficha técnica de profesionales entrevistados	39
12. Entrevista a especialistas	40
13. Fortalezas y Debilidades de la industria Calzalona S.A.	44
14. Oportunidades y Amenazas de la empresa industrial Calzalona S.A.	45
15. Ponderación establecer las fortalezas y debilidades	46
16. Matriz de ponderación para identificar las debilidades específicas de Calzalona S.A.	47
17. Matriz de las Fortalezas y debilidades ponderadas de Calzalona S.A.	48
18. Matriz de ponderación para identificar las oportunidades específicas de Calzalona S.A.	49
19. Matriz de ponderación para identificar las amenazas específicas de Calzalona S.A.	50
20. Matriz de las oportunidades y amenazas ponderadas de Calzalona S.A.	51
21. Matriz FODA de la empresa industrial Calzalona S.A.- Resumen	52
22. Matriz FODA por objetivos	53
23. Primer Objetivo: Diseñar el diccionario de competencias de Calzalona S.A.	54
24. Segundo Objetivo: Diseñar un manual técnico de descripción de perfil puestos de la empresa industrial Calzalona S.A.	55
25. Tercer Objetivo: Elaborar la guía de contratación outsourcing para talento humano en selección de personal para la empresa Calzalona S.A.	56
26. Cuarto Objetivo: Instructivo del procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona por competencias de la empresa Calzalona S.A.	57

27. Resumen de las estrategias implementadas en talento humano.....	58
28. Plan de Acción para el cumplimiento del Primer objetivo	59
29. Plan de Acción para el cumplimiento del Segundo objetivo	60
30. Plan de Acción para el cumplimiento del Tercer objetivo	61
31. Plan de Acción para el cumplimiento del Cuarto objetivo	62
32. Descripción de las competencias cardinales y competencias para nivel inicial u operativo de la empresa Calzalona S.A.....	71
33. Formato de Descripción de perfiles de puestos	92
34. Descripción del puesto Supervisor de la Empresa Calzalona S.A.....	94
35. Descripción del puesto Supervisor parte 2 de la Empresa Calzalona S.A.	95
36. Descripción del puesto Control de calidad de la Empresa Calzalona S.A.....	96
37. Descripción del puesto Control de calidad parte 2, de la Empresa Calzalona S.A.....	97
38. Descripción del puesto Ribeteado de la Empresa Calzalona S.A.	98
39. Descripción del puesto Ribeteado parte 2 de la Empresa Calzalona S.A.....	99
40. Descripción del puesto Pegado Aplique de la Empresa Calzalona S.A.	100
41. Descripción del puesto Pegado Aplique parte 2, de la Empresa Calzalona S.A.	101
42. Descripción del puesto Unido talón de la Empresa Calzalona S.A.	102
43. Descripción del puesto Unido talón de la Empresa Calzalona S.A.	103
44. Descripción del puesto Pasado cinta de la Empresa Calzalona S.A.	104
45. Descripción del puesto Pasado cinta parte 2, de la Empresa Calzalona S.A.	105
46. Descripción del puesto Cosido talonera de la Empresa Calzalona S.A.	106
47. Descripción del puesto Cosido talonera parte 2, de la Empresa Calzalona S.A.	107
48. Descripción del puesto Cosido Aplique de la Empresa Calzalona S.A.	108
49. Descripción del puesto Cosido Aplique parte 2, de la Empresa Calzalona S.A.	109
50. Descripción del puesto Banda de la Empresa Calzalona S.A.....	110
51. Descripción del puesto Banda parte 2, de la Empresa Calzalona S.A.....	111
52. Descripción del puesto Abierto Costura de la Empresa Calzalona S.A.	112
53. Descripción del puesto Abierto parte 2, Costura de la Empresa Calzalona S.A.....	113
54. Descripción del puesto Atracado de la Empresa Calzalona S.A.....	114
55. Descripción del puesto Atracado parte 2, de la Empresa Calzalona S.A.....	115
56. Empresas ofertantes del proceso selección de personal.....	122
57. Costos de empresas de outsourcing en selección de personal	125

58. Verificación de cumplimiento de competencias en puestos operativos	134
59. Competencias requeridas para cada puesto. Parte 1	136
60. Competencias requeridas para cada puesto. Parte 2	137
61. Competencias requeridas para cada puesto. Parte 3	138
62. Competencias requeridas para cada puesto. Parte	139
63. Perfil del especialista evaluador.....	142
64. Evaluación especialista de la estrategia de outsourcing en talento humano propuesta.....	143
65. Cuadros de Producción del mes de octubre de 2014, con la implementación de la estrategia en selección de personal por competencias en el procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona.....	147
66. Cuadros de Producción del mes de noviembre de 2014, con la implementación de la estrategia en selección de personal por competencias en el procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona.	147
67. Cuadros de Producción del mes de diciembre de 2014, con la implementación de la estrategia en selección de personal por competencias en el procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona.	148
68. Cuadros de Producción del mes de enero de 2015, con la implementación de la estrategia en selección de personal por competencias en el procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona.....	148
69. Cuadros de Producción del mes de febrero de 2015, con la implementación de la estrategia en selección de personal por competencias en el procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona.....	149

Lista de Figuras

1. Proceso de gestión de talento humano	7
2. Proceso de gestión de talento humano	8
3. Método para análisis del puesto de trabajo	9
4. El proceso de selección de recursos humanos.....	10
5. Tipos de competencias	15
6. Tipos de habilidades.....	15
7. Estructura organizacional.....	28
8. Estructura del modelo de estrategia outsourcing de talento humano en selección de personal por competencias de la empresa Calzalona S.A.....	63
9. Competencias cardinales para la empresa Calzalona S.A.	70
10. Organigrama estructural de Calzalona S.A.	87
11. Organigrama Funcional de la empresa Calzalona S.A.....	88
12. Precios de servicio de outsourcing en selección de personal de la empresa Gestionamos	124
13. Cuadro del incremento de producción del año 2014 detallada por meses del proceso de fabricación de la empresa Calzalona S.A.	146

Capítulo 1

1. Introducción

1.1 Presentación del trabajo

De una correcta elección de personal depende el grado de colaboración que la empresa dispondrá para asegurar el cumplimiento de objetivos, lo que garantiza contar con personal competente que colabore en los procesos de la industria y satisfagan sus necesidades.

La selección de personal basado en competencias se ha desarrollado para la industria de fabricación de cortes de calzado de lona; para aportar una solución al problema que presenta esta mediana industria, se adoptó la estrategia outsourcing efectuada en el proceso de selección de personal para el cual la empresa no cuenta con especialista, y enfatizando lo costoso que sería mantener un departamento de personal.

La pugna por establecer competitividad en las medianas industrias de calzado promueve a desarrollar métodos que innoven sus procesos ofreciéndoles aliados estratégicos.

Es conveniente socializar a los integrantes de la industria de fabricación de cortes de calzado de lona para que participen de manera activa en la elección de competencias a implantar en sus puestos de trabajo para lograr un cambio en la productividad, ambiente laboral y rendimiento general con la organización

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Al no tener recurso humano idóneo, evidenciado en el bajo desempeño laboral del proceso de fabricación de cortes de calzado de lona de la empresa industrial.

¿Por qué se origina?

Por la falta de un proceso de selección de personal que dote de colaboradores competentes aliñados a los objetivos de producción.

¿Qué lo origina?

La selección de personal empírica sin técnicas en competencias

¿Dónde se origina?

Se origina en el proceso de fabricación de cortes de calzado de lona de la industria.

¿Dónde se detecta?

En el departamento de producción

1.2. Descripción del documento

El presente trabajo de grado contempla los pasos que abarcan el proceso de selección de personal basado en competencias a través de outsourcing para la industria de fabricación de cortes de calzado de lona y para ello fue necesario el desarrollo del documento siguiendo el siguiente esquema.

En el capítulo dos: Planteamiento de la Propuesta de Trabajo, cuenta con información básica, así como la descripción del problema a solucionar, además se plantearon preguntas directrices que permitieron establecer los objetivos de estudio, por último se establece la solución planteada.

El capítulo tres: Marco Teórico, cuenta con dos secciones las definiciones y conceptos que engloban a las variables en estudio y el estado del arte que contempla fundamentaciones científicas de trabajos realizados anteriormente.

En el capítulo cuatro: Metodología, se especifica el tipo de estudio a realizar y la metodología cualitativa, así como las técnicas utilizadas para el levantamiento de la información (entrevista, ficha de observación y listas de cotejo)

El capítulo cinco: Resultados, contempla el diagnóstico del problema investigado, partiendo de lo deductivo a lo inductivo para luego analizar los resultados, es aquí donde se detallan los cuadros estadísticos de mejoras en la productividad una vez implementado el método en el área de producción para la fabricación de cortes de calzado de lona.

Por último en el capítulo seis: se detallan las conclusiones y recomendaciones planteadas.

Capítulo 2

2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Desarrollo de una estrategia para la implementación de outsourcing de talento humano en Medianas Industrias

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Tesis

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Recursos Humanos y/o Riesgo laboral

2.2. Descripción del problema

El problema al que se desea dar solución se define así:

El desconocimiento de herramientas administrativas y técnicas en talento humano, no permite a la organización tener un proceso de selección de personal adecuado; se evidencia un deficiente manejo de la gestión de talento humano lo que produce un bajo desempeño laboral.

Un departamento clave en las industrias es recursos humanos; la inexistencia de éste no proporciona a la empresa procesos eficientes en selección de personal y aleja a la organización de sus objetivos.

La administración de personal debe estar dirigida por un especialista, más aún cuando se trata del proceso de selección de trabajadores, este proceso contribuye a la industria con la elección de seres, responsables, proactivos, con iniciativa, y competencias adecuadas; la ausencia de un especialista se hace presente en el escaso desempeño de los trabajadores del departamento de producción.

El insuficiente número de colaboradores idóneos para el proceso de fabricación de cortes de calzado de lona se refleja por la selección de personal empírica que realiza la empresa lo que no permite encontrar a la gente adecuada que aporten y sumen esfuerzos.

2.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Al no tener recurso humano idóneo, evidenciado en el bajo desempeño laboral del proceso de fabricación de cortes de calzado de lona de la empresa industrial.

¿Por qué se origina?

Por la falta de un proceso de selección de personal que dote de colaboradores competentes aliñados a los objetivos de producción.

¿Qué lo origina?

La selección de personal empírica sin técnicas en competencias

¿Dónde se origina?

Se origina en el proceso de fabricación de cortes de calzado de lona de la industria.

¿Dónde se detecta?

En el departamento de producción

2.4. Formulación de meta

Diseñar una estrategia de outsourcing para el mejor manejo del proceso de selección de personal basado en competencias y en el buen uso de éstas en las PYMES.

2.5. Objetivos

Objetivo general.-

Desarrollar una estrategia de Outsourcing para el proceso de selección de personal basado en competencias de talento humano en medianas industrias.

Objetivos específicos.-

- 1.- Diagnosticar la situación actual del proceso de selección por competencias en la organización.
- 2.- Identificar los lineamientos para el diseño de la estrategia en el proceso de selección de personal, mediante políticas internas.
- 3.- Diseñar la estrategia de selección de personal basado en competencias para el mejoramiento de este proceso en las organizaciones, componente para el implemento de outsourcing en talento humano.

2.6. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- El mejor manejo de talento humano a través de la implementación de outsourcing en el proceso de selección de personal por competencias nos permite el desarrollo de una estrategia para alcanzar la optimización de los procesos y el mejor desempeño laboral en las PYMES.
- Los lineamientos del manual técnico de descripción de perfiles, basado en el diccionario de competencias se convertirá en un referente para la toma de decisiones requeridas en cada selección de personal.
- La estrategia de selección de personal de outsourcing, basada en competencias determinará los avances, falencias y obstáculos que pueda enfrentar el proceso de fabricación de cortes de calzado de lona de la industria a futuro y como cambiarlas a tiempo.
- En la implementación de la estrategia se determinará los indicadores de gestión que permitirán medir de manera objetiva si hubo un mejor desempeño laboral productivo en la industria.

Pregunta 2. ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

No será capaz de delimitar las competencias del talento humano.

Capítulo 3

3. Marco Teórico

3.1 Gestión del Talento Humano

Alles (2006), Es la Misión que tiene el Área de Talento Humano en las Empresas al Seleccionar al personal y es encontrar al mejor talento o a la mejor persona posible en relación con el puesto que va a ocupar.

Chiavenato (2002), Chiavenato dice que, la gestión del talento humano es un conjunto de decisiones integradas acerca de las relaciones de empleo las cuales influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones. La gestión del talento humano es un área muy difícil y sobre todo muy sensible en lo que se refiere a las organizaciones. Esta es situacional ya que se acopla a la cultura organizacional, la estructura organizacional, el negocio para el cual está enfocada la empresa, la tecnología que se utiliza y demás variables importantes.

3.1.1 Aspectos fundamentales de la gestión moderna del talento humano

Existen tres aspectos fundamentales:

1.- Seres humanos Chiavenato (2002, p. 9), "Conjunto de personas distintas, con personalidades diferentes, conocimientos, habilidades, destrezas indispensables para la gestión de recursos empresariales. Son valores y deben ser tratados como tal y no como recursos transferibles."

2.- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales Chiavenato (2002, p. 9), "Son quienes dotan de talento, inteligencia y conocimiento a la organización, principal impulsador para competir en este entorno globalizado. Son considerados como activos que impulsan al desarrollo y no como seres pasivos que deben mantenerse bajo estructuras antiguas."

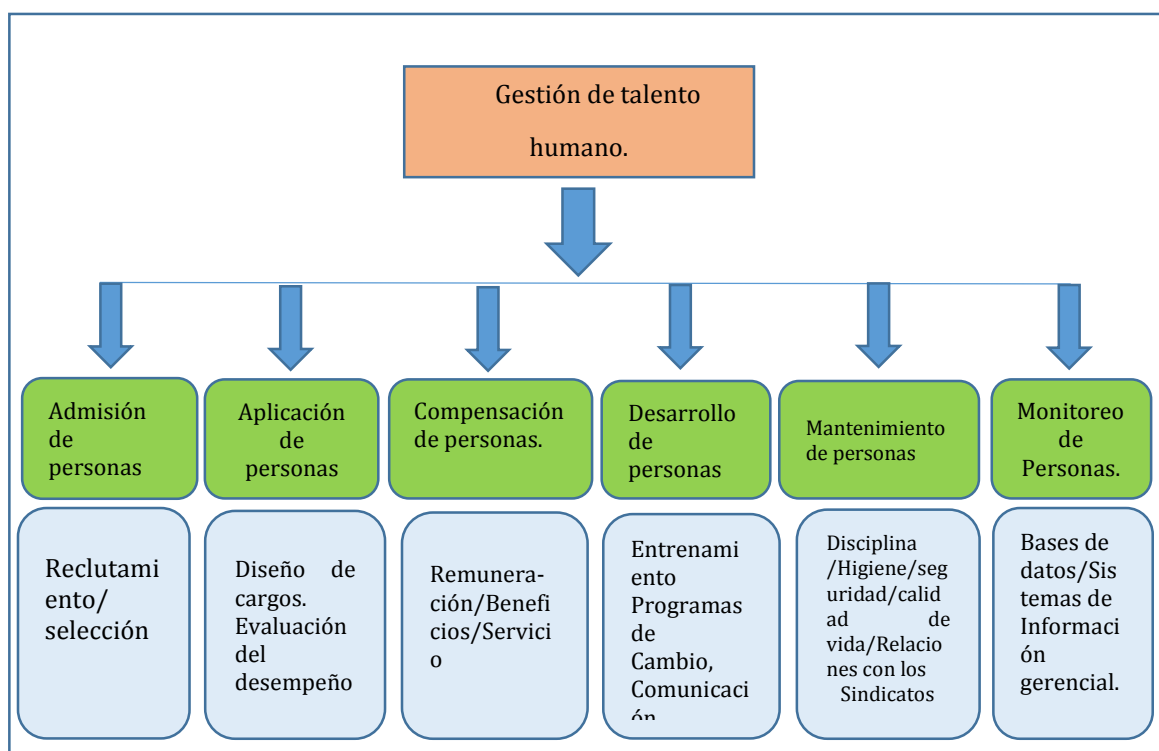
3.- Socios de la organización Chiavenato (2002, p. 10), "Son considerados socios porque son los que invierten tiempo, esfuerzos, conocimientos, compromisos, a cambio de retribuciones, y son quienes pueden conducir al éxito o al fracaso de la organización según sea manejada su motivación."

3.1.2 Objetivos de la gestión del talento humano

Chiavenato (2002), Los objetivos de la gestión de personas son: La gestión de talento humano, tiene como meta, alcanzar los objetivos y la misión propuesta, aportar personal competente para alcanzar mayor competitividad, motivar al personal, desarrollo profesional y personal de los empleados, mejorar su calidad de trabajo, establecer políticas responsables en la organización y saber administrarlas.

3.1.3 Proceso de gestión de talento humano

Figura 1: Proceso de gestión de talento humano



Fuente: Chiavenato (2002)

Elaborado por: López, Jenny. 2015

3.1.3.1 Admisión de personas

Chiavenato (2002, p. 13), “Sirve para incluir al nuevo personal a la organización, en la que incluye reclutamiento y selección del personal.”

3.1.3.2 Aplicación de personas

Chiavenato (2002, p. 13), “Pasos en los que se diseñan las actividades en las que las personas se van a desempeñar. Abarca diseño organizacional, análisis y descripción de puestos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.”

3.1.3.3 Compensación de las personas

Chiavenato (2002, p. 13), “Proceso para incentivar a las personas y sobre todo la satisfacción del personal. Incluye recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.”

3.1.3.4 Desarrollo de personas

Chiavenato (2002, p. 14), Proceso para el cual fue creado para capacitar e incrementar el desarrollo tanto personal como profesional. Incluye entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.”

3.1.3.5 Mantenimiento de personas

Chiavenato (2002, p. 14), “Se creó para mejorar las condiciones ambientales y psicológicas para satisfacción del personal. Abarca administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de relaciones sindicales.”

3.1.3.6 Evaluación de personas

Chiavenato (2002, p. 14), “En este proceso se controla las actividades del personal para comprobar resultados ya sean satisfactorios o no, esta incluye bases de datos y sistemas de información gerenciales.”

3. 2 Análisis y descripción de puestos de trabajo

Nebot (1999), El análisis y descripción de puestos es la recolección de toda la información relativa al cargo con el estimado de tiempo y esfuerzo, para especificar las funciones que determinará dicho puesto.

Figura 2: Proceso de gestión de talento humano

¿Qué hace?	Funciones tareas y sus condiciones
¿Cómo lo hace?	Recursos y métodos
¿Para qué lo hace?	Objetivos y finalidades

Fuente: Nebot (1999)
Elaborado por: López, Jenny. 2015

3. 2.1 Diferencia entre análisis y descripción de puesto de trabajo

El Análisis de puesto de trabajo

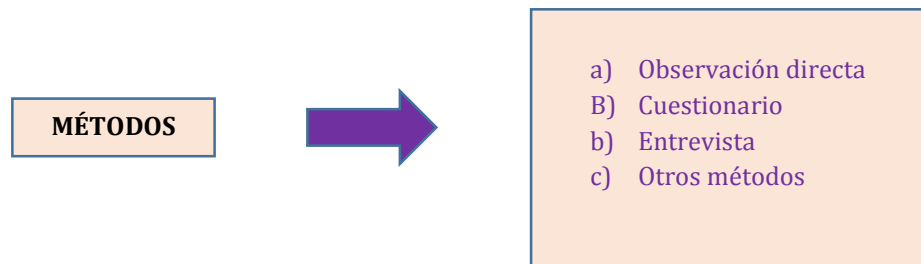
Nebot (1999, p. 28), "Hace referencia al estudio riguroso sobre los puestos con el fin de recopilar la máxima información sobre el mismo (funciones, tareas, requisitos, responsabilidades, obligaciones, condiciones físicas y ambientales...)"

La descripción de puestos de trabajo

Nebot (1999, p. 28), "Hace referencia al informe donde queda especificada toda la información recogida en el análisis anterior. Por eso esta fase se llama "Análisis y descripción de puestos de trabajo", que son dos procesos consecutivos."

3. 2.2 Metodología para el análisis del puesto de trabajo

Figura 3: Método para análisis del puesto de trabajo



Fuente: Nebot (1999)
Elaborado por: López, Jenny. 2015

3. 2.2.1 Observación directa

Nebot (1999), Observa al trabajador cuando realiza las tareas o funciones y registra todo lo que va realizando, ser sistemático y objetivo, es útil para tareas rutinarias o repetitivas y funciones complejas. No es útil para trabajos mentales y creativos.

3.2.2.2 Cuestionario

Nebot (1999), Es una técnica de recolección de datos donde el encuestado proporciona la información escrita en un sondeo estructurado que se llena de manera personal y pueden tener cierta libertad de expresión.

3.2.2.3 Entrevista

Nebot (1999), Es una técnica más íntima donde se da libertad al entrevistado de expresar sus ideas, sin desviarnos de la estructura o tema a tratar. Los principales requisitos para realizar una buena

entrevista son: Crear un buen clima de cooperación y confianza, evitar actitudes defensivas o agresivas, hacer preguntas claras y objetivas, dialogo abierto, evitar juicios, dejar claro el objetivo de la entrevista, no preguntar cuestiones personales, evitar llevar la entrevista fuera de contexto, agradecer por la colaboración.

3.3 Selección del personal

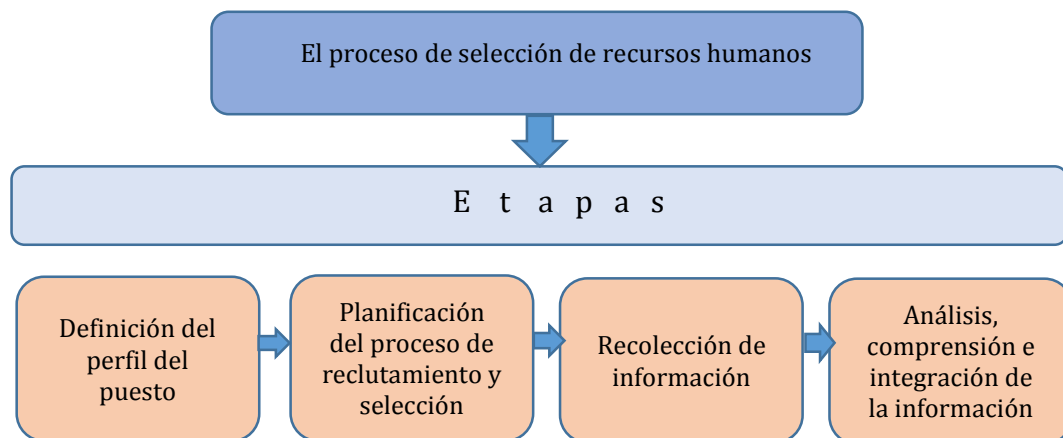
Alles (2011), Es un proceso en el que se evalúa capacidades específicas en base a estándares para encontrar al más idóneo de acuerdo a los requerimientos presentados por la organización.

Grados (2003, p. 223), “Es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.”

Dobronich (2001), La selección de personal es un proceso clave para dotar a la organización de talento competitivo y esto se logra teniendo absoluto conocimiento del cargo vacante, a través del análisis y descripción de puestos y la acertada aplicación de técnicas de selección.

3.3.1 Proceso integral de selección de recursos humanos que la empresa outsourcing aplicará para seleccionar al personal.

Figura 4: El proceso de selección de recursos humanos



Fuente: Dobronich (2001)
Elaborado por: López, Jenny. 2015

3.3.1.1 Definición del perfil del puesto

Dobronich (2001), Puntualiza el puesto con las características formales, descripción el grado o nivel jerárquico, conocimientos, competencias críticas y experiencia que requiere, y oportunidades de

desarrollo. Planifica el reclutamiento y selección, y obtiene la información necesaria para una correcta elección.

3.3.1.2 Planificar la estrategia de reclutamiento y selección

Dobronich (2001), Planifica cómo, cuándo y cómo realizar la selección, realiza el cronograma, define costos y plazos, y estandariza los procesos.

3.3.1.3 Recolección de información

Dobronich (2001), En las entrevista, adquiere la mayor cantidad de información posible, para hacer posible una elección confiable, busca información en otras fuentes.

3.3.1.4 Análisis, comprensión e integración de la información

Dobronich (2001), Proporciona la información para la toma de decisión más acertada en base a los datos obtenidos, Evalúa consistentemente, presenta un informe integrado de datos, proporciona al candidato más idóneo.

3.3.2 Proceso de selección de personal, aplicada por la empresa outsourcing

Griffin (2011), Una vez que el proceso de reclutamiento ha atraído a un conjunto de solicitantes, el siguiente paso es elegir a quien contratar, la intención del proceso de selección es recabar información de los solicitantes que prediga su éxito en el puesto y luego contratar a los candidatos que tienen mayor probabilidad de tener éxito.

Dobronich (2001), Los pasos del proceso de selección son:

- Solicitud de empleo
- Entrevistas
- Evaluación Técnica
- Evaluación psicológica
- Examen médico

3.3.2.1 Solicitud de empleo

Dobronich (2001), Es el medio más utilizado y su información es verificable y brinda suficiente información para iniciar el proceso de selección.

Grados (2003, p. 226-227), Los datos que comúnmente contiene son:

- Datos personales
- Datos escolares
- Experiencia ocupacional
- Datos familiares

- Referencias personales
- Generales

3.3.2.2 Entrevistas

Grados (2003), La entrevista inicial es un primer filtro y acercamiento con el candidato lo que ayuda a observar la conducta, personalidad y desenvolvimiento del aspirante, de ésta se obtiene información en forma bidireccional.

Griffin (2011), Es considerado como una técnica muy popular pero su éxito depende de la capacidad del entrevistador para ser constante y equitativo en la manera de evaluar las respuestas de los candidatos. Clases de entrevista:

Entrevista estructurada Griffin (2011, p. 447), “Está organizada con un formato prediseñado y sistematizada para evaluar a todos los aspirantes con los mismos parámetros.”

Entrevista no estructurada Griffin (2011, p. 447), “Tiene un orden específico pero presenta preguntas de criterio abierto y su evaluación dependerá del juicio de cada evaluador.”

3.3.2.3 Evaluación técnica

Grados (2003), La evaluación técnica provee de información sobre el grado de conocimientos y nivel académico que posee el candidato para desempeñar el cargo al que aspira.

3.3.2.4 Evaluación psicológica

Grados (2003, p. 229), “Es la etapa más importante en la selección, en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato.”

Una batería de pruebas psicológicas incluye los siguientes aspectos básicos:

Inteligencia Grados (2003, p. 229), “Se refiere a la medición de la capacidad para resolver situaciones del entorno a través de los siguientes factores:

- Factor general de la inteligencia (Factor g)
- Factores específicos de la inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.”

Habilidad Grados (2003, p. 229), “Se refiere a la medición de las capacidades más desarrolladas, como la comunicación oral o escrita, ventas, etc.”

Personalidad Grados (2003, p. 230), “Medición a los factores del estilo de afrontamiento a la vida de la personal.”

3.3.2.5 Examen médico

Grados (2003), Es un procedimiento que detecta si el candidato posee la capacidad física para desempeñar el cargo al que aspira, evitando que existan futuras complicaciones con sus labores especialmente si va a realizar actividades que requiera esfuerzo físico.

3.3.3 Importancia de la selección de personal, aplicada por la empresa outsourcing

Nebot (1999), La selección de personal ha tenido un desarrollo en el transcurso del tiempo en base a selecciones fallidas y falta de rendimiento en la productividad, se adoptó el concepto de talento humano con lo que gana un espacio fundamental en las organizaciones, la motivación y selección por competencias ha dado como resultado el logro de metas organizacionales.

3.3.4 Especialistas outsourcing en procesos de selección

Nebot (1999), El proceso de selección puede realizarlo interna y externamente a través de consultoras especializadas, son empresas que tratan datos con objetividad, y especialistas en reclutar gente en diferentes áreas o incluso regiones. Propia empresa, lo realiza el departamento de recursos humanos, o en su defecto es ejecutada por algún profesional, como el jefe de departamento o sección que requiere llenar la vacante.

3.4 Gestión por competencias

Fernández (2006, p. 22), "La Gestión por competencias viene a introducir nuevos conceptos para flexibilizar la dirección de los empleados y poder adaptarla a las necesidades de la organización de la empresa." Son las cualidades y aptitudes para desarrollar con efectividad las funciones dadas.

Alles (2010, p. 18), "La competencia, "hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo."

3.4.1 Modelo de competencias

Alles (2010, p. 18), "Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran a la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales."

Alles (2010, p. 61), "El modelo competencias según el diccionario de competencias nace de la organización misma, lo conforma la visión, misión, valores y agrega valor a la estrategia organizacional."

Tabla 1: Competencias

COMPETENCIAS
Iniciativa-Autonomía
Orientación al cliente
Colaboración
Comunicación
Trabajo en equipo
Liderazgo

Fuente: Alles (2010)

Elaborado por: López, Jenny. 2015

3.4.2 Relación entre conocimientos y competencias

Alles (2010, p. 20), “Conocimientos.- Son necesarios y contribuyen la base del desempeño. Competencias.- Generan un comportamiento exitoso.”

3.4.3 Clases de competencias

Alles (2010), Se clasifica en: **Competencias cardinales**, Competencia aplicada a todos los integrantes de la organización; **Competencias específicas**, Alles (2010, p. 163), “Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.” Y **Competencias específicas por área**, Para las diferentes áreas de la organización.

Areo (2010), En los últimos años cobra importancia en diferentes áreas profesionales la utilización del término competencia, se analiza en base a las habilidades, características y actitudes que conforma el empleado al desarrollar el puesto de trabajo, se clasifica de la siguiente manera:

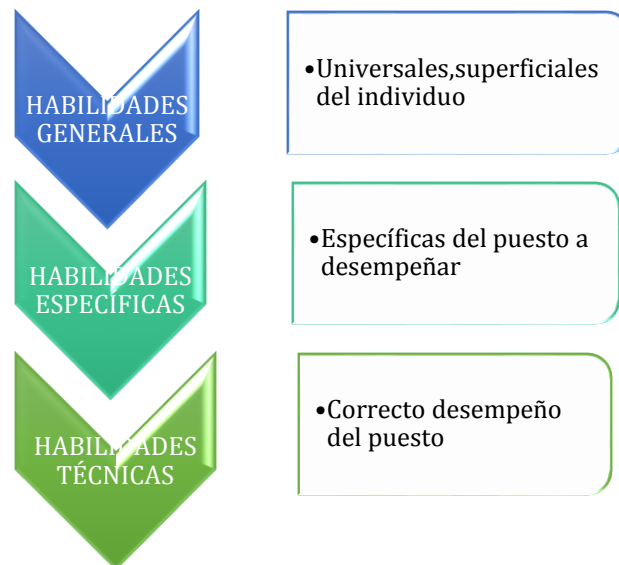
Figura 5: Tipos de competencias



Fuente: Aero (2010)
Elaborado por: López, Jenny. 2015

Dentro de las competencias procedimentales se habla de habilidades y se sintetizan en los siguientes grupos:

Figura 6: Tipos de habilidades



Fuente: Aero (2010)
Elaborado por: López, Jenny. 2015

3.4.4 Elementos de las competencias

Motivación Alles (2006, p. 23), "Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones "dirigen, conllevan y seleccionan" el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otras". (Alles, 2006, págs. 23-25)

Características Alles (2006, p. 24), "Las características físicas y las respuestas consistentes a situaciones o información."

Concepto propio o concepto de sí mismo Alles (2006, p. 24), "Las actitudes, los valores o la imagen que una persona tiene de sí".

Conocimiento Alles (2006, p. 25), "La información que una persona posee sobre áreas específicas."

Habilidad Alles (2006, p. 25), "Capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual."

3.5 Selección por competencias

Alles (2011), Es un método estructurado que identifica las aptitudes en comparación con el perfil de búsqueda de candidatos que pueden desempeñar con mayor efectividad un puesto.

Dentro de la selección por competencias encontramos dos métodos los cuales son:

3.5.1 La entrevista por incidentes críticos

Alles (2006), Es permitir al candidato desarrollar la entrevista a través ejemplos o expresión de temas no referentes al cargo para adaptarse con mayor facilidad.

Alles (2006, p. 197), "Se realiza esta entrevista donde no tengan organizado un sistema de Gestión de Recursos Humanos y su nombre correcto es B.E.I. (Behavioral Event Interview) Entrevista por eventos conductuales."

3.5.2 Entrevista (Behavioral Event Interview) eventos conductuales o comportamientos

Alles (2006), Recolecta datos como: iintroducción, exploración, experiencia y formación del individuo, responsabilidades en su actual trabajo, detalla circunstancias de trabajo, con lo más relevante y observar situaciones incorrectas, necesidades respecto del trabajo, conclusiones del entrevistado sobre la entrevista.

3.5.3 Herramientas para obtener información de las competencias de la persona

Alles (2006), Una de las herramientas más utilizadas es el assessment center, dinámicas de grupo, role playing, entrevista focalizada B.E.I., por eventos conductuales, entrevistas situacionales, pruebas de trabajo, test de aptitudes, test de personalidad, datos biográficos, referencias, y entrevistas tradicionales.

3.6 Estrategias de gestión

Navas & Guerras (2012), Son las gestiones realizadas para alcanzar metas con la utilización correcta de recursos. .

Betancourt (2002, p. 82), “transferir la responsabilidad de las estrategias de gestión, de la gerencia a cada supervisor y a cada individuo que toma decisiones en la organización, lo que hacemos es transferir la responsabilidad del aprendizaje organizacional a todos los miembros de ésta.”

3.6.1 Elementos de estrategias de gestión

Los elementos de las Estrategias de gestión pueden medirse en tres tiempos, pasado, presente y futuro:

3.6.1.1 Feedback Betancourt (2002), Este elemento ayuda a vincularnos al pasado mediante la reacción y retroalimentación, el Feedback permite tener una visión de lo que ocurre en la organización e ir ajustando la gestión de acuerdo a nuestras necesidades.

3.6.1.2 Acciones y decisiones Betancourt (2002), Este elemento ayuda en el presente a tomar acciones necesarias en base a la información que posee, sin dejar pasar las oportunidades y tomando decisiones adecuadas.

3.6.1.3 Pronóstico Betancourt (2002, p. 82), “Busca la proyección del futuro”, esta clase de proyecciones se logra alcanzar a través de una correcta planificación por procesos específicos.”

3.6.2 Procesos de la estrategia de gestión

La transformación de una empresa para trabajar con estrategias de gestión necesita basarse en algunas características:

3.6.2.1 Visión Betancourt (2002), Significa la visualización de donde se quiere llegar o lo que desea alcanzar, debe comenzar por una visión personal, para acogerse a una visión organizacional. Es saber el camino que tomamos y hacia donde queremos llegar. Cuando existe una visión, automáticamente los miembros de la organización saben a dónde ir.

3.6.2.2 Valores nucleares Betancourt (2002, p. 113), “Los valores son los que le dan la rectitud del camino a la visión, para hacer que la misma valga la pena.” Los valores son aquellas normas que guían el comportamiento de los empleados en las labores diarias en las empresas.

3.6.2.3 Misión Betancourt (2002, p. 114), “Dice claramente que es lo que hay que hacer, para que hacerlo y quien recibe el beneficio de este paquete.” La gente en las organizaciones debe tener claro que es lo que hace, para no sentirse frustrados cuando se presenta el hecho de no saber si su trabajo es importante para los demás.

3.6.2.4 Estrategia del negocio Betancourt (2002, p. 116), “Una estrategia de negocio, debe ser capaz de producir los elementos necesarios para que la Visión, la Misión y los Valores tengan un campo de acción dentro de la organización y su entorno.”

3.7 Outsourcing

Chiavenato (2002), Las tareas conocidas como repetitivas, monótonas, burocráticas hacen que la organización pierda mucho esfuerzo, dinero y tiempo, éstas son transferidas a terceros por medio de la externalización (Outsourcing), mientras las actividades tácticas son realizadas por los gerentes de línea de las organizaciones.

Heywood (2001), Es la entrega a un especialista externo de uno o varios procesos que no son considerados como el núcleo del negocio para alcanzar una ventaja competitiva y centrar sus esfuerzos en su actividad principal, en un periodo determinado.

Díaz (2012), Externalización, es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa (outsourcing), por medio de un contrato.

3.7.1 Ventajas de la contratación de una empresa outsourcing

Díaz (2012), Entre las ventajas que brinda el outsourcing a una organización son: disminuye costos de producción, obtiene productos de mejor calidad, elimina tareas rutinarias, dedica su tiempo a tareas de mayor rentabilidad, responde con rapidez a cambios del entorno, optimiza costos, logra resultados más eficientes, centraliza las energías en el Core Business, mejora los tiempos y la calidad de los procesos, aplica el talento y los recursos propios a las tareas claves, da mayor flexibilidad a la organización, disminuye costos fijos, permite el desarrollo económico del sector productivo, aprovecha espacios físicos y revalorización de los recursos instalados.

3.7.2 Áreas del outsourcing que tienen mayor demanda y desarrollo

Administración y Finanzas Díaz (2012, p. 36), "Incluye el análisis financiero, informe y planificación financiera, contabilidad gerencial, gestión de tesorería y caja, pago y recibo de cuentas, administración de riesgos e impuestos."

Recursos Humanos Díaz (2012, p. 36), "Especialmente centrado en servicios, la captación de candidatos, selecciones, evaluaciones y formación..."

Servicios de gestión de la información Díaz (2012, p. 36), "Control del flujo de la información, de los medios de soporte (hardware, software), así como todo lo relacionado con tecnologías de la información y la comunicación."

3.7.3 Actividades que se pueden externalizar. Las mejores actividades para iniciarse el Outsourcing, son aquellas que no tienen una influencia significativa sobre la productividad o el beneficio de la empresa.

Tabla 2: Actividades que se pueden externalizar

Informática	Sistemas contables
Selección de personal	Soporte al usuario
Actividades de mercadotecnia	Sistemas administrativos
Sistema de transporte	Ventas
Redes de comunicaciones	Seguridad de datos
Mantenimiento de software	Diseño de base de datos
Diseño de redes de comunicación	Consultoría de Selección de Personal
Ingeniería	Sistemas financieros
Producción	Distribución
Actualización de software	Administración de Recursos Humanos
Proceso en línea	Soporte técnico
Gestión del Talento humano	Manufactura
Formación y Capacitación	Administración de activos inmuebles

Fuente: Díaz (2012)
Elaborado por: López, Jenny. 2015

3.7.4 Objetivos de la contratación de una empresa outsourcing

Díaz (2012), Los objetivos alcanzados con la negociación de Outsourcing son: optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión en función de las necesidades reales, eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica, concentración en la propia actividad de la organización.

3.7.5 Estrategias de la implementación de outsourcing

Díaz (2012), Para que una estrategia outsourcing sea exitosa, deberá hacerse participe del proceso a los directivos, gerentes de áreas y todo el personal de las empresas a fin de que se familiaricen con el proceso, se debe considerar tres aspectos importantes:

1. La revisión de la estructura de la empresa.
2. La determinación de las actividades.
3. La selección de los proveedores.

La estrategia debe definirse claramente de manera que asegure que el proceso escogido por la empresa este manejado por las metas que debe cumplir el Outsourcing.

Una vez que se encuentre un aliado externo puede convertirse en un socio estratégico de outsourcing.

3.7.5.1 Tipos de estrategia

Existen dos tipos genéricos de estrategia de Outsourcing, la estrategia periférica y la estrategia central.

a.- Estrategia periférica

Díaz (2012, p. 62), “La periférica curre cuando la empresa adquiere actividades de poca relevancia estratégica de suplidores externos.”

Díaz (2012, p. 61), “Concentrar los recursos propios de la compañía en un conjunto de competencias esenciales del negocio.”

b.- Estrategia central

Díaz (2012, p. 62), “la central ocurre cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener éxito.”

Díaz (2012, p. 61), “Tercerizar estratégicamente las demás actividades (incluyendo las tradicionalmente consideradas como parte integral de cualquier compañía), para las cuales la empresa no ha desarrollado estrategias consideradas esenciales ni tampoco capacidades especiales”.

3.7.6 Selección de la empresa outsourcing o proveedor externo

Díaz (2012), Casi todos los procesos pueden ser contratado bajo Outsourcing, lo principal es comparar los costos, si son reducidos al contratar a una empresa externa, es conveniente caso contrario no. Para contratar bajo Outsourcing se debe analizar los siguientes aspectos:

1.- Costos

Díaz (2012), La empresa deberá analizar el colaborador externo con el cual obtendrá un resultado positivo, analizando su costo en relación al servicio de calidad que debe obtener, y para el cual no tenga especialistas dentro de su organización.

2.- Antecedentes

Díaz (2012), Hacer un análisis de un listado de empresas ofertantes para escoger a la mejor de acuerdo a nuestras necesidades, verificar los antecedentes, y sus referencias y la trayectoria laboral o experiencia que ésta posee.

3.- Conocimiento

Díaz (2012), Conocer, en lo posible la experiencia de otras empresas que hayan realizado Outsourcing en el área que pensamos contratar, verificar resultados obtenidos por empresas que contrataron sus servicios.

4.- Importancia para contratar

Díaz (2012), Si un proceso es trascendental para la organización no se puede externalizar, pero por el contrario si es un proceso del cual no tenemos especialistas para su realización y no es nuestro núcleo como empresa, podemos externalizar el proceso.

5.- Contrato

Díaz (2012), En la parte contractual, según Spataro, debemos dejar constancia todo posible escenario así como sanciones en caso de incumplimientos. Dice además; el Outsourcing es establecer alianzas con firmas colaboradoras que harán más eficientes nuestras tareas fundamentales.

3.7.7 Base legal de contratación de outsourcing en selección de personal

Díaz (2012), Un servicio de Outsourcing está regido por un marco Jurídico definido que las empresas involucradas deben conocer y cumplir, en la que se definen los términos en que se entregan los servicios, los compromisos asumidos de ambas partes y las sanciones de incumplimiento.

a.- Reglamento interno de trabajo

Según el Reglamento Interno de trabajo de la Empresa Calzalona S.A., esta industria será quien contrate a una empresa outsourcing especialista para realizar la selección de personal, un vez identificado a los empleados más idóneos Calzalona realiza el contrato individual de trabajo constituyéndose como empleador y el seleccionado como trabajador quien laborará en las instalaciones de su industria.

b.- Contrato outsourcing con la empresa contratada para proporcionar el servicio

Díaz (2012, p. 77), "Es un documento de carácter legal que recoge el alcance y características del servicio de Outsourcing." "El Outsourcing presenta similitudes con varias figuras jurídicas, pero en especial con el contrato de arrendamiento de obra."

c.- Contrato bajo código de trabajo

Registro oficial (2006), Art. 19.- Contrato escrito obligatorio.- Se celebrarán por escrito los siguientes contratos:

a) Los que versen sobre trabajos que requieran conocimientos técnicos o de un arte, o de una profesión determinada;

Art. 21.- Requisitos del contrato escrito.- En el contrato escrito deberán consignarse, necesariamente, cláusulas referentes a:

1. La clase o clases de trabajo objeto del contrato; 2. La manera como ha de ejecutarse: si por unidades de tiempo, por unidades de obra, por tarea, etc.; 3. La cuantía y forma de pago de la remuneración; 4. Tiempo de duración del contrato; 5. Lugar en que debe ejecutarse la obra o el trabajo; y, 6. La declaración de si se establecen o no sanciones, y en caso de establecerse la forma de determinarlas y las garantías para su efectividad.

3.8 Estado del Arte

Investigaciones en la Provincia de Tungurahua

Mayorga (2013) En el capítulo I: Fundamento teóricos, literal 1.13 Departamento de talento humano, y sección 1.13.4 Competencias del Talento Humano, la investigación realizada en una mediana industria de la ciudad de Ambato, habla de la exigencia de encontrar las aptitudes que calcen a sus necesidades y presenta las competencias necesarias en selección del personal, para mejorar su productividad, se habla de que las personas son el activo más importante de la empresa y el factor clave para su desarrollo, por lo que una de sus recomendaciones es: "Desde la Gerencia General brindar el

respaldo necesario para implementar los planes de administración del talento humano, haciendo posible conseguir los resultados esperados”.

Ortiz (2014) En esta investigación que tiene por Objetivo: “Identificar las competencias específicas que determinen el perfil profesional del Administrador de Empresas en la ciudad de Ambato”.se concluye “Con relación al orden de importancia de la prioridad dada a las cinco competencias principales determinadas por los empresarios y profesionales existe una coincidencia en 3 de las cinco competencias dadas como las más importantes (formular planes de marketing, administrar y desarrollar el talento humanos en la organización y tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa).” En toda organización es una clave para éxito contratar personal basado en un perfil aliñado a los objetivos empresariales, como en este caso con competencias definidos para encontrar el mejor administrador y profesional para desempeñar cargos específicos.

Rubio (2015) Existen un sinnúmero de empresas, especialistas, asesores y profesionales que ofertan el servicio de manejo de talento humano y el proceso de selección de personal en la provincia de Tungurahua, localizadas en su mayoría en el cantón Ambato, dedicadas a apoyar a las PYMES y toda empresa que requieran un especialista externo u outsourcing que maneje su selección de personal lo que certifica una contratación exitosa a menor costo de lo que representa el mantenimiento de un departamento de personal dentro de la industria. **SOLUCEM**, es una empresa dedicada a brindar servicios de asesoría en reclutamiento y selección de personal, ofrece servicios profesionales a las PYMES en la provincia de Tungurahua. **Corporación Talento Humano**, es una empresa dedicada a reclutar y seleccionar personal competente que proporciona el servicio de pruebas técnicas para áreas específicas, está localizada en la provincia de Tungurahua.

Investigaciones en otras ciudades del Ecuador

Muñoz (2007) En la Tesis de Ciudad comercial El Bosque, se definió que la selección de personal por competencias es aplicable para todos los subsistemas de personal, alcanzando avances en todo nivel. La investigación arrojó resultados en el crecimiento de la motivación y estabilidad laboral y arrojó cifras de aumento del desempeño de cada trabajador. El modelo permitió la superacion de los colaboradores y la potencialización de las capacidades de cada proceso.

Bueno (2003) En las investigaciones realizadas, todas las medianas industrias no importa la rama a la que pertenezcan (servicios, comerciales, industriales, manufactureras, etc.) y que han logrado aplicar el modelo de gestion por competencias, han conseguido adaptar el modelo a sus necesidades y capacidades necesarias para cada cargo. En la industria gráfica la aplicación del modelo de competencias logró alcanzar conductas para un desempeño excelente. Se concluyó, que éste modelo

debe ser una herramienta que contribuya al desarrollo del talento humano y para ello es fundamental el apoyo de los Gerentes y Directivos y la flexibilización de los jefes y subalternos. En esta industria gráfica ha sido una herramienta viable para enfrentar la competitividad y hacer frente a la globalización.

Explored (2005) En la última década se evidenció en Ecuador el incremento de las empresas especializadas en Outsourcing pues su variedad de servicios prestados es claramente aceptada por grandes empresas y utilizadas últimamente por las PYMES, las que necesariamente deben evitar incrementar departamentos innecesarios dentro de las organizaciones para mantener costos bajos y altos rendimientos.

Investigaciones en otras partes del mundo

Mazuelos (2013) Según esta Tesis sobre los Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal, se concluye que el uso de un modelo de selección de personal por competencias logra identificar a los colaboradores estratégicos que contribuyen a lograr las metas en la organización. Se determinó que no existe un solo modelo de competencias rígido, siempre uno puede adaptarse a las necesidades de cada organización, depende de ésta darle vida y personalizarlo. Y por último y muy importante se analiza la reducción de esfuerzos posteriores a la selección de personal, principalmente en reentrenamiento y capacitaciones.

Ladino & Orozco (2008) La gestión por competencias aplicada en ésta investigación, constituye una herramienta indispensable para el factor humano como fórmula para ganar flexibilidad en la empresa y optimizar los procesos. Implica cambios profundos en la forma de concebir el desempeño y pone énfasis en encontrar las competencias para alcanzar los resultados a diferencia de solo controlar números finales. Disminuye la incertidumbre que genera el no saber que se espera que realice en cada puesto e incentiva a través del resultado a fortalecer su aplicación en todos los procesos.

Saba (2006), La conexión de nuestro proyecto con esta investigación está en la evidencia del mejor desempeño, logro de objetivos, revelación de dificultades, mejoras en la productividad, e incrementos de clima laboral a través de la implementación de selección de personal por competencias, que es lo que nosotros buscamos obtener al desarrollar nuestra estrategia con outsourcing en talento humano, se concluye además que las competencias buscadas en los empleados son las de tipo funcional que van de la mano con los resultados y desempeño concreto que debe obtener la organización para el cumplimiento de metas.

La empresa internacional argentina, especialista en outsourcing de talento humano es la reconocida MANPOWER, quien reconoce a los empleados como talentos y enfatiza que su

mayor capital es el talento en las empresas. Manpower Group es un socio funcional que aporta experiencia, practicidad y ahorro de tiempo, para gestionar eficientemente el equipo de trabajo. Cuenta con especialistas predispuestos para brindar asesoría en el diseño e implementación de soluciones simples adaptadas a las necesidades de cada empresa. “Sabemos de talento, y podemos convertirnos en tu departamento de RR.HH.” es el lema de la organización. Trabaja con las PYMES pues es un mercado que requiere expansión y mejoras en el rendimiento laboral. Manpower Group ofrece el talento para impulsar la innovación y productividad de las organizaciones en un mundo donde el talentismo es el sistema económico dominante.

Capítulo 4

4. Metodología

4.1. Diagnóstico

4.1.1 Metodología de la Investigación

Según lo señalado por Hernández, Fernández & Baptista (2010, p. 7), La investigación utilizada en este proyecto es cualitativa y se define como: “El enfoque cualitativo se guía por temas o áreas de investigación y pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de datos, no siempre es igual la secuencia y depende del estudio realizado”. No posee una medición numérica para la recolección de datos.

En esta investigación al desarrollar un tema sobre implementación de outsourcing en talento humano de una industria de fabricación de cortes de calzado de lona se eligió el enfoque cualitativo el mismo que no requiere de la implementación de estadística, sino de un proceso de interpretación de los datos observados, la generación de información se produjo mediante la inducción y comparación de hechos relativos al problema.

4.1.2 Modalidad de la investigación

La modalidad de investigación que se aplicó al trabajo fue documental, se extrajo la información existente en los reglamentos, políticas y procesos internos de la industria; se realizó una recopilación bibliográfica basada en gestión de competencias, selección de personal, outsourcing e implementación de estrategias.

La investigación de campo aplicó la observación directa para encontrar la profundidad y amplitud de: gestión de talento humano, selección de personal, control de producción y cumplimiento de metas.

4.1.3 Técnicas de la investigación

4.1.3.1 Observación directa

Hernández, Fernández, & Baptista (2010, p. 377), “Descripciones de lo que estamos viendo, escuchando, olfateando y palpando del contexto y de los casos o participantes observados. Regularmente van ordenadas de manera cronológica. Nos permitirán contar con una narración de los hechos ocurridos (qué, quién, cómo, cuándo y dónde).”

La técnica de recolección de información fue la observación directa, con la cual se determinó la situación de la industria en cuanto al manejo de talento humano con el proceso de selección de personal existente, controles de valoración que se aplica en producción en base al rendimiento laboral y estableció la estructura organizativa que maneja la industria. El instrumento es la ficha de observación directa que recopiló la información necesaria para comprobar la situación existente en la organización. (Anexo 1)

4.1.3.2 Lista de chequeo

Para Gawande (2011), Es una herramienta sencilla, que tiene como objetivo servir de apoyo a las competencias de profesionales expertos, las listas de chequeo son instrumentos guías que describen cada uno de los pasos o procedimientos del objeto de estudio.

Se utilizó la Lista de chequeo como instrumento de recolección de datos, esta aplicación nos ayudó a conocer las existencias y falencias en el manejo empírico de los procesos de talento humano en selección de personal, planificación de personal, selección y desempeño laboral en producción; el instrumento fue aplicado por el investigador en el campo de estudio. (Anexo 2)

Metodología aplicada para el diagnóstico de la situación del manejo de talento humano en procesos de selección de personal de la industria Calzalona S.A.

Objetivo: Demostrar el manejo empírico con el que se realiza la selección de personal

Para qué: Detectar la necesidad de implementar nuevas estrategias de outsourcing de Talento humano en procesos de selección de personal.

Como se obtuvo los resultados: Por medio de instrumentos como: observación directa y la lista de chequeo.

Aplicación: DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

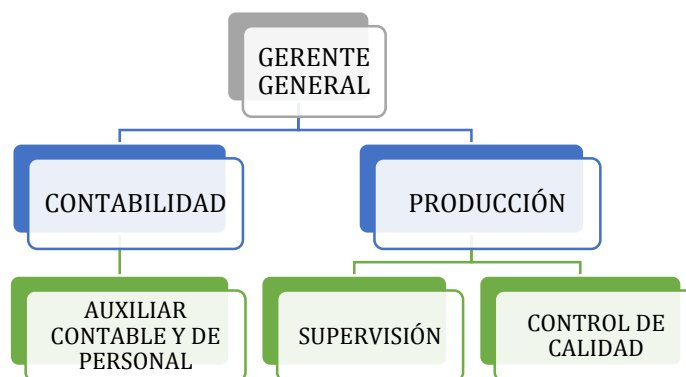
Diagnóstico de la situación de administración de talento humano en procesos de selección de la industria Calzalona S.A.

Aplicación: Ficha de observación directa (Anexo 1)

Objetivo del instrumento: Conocer la situación administrativa del manejo de talento humano en procesos de selección de personal basado en competencias de la industria Calzalona S.A.

Figura 7: Estructura organizacional

EMPRESA CALZALONA S.A



Elaborado por: López, Jenny. 2015

REFERENCIAS	
	Línea de autoridad
	Línea de mandos medios
	Nivel Auxiliar/ Operativo
	Nivel Auxiliar/Operativo
FECHA	ELABORADO POR:
10/01/2015	JENNY LÓPEZ

La estructura organizativa que se evidencia en la Figura 7 en el organigrama de la industria de calzado de lona, deja claro la carencia de un departamento de talento humano, la falta de un organigrama estructural, funcional y el direccionamiento exclusivo a la producción.

Se refuerza la evidencia del manejo empírico de talento humano en procesos de selección de la industria con la baja producción por puesto de trabajo visualizada en las tablas 3, 4, 5, 6, y 7 por la falta de un especialista externo que aplique una eficiente selección de personal con capacidades y conocimientos requeridos para los puestos. La gerencia no tiene una estrategia para realizar el proceso de selección de personal lo que se hace evidente.

Tabla 3: Producción mes de Mayo del 2014 de puestos de la Industria de Calzalona S.

RESULTADOS PORCENTUALES POR PUESTO DE PRODUCCIÓN MES DE MAYO DEL 2014							
PUESTO	Días de trabajo	Base de producción diaria por trabajador	No. De trabajadores por puesto	Base mensual de producción por puesto	PRODUCCIÓN TOTAL	Déficit en producción	Porcentaje de producción real
ABIERTO COSTURA	28	2000	7	392000	267972	124028	68%
UNIDO TALÓN	28	2000	7	392000	289033	102967	74%
APLIQUES	28	1000	4	112000	98845	13155	88%
PEGADO APLIQUE	28	2000	7	392000	250981	141019	64%
CINTA	28	1000	4	112000	102999	9001	92%
RIBETE	28	1000	4	112000	97345	14655	87%
TALONERA	28	1800	6	302400	286900	15500	95%
ATACADO	28	1100	4	123200	104299	18901	85%
RECORTADO	28	4000	12	1344000	1289792	54208	96%
CONTROL	28	3500	5	490000	420876	69124	86%
		TOTAL OBREROS	60	3771600	3209042	562558	83.5 %

Fuente: Departamento de Producción Calzalona S.A.

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 4: Producción mes de Junio del 2014 de puestos de la Industria de Calzalona S.A.

RESULTADOS PORCENTUALES POR PUESTO DE PRODUCCIÓN MES DE JUNIO DEL 2014							
PUESTO	Días de trabajo	Base de producción diaria por trabajador	No. De trabajadores por puesto	Base mensual de producción por puesto	PRODUCCIÓN TOTAL	Déficit en producción	Porcentaje de producción real
COSTURA	28	2000	7	392000	287943	104057	73%
UNIDO TALÓN	28	2000	7	392000	270957	121043	69%
APLIQUES	28	1000	4	112000	101873	10127	91%
PEGADO APLIQUE	28	2000	7	392000	269014	122986	69%
CINTA	28	1000	4	112000	87963	24037	79%
RIBETE	28	1000	4	112000	110239	1761	98%
TALONERA	28	1800	6	302400	298679	3721	99%
ATACADO	28	1100	4	123200	117000	6200	95%
RECORTADO	28	4000	12	1344000	1287693	56307	96%
CONTROL	28	3500	5	490000	480286	9714	98%
		TOTAL OBREROS	60	3771600	3311647	459953	86.7 %

Fuente: Departamento de Producción Calzalona S.A.

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 5: Producción mes de Julio del 2014 de puestos de la Industria de Calzalona S.A.

RESULTADOS PORCENTUALES POR PUESTO DE PRODUCCIÓN MES DE JULIO DEL 2014							
PUESTO	Días de trabajo	Base de producción diaria por trabajador	No. De trabajadores por puesto	Base mensual de producción por puesto	PRODUCCIÓN TOTAL	Déficit en producción	Porcentaje de producción real
COSTURA	28	2000	7	392000	255109	136891	65%
UNIDO TALÓN	28	2000	7	392000	364122	27878	93%
APLIQUES	28	1000	4	112000	78322	33678	70%
PEGADO APLIQUE	28	2000	7	392000	280188	111812	71%
CINTA	28	1000	4	112000	96272	15728	86%
RIBETE	28	1000	4	112000	89003	22997	79%
TALONERA	28	1800	6	302400	248600	53800	82%
ATACADO	28	1100	4	123200	98727	24473	80%
RECORTADO	28	4000	12	1344000	1297830	46170	97%
CONTROL	28	3500	5	490000	440202	49798	90%
		TOTAL OBREROS	60	3771600	3248375	523225	81.3 %

Fuente: Departamento de Producción Calzalona S.A.

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 6: Producción mes de Agosto del 2014 de puestos de la Industria de Calzalona S.A.

RESULTADOS PORCENTUALES POR PUESTO DE PRODUCCIÓN MES DE AGOSTO DEL 2014							
PUESTO	Días de trabajo	Base de producción diaria por trabajador	No. De trabajadores por puesto	Base mensual de producción por puesto	PRODUCCIÓN TOTAL	Déficit en producción	Porcentaje de producción real
ABIERTO COSTURA	28	2000	7	392000	271047	120953	69%
UNIDO TALÓN	28	2000	7	392000	278990	113010	71%
APLIQUES	28	1000	4	112000	98231	13769	88%
PEGADO APLIQUE	28	2000	7	392000	277012	114988	71%
CINTA	28	1000	4	112000	93176	18824	83%
RIBETE	28	1000	4	112000	63987	48013	57%
TALONERA	28	1800	6	302400	278051	24349	92%
ATACADO	28	1100	4	123200	99723	23477	81%
RECORTADO	28	4000	12	1344000	1302999	41001	97%
CONTROL	28	3500	5	490000	481333	8667	98%
		TOTAL OBREROS	60	3771600	3244549	527051	80.7%

Fuente: Departamento de Producción Calzalona S.A.

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 7: Producción mes de Septiembre del 2014 de puestos de la Industria de Calzalona S.A.

RESULTADOS PORCENTUALES POR PUESTO DE PRODUCCIÓN MES DE SEPTIEMBRE DEL 2014							
PUESTO	Días de trabajo	Base de producción diaria por trabajador	No. De trabajadores por puesto	Base mensual de producción por puesto	PRODUCCIÓN TOTAL	Déficit en producción	Porcentaje de producción real
ABIERTO COSTURA	28	2000	7	392000	341022	50978	87%
UNIDO TALÓN	28	2000	7	392000	299087	92913	76%
APLIQUES	28	1000	4	112000	102879	9121	92%
PEGADO APLIQUE	28	2000	7	392000	387021	4979	99%
CINTA	28	1000	4	112000	94021	17979	84%
RIBETE	28	1000	4	112000	74992	37008	67%
TALONERA	28	1800	6	302400	289016	13384	96%
ATACADO	28	1100	4	123200	103872	19328	84%
RECORTADO	28	4000	12	1344000	1273535	70465	95%
CONTROL	28	3500	5	490000	476920	13080	97%
		TOTAL OBREROS	60	3771600	3442365	329235	87.7%

Fuente: Departamento de Producción Calzalona S.A.

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 8: Cuadro comparativo de Producción de Calzalona S.A. de los meses de mayo-agosto

PORCENTAJE DE PRODUCCIÓN TOTAL DE LOS MESES MAYO-AGOSTO 2014					
MESES	DÍAS DE TRABAJO	BASE MENSUAL POR TRABAJADOR	No. DE TRABAJADORES	PRODUCCIÓN REAL ALCANZADA	PORCENTAJE REAL DE PRODUCCIÓN
MAYO	28	3771600	60	3209042	83.5
JUNIO	28	3771600	60	3311647	86.7
JULIO	28	3771600	60	3248375	81.3
AGOSTO	28	3771600	60	3244549	80.7
SEPTIEMBRE	28	3771600	60	3442365	87.7
TOTAL DE OBREROS 60					
PORCENTAJE MAS ALTO DE PRODUCCIÓN SEPTIEMBRE					

Fuente: Departamento de Producción Calzalona S.A.

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Con la información recabada en la aplicación de técnicas de investigación se evidencia que los empleados contratados de una manera empírica, llegan a la empresa con mañas adquiridas en anteriores trabajos, mala actitud frente a la presión de cumplir las bases de producción impuestas, personalidades fuertes o explosivas que interfieren en el buen desarrollo de su trabajo, falta de compromiso con la empresa, al no reponer en tiempo los faltantes en producción, escasa comunicación entre los miembros de un área de trabajo, lo que corroboró el jefe de producción, todos estos factores merman la eficiente producción que debe alcanzar la industria en relación a sus objetivos.

Alles (2011), "Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo."

La escasez de un proceso técnico de selección en el área de talento humano y la falta de contratación de un especialista o empresas de outsourcing que ayude en la selección de los trabajadores idóneos para un puesto determinado, se evidencia en la baja productividad de los trabajadores en el área de fabricación de cortes de calzado de lona, en el incumplimiento de bases de producción mensual por unidades que deben alcanzar, el bajo rendimiento que ubica lejos del 100 % de producción mensual programada, la Tabla 8: Cuadro comparativo de producción de Calzalona, demuestra que la industria no alcanza a cumplir con una producción mensual ideal, lo que verifica la falta de competencias necesarias para un rendimiento adecuado, técnicas que deberán ser implementadas por la empresa de outsourcing que realice el proceso de selección.

Aplicación: Observación directa - Lista de chequeo (Anexo 2)

Este instrumento fue aplicado para obtener información sobre el uso de técnicas de selección de personal en la empresa Calzalona S.A.

Objetivo: Conocer la técnica aplicada en el proceso de selección de personal de la empresa Calzalona S.A., en la ciudad de Ambato

Este instrumento de recolección de datos, denominado lista de chequeo, permitió verificar la escasez e insuficiente uso de técnicas aplicadas al proceso de selección de personal en el área de talento humano y la inexistencia de herramientas medibles del rendimiento del desempeño de los trabajadores en la fabricación de cortes; fue aplicada por el investigador en el campo de estudio.

Tabla 9: Técnicas aplicadas en talento humano en el proceso de elección de personal

LISTA DE CHEQUEO								
VARIABLE		GESTIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL						
INDICADOR		Situación Administrativa de Selección de personal de la Empresa						
DIMENSION	ELEMENTO	EXISTENCIA		APLICACIÓN		SEGUIMIENTO		INTERPRETACIÓN
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
PLANEACIÓN DE PERSONAL	Planeación anual de personal		X		X		X	No se planifica cuanto personal necesitará en el año para alcanzar las metas de producción.
	Planeación mensual de personal		X		X		X	No existe una planificación mensual de trabajadores para cumplir con la producción.
	Escases de personal en puestos productivos		X		X		X	No se evalúa los puestos que necesitan gente especializada o hay poco personal para cumplir las bases de producción.
	Exceso de personal		X		X		X	Se contrata de acuerdo a la vacante existente o a la temporada escolar

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	Convocatoria		X		X		X	No realiza convocatorias escritas o en medios de comunicación
	Reclutamiento interno	X		X			X	Cuando hay una vacante se recluta gente conocida o familiares de trabajadores internos de la empresa.
SELECCIÓN	Recepción de Hojas de vida		X		X		X	No reciben referencias personales o profesionales ni verifican antecedentes penales o legales.
	Entrevistas		X	X			X	Se realiza una entrevista para dar a conocer el puesto, pero no obtiene información relevante
	Pruebas de conocimiento		X		X		X	No aplican pruebas de conocimiento a los cargos vacantes
	Pruebas psicológicas		X		X		X	No aplican pruebas psicológicas a los aspirantes
	Exámenes médicos		X		X		X	No realizan exámenes médicos para verificar la salud general del candidato.
CONTRATACIÓN	Base legal	X		X			X	Se realiza un contrato entre empleador y empleado, registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales
	Beneficios sociales	X		X			X	Todos tienen los beneficios que otorga la ley pero no se hace seguimiento de mejora que pueden dar al trabajador
	Estabilidad laboral	X			X		X	El contrato es libre de desvincular al trabajador o renuncias del empleado.

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Con la recopilación de información a través de la aplicación de la lista de chequeo en la empresa Calzalona S.A., se evidenció la ausencia de técnicas en el proceso de selección de personal, la elección de trabajadores en forma empírica es notable al verificar la falta de un especialista en el tema, el instrumento aplicado cotejó las falencias e inexistencias de un proceso técnico en selección de personal en talento humano.

4.2. Método(s) aplicado(s)

4.2.1. Método aplicado

Para el presente trabajo de investigación se utiliza la metodología de investigación cualitativa para establecer el desarrollo de una estrategia que pueda ser aplicada mediante el outsourcing al talento humano, para alcanzar los objetivos organizacionales, éste método permite la construcción del producto final.

4.2.2. Técnicas

La técnica utilizada fue la observación directa lo que establecerá la situación del proceso de selección de personal de talento humano de la industria y encontrar los elementos de una estrategia para su implementación.

4.2.3. Instrumentos

4.2.3.1. Lista de chequeo

La aplicación de éste instrumento en el área de talento humano, proceso de selección de personal, permitió fijar los elementos que se debe considerar para el desarrollo de una estrategia y ha sido un gran aporte para la investigación. (Anexo 2)

4.2.3.2. Entrevista

Hernández, Fernández, & Baptista (2010, p. 418), “Ésta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”. Una entrevista, de acuerdo a estos autores, es algo íntimo, que logra comunicación y construcción de un tema determinado.

Sirve para recolectar información importante sobre un tema en particular, hechos fenómenos sociales o determinadas situaciones.

La entrevista fue aplicada a tres (3) especialistas en gestión de talento humano y selección de personal con una reconocida trayectoria laboral y académica con el fin de determinar la importancia de diseñar una estrategia de outsourcing en talento humano para la industria Calzalona S.A., ayudó

también a determinar la importancia de un colaborador externo en el proceso de selección para empresas que no cuentan con un departamento permanente en su industria.

Se estableció de manera objetiva el impacto positivo que la industria tendría al implementar la estrategia outsourcing en selección de personal en el área de talento humano, encaminado a las metas industriales.

4.3 Materiales y Herramientas

En el presente trabajo se utilizaron los siguientes materiales y herramientas:

Diagnóstico de la situación institucional:

Ficha de observación directa, Anexo 1

Lista de chequeo, Anexo 2

Recolección de información: Discernimiento de tres (3) especialistas en el área de administración de personal y selección de personal:

Lista de chequeo – Especialista, Anexo 3

Cuestionario para la entrevista de especialistas, Anexo 4

Evaluación preliminar:

Lista de chequeo –Especialista, Anexo 3

Capítulo 5

5. Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

Construcción del producto:

Análisis de políticas internas

APLICACIÓN: Discernimiento de las políticas internas de Calzalona S.A. para identificar los lineamientos para el diseño de la estrategia en el proceso de selección de personal.

Políticas Internas de selección de personal de la empresa industrial Calzalona S.A., según estatutos y reglamento interno de trabajo.

- Art. 4: Contribuir al logro de los objetivos de la organización, eliminando, interpretaciones subjetivas de comportamiento, acciones inconvenientes o incorrectas, caprichos personales, indisciplinas, etc.; de modo que todas las personas que pertenecen a la empresa actúen de acuerdo con la justicia, la equidad y la ética.
- Art. 7: Párrafo 2: Tanto el organigrama, como las áreas y/o departamentos podrán variar conforme al desarrollo de Calzalona S.A. y a las necesidades de servicio que se presente, sin que ello necesite reformar el reglamento.
- Art. 12 Vacantes: En el caso de presentarse una vacante, cada Jefe departamental, procederá a elevar una solicitud a Gerencia General, justificando la existencia de la vacante o la necesidad de crear nuevos puestos de trabajo, si el caso así lo exige.
- Capítulo II: Art. 13: Todo trabajador que sea seleccionado para laborar en la empresa Calzalona S.A. cumplirá con las condiciones físicas, y psicológicas idóneas que requiere un puesto operativo en producción de cortes de calzado de lona.
- Art. 14: El personal seleccionado para laborar en la empresa Calzalona deberá cumplir con las competencias necesarias para contribuir al logro de los objetivos de la organización.

- At. 15: Las personas que pasan a pertenecer a Calzalona S.A. deberán actuar de acuerdo con justicia, equidad y ética.
- Art. 16: Toda selección y contratación de personal deberá ser enfocada a hacer el mejor uso de los recursos económicos, materiales e intelectuales.
- Art. 17: Asegurar que en los procesos de selección de personal se tome en cuenta valores morales como el respeto mutuo, la puntualidad y la solidaridad.

Discernimiento de tres (3) especialistas en el área de administración de personal y selección de personal

APLICACIÓN: Lista de chequeo – Especialistas (Anexo 3)

La aplicación de la lista de chequeo a tres especialistas en el área de Gestión de talento humano y especialistas en selección de personal, determinará los elementos necesarios para una selección de personal por competencias, que se deberán considerarse en el desarrollo de una estrategia de outsourcing para mejorar el área de talento humano en procesos de selección para una industria; el criterio de especialistas con su aporte técnico es una gran ayuda al presente trabajo de investigación.

Objetivo: Estipular los elementos necesarios a considerar para desarrollar la estrategia de outsourcing en talento humano para una empresa industrial de cortes de calzado.

Tabla 10: Asesoría técnica sobre elementos guías que debe tener la empresa Calzalona para que se aplique el outsourcing en selección de personal por una empresa externa.

ELEMENTOS	ESPECIALISTA 1		ESPECIALISTA 2		ESPECIALISTA 3	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Visión	X		X		X	
Misión	X		X		X	
Valores	X		X		X	
Administración de personal	X		X		X	
Matrices de descripción de puestos	X		X		X	
Análisis externo	X			X	X	
Matriz FODA	X			X	X	
Cultura organizacional		X		X	X	
Análisis internos	X		X		X	
Competencias	X		X		X	
Competencias cardinales	X		X		X	
Competencias iniciales	X		X		X	

Competencias técnicas-específicas		X		X		X
Definir estrategia	X		X		X	
Definir etapas	X		X		X	
Definir costos	X		X		X	
Desarrollar proceso de selección		X	X		X	
Diseñar diccionario de competencias	X		X		X	
Procedimiento de fabricación de cortes de calzado por competencias	X		X		X	

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Aplicación: Entrevista - Especialistas – (Anexo 4)

Objetivo de la entrevista

Conocer el criterio de especialistas sobre la importancia del desarrollo de una estrategia de outsourcing de talento humano aplicado a la selección de personal, determinar el impacto positivo que la industria obtiene al implementar ésta estrategia.

Tabla 11: Ficha técnica de profesionales entrevistados

CURRICULUM	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3
NOMBRES	Sr. Ramiro Patricio Carvajal Arenas	Sr. Víctor Hugo Córdova Aldas	María Dolores Guamán
TÍTULO ACADÉMICO	PhD. Economía y Dirección de empresas	PhD. Organización empresarial	Mg. Gestión del talento humano
EXPERIENCIA ACADÉMICA	21 años	10 años	4 años
INSTITUCIÓN EN LA QUE PRESTA SERVICIOS	Universidad Técnica de Ambato y PUCESA	Universidad Técnica de Ambato	Universidad Técnica de Ambato
CARGO QUE DESEMPEÑA	Sub-Decano de la Facultad de Contabilidad y Auditoría UTA	Director del departamento de Investigación y Postgrados de la UTA	Catedrática de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA
TRAYECTORIA LABORAL	27 Años	10 años	7 años
MATERIAS DE ESPECIALIZACIÓN	Administración Empresarial, Gestión del Talento Humano	Organización de Empresa, Ingeniería Económica e Investigación de Mercados	Organización de Empresa, Gestión del Talento humano,

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 12: Entrevista a especialistas

PREGUNTAS	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 2	APORTE TÉCNICO
ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN				
1) GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO				
Importancia del talento humano				
1 ¿Qué relevancia considera usted que tiene el manejo del área de talento humano en las PYMES?	Es muy importante, dado que las empresas funcionan en base a las personas y necesitan la distribución de niveles y delimitación de procesos.	El área de Talento humano es una de las partes más importantes, porque sin el Recurso humano la empresa no se mueve a ningún lado y más sin el talento idónea	Es de vital importancia porque ya no se considera un recurso humano sino un talento colaborador y aportador de beneficios a la empresa	Se considera que el manejo de talento humano es muy importante en las PYMES
2) SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS				
El papel de selección de personal				
2 ¿El proceso de selección de personal de talento humano, qué papel desempeña en las industrias?	Juega un papel importante porque a través de éste se contrata un capital intelectual que ayude al logro de los objetivos institucionales	Es importante porque forma parte del engranaje de la empresa para cumplir los objetivos de la empresa. Es la que consigue gente que colabora eficazmente con la empresa	Toda selección debe ser considerada vital en las empresas porque de este proceso depende el correcto logro de talentos que apoyen a alcanzar los objetivos empresariales.	El proceso de selección de personal desempeña un papel trascendental en las industrias porque es quién proporciona al talento adecuado para que las empresas logren sus objetivos.
3) MANUAL TÉCNICO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS				
Descripción de puestos para realizar la selección de personal				
3 ¿La descripción de puestos qué papel juega en el proceso de selección de personal?	Define cuál es la necesidad del puesto, y facilita encontrar a la persona idónea. Evita duplicación de funciones y optimiza el desempeño de la persona	Es fundamental tener un manual de puestos para saber las funciones que debe cumplir cada cargo, no se puede hacer selección sin saber la descripción de puestos claramente definido.	Sin un manual de puestos, la empresa se encuentra a la deriva en el proceso de selección de personal, porque se debe saber que se necesita en base a objetivos empresariales, para poder plasmar en un	La descripción de puestos juega un papel sumamente importante porque es la guía de funciones que debe detallar cada puesto para poder empezar a realizar el proceso de selección y

			manual de lo que debe contener cada puesto y para escoger al mejor empleado.	escoger a los más idóneos.
4 ¿Las competencias técnicas y conductuales son importantes para el análisis y descripción de puestos?	Es muy relevante porque puede contratar personal muy profesional pero con mala actitud que daña su desempeño y obstruye metas organizacionales en cuanto a logro de objetivos	No importa la experiencia más importa las competencias técnicas conductuales, porque con una actitud idónea, mejora el ambiente laboral.	Toda descripción de puestos debe partir de las competencias conductuales que la empresa requiere, y de ello deriva una selección de personal exitosa.	Se considera que las competencias técnicas y conductuales son la base para una descripción de puestos bien detallada.
4) IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA OUTSOURCING				
Credibilidad de empresa outsourcing				
5 ¿Qué características debe tener una empresa que brinda outsourcing en selección de personal, para contratarle como un socio estratégico?	Resultados y credibilidad, históricamente mirar su trayectoria y resultados con servicios prestados en otras industrias.	Debe tener credibilidad que le da los resultados en sus servicios y esto marca su trayectoria. Tiene que demostrar que es buena en lo que hace y eso solo se logra con resultados.	Los resultados que tenga en el servicio prestado a otras empresas, marcan la diferencia entre ser una empresa creíble o una más en el mercado.	Las características que deben tener una empresa outsourcing en selección de personal para contratarle como socio estratégico es que demuestre con los resultados su credibilidad y trayectoria.
Selección de personal en outsourcing				
6 ¿El proceso de selección de personal de talento humano de las PYMES es un área que puede ser transferido a una empresa outsourcing?	Si porque el especialista no reemplaza a una selección empírica.	La selección de personal es delicada y es conveniente que se asigne a un especialista e imparcial. Las recomendaciones de familiares, amigos vecinos como base de selecciones o a dedo, no beneficia a las empresas al contrario las perjudica en su rendimiento laboral.	El proceso de selección es transferible y debe ser manejado por outsourcing si la empresa no cuenta con especialistas, porque ellos proveerán lo que la empresa necesita bajo técnicas específicas que aportan talentos competentes a las empresas.	Se considera que cuando las PYMES no cuentan con un departamento de talento humano es necesario contratar o externalizar el proceso de selección de personal para contar con gente idónea para cada puesto.

Estrategia outsourcing factible				
7¿Considera que la contratación del servicio outsourcing es una alternativa factible para suplir la ausencia del departamento de talento humano en el proceso de selección de personal de las PYMES?	El contar con una empresa que le provea de personal capacitado, le ahorra tiempo y dinero por tanto en viable el adoptar esta estrategia.	Es considerada una estrategia positiva porque los especialistas ayudan a encontrar al personal apto, pues las empresas Outsourcing ya tienen técnicas y especialistas que pueden ayudar a las PYMES.	Más que una alternativa se considera apostar por un aliado estratégico para poder alcanzar los objetivos, ya sea en producción o mejoras en clima laboral o mejoras organizacionales.	Cuando las PYMES no puedan solventar el costo de la creación de un departamento de talento humano, el outsourcing en selección de personal se convierte en una estrategia factible que suple esa necesidad.
5) DICCIONARIO DE COMPETENCIAS				
Importancia de las competencias				
8¿Qué importancia tiene la selección por competencias en la actualidad?	Las estructuras de las organizaciones cambian y necesitan gente más competente para todos los cargos desde el operativo a los directivos. Establece la parte cognitiva, actitudinal, razonamiento, relacionado al cargo.	Ya no se habla de conocimiento o experiencia, sino de la importancia de conseguir colaboradores con talentos y competentes ya que son capaces de realizar cualquier labor para cumplir con las necesidades de las empresas.	Para competir en un mundo globalizado, es vital que las empresas obtengan talentos competentes y eso se consigue identificando las competencias críticas de la empresa y las competencias de cada colaborador	En la actualidad las competencias es la base para las contrataciones exitosas y para que la empresa rinda exitosamente.
9¿La identificación de competencias críticas en relevante en la selección de personal?	Es importante porque define las necesidades de la organización identifica las competencias que requiere para logro de objetivos, logra contratar gente con competencias que la empresa requiere	La identificación de las competencias críticas que la empresa requiere es importante para que venga a conectar el eslabón que requiere para empatar al equipo de trabajo.	Toda organización debe definir sus competencias críticas porque de ello deriva las competencias que busca en los aspirantes a un cargo y una selección de personal exitosa.	La identificación de competencias críticas en el proceso de selección de personal es relevante porque deriva en contrataciones exitosas y por ende logro de objetivos organizacionales
Cumplimiento de objetivos a través de competencias				

10¿Qué impacto tiene la selección de personal por competencias en el cumplimiento de los objetivos empresariales?	El tener claro los objetivos empresariales en el proceso de planificación estratégica y alinear con la contratación de personal con competencias requeridas, logra alcanzar los objetivos	Tiene un impacto profundo, la capacidad de identificar las potencialidades de los colaboradores que lo realiza la empresa outsourcing, ayuda a lograr los objetivos empresariales.	Sabemos que el recurso humano considerado hoy como talentos debe ser seleccionado por competencias para encajar con los objetivos empresariales por lo tanto es un impacto relevante la selección de personal por competencias	Los objetivos empresariales se cumplen con mayor satisfacción cuando el personal es seleccionado bajo el proceso de competencias, el impacto es relevante porque los dos están encaminados.
--	---	--	--	---

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Propuesta

1. Desarrollo de una estrategia para la implementación de outsourcing de talento humano en medianas industrias

1.1. Objetivo del desarrollo de una estrategia para la implementación de outsourcing

Desarrollar una estrategia para la implementación de Outsourcing de talento humano para el proceso de selección de personal basado en competencias para la mediana industria Calzalona S.A.

1.2. Objetivos específicos:

- 1.- Diagnosticar la situación actual de la administración de talento humano en el proceso de selección por competencias en la industria a través del análisis FODA.
- 2.- Identificar los objetivos para el desarrollo de la estrategia para la implementación de outsourcing de talento humano en el proceso de selección de personal.
- 3.- Realizar los planes de acción para estructurar la estrategia para la implementación de outsourcing de talento humano.

1.3. Análisis FODA de la empresa Industrial Calzalona S.A.

1.3.1. Análisis interno

El uso de esta herramienta permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa industrial Calzalona S.A., resultados de la observación directa, y de la estructura organizacional con la ayuda y criterios de Gerente general Ing. Juan Manuel Toro y el Jefe de producción Sr. Alberto Miranda.

Tabla 13: Fortalezas y Debilidades de la industria Calzalona S.A

No.	FORTALEZAS	No.	DEBILIDADES
F1	Compromiso de los directivos	D1	Ausencia de organigrama estructural
F2	Experiencia operativa	D2	Ausencia de organigrama funcional
F3	Ubicación geográfica industrial adecuada	D3	Escaso comprometimiento de los empleados
F4	Maquinaria y equipos adecuados	D4	Ausencia de departamento de recursos humanos
F5	Manejo adecuado del área productiva	D5	Administración de personal compartida
F6	Satisfacción del beneficiario de la industria	D6	Selección de personal empírica
F7	Uso racional de los materiales y recursos empresariales	D7	Falta de espacios y adecuaciones básicas
F8	Reglamento Interno de Trabajo y Estatutos	D8	Infraestructura arrendada
F9	Manual de seguridad industrial	D9	Ausencia de políticas en el proceso de selección de personal
F10	Aplicación de leyes laborales	D10	Toma de decisiones ligadas a industria Plasticaucho Industrial
F11	Experiencia contable y financiera	D11	Ausencia de herramientas de control de personal
F12	Experiencia en toma de decisiones	D12	Deficiente capacidad de gestión de Talento humano
F13	Resguardo productivo por parte del beneficiario	D13	Ausencia de visión, misión, valores y cultura organizativa

Elaborado por: López, Jenny. 2015

1.3.2. Análisis externo

Ayuda a la identificación de las oportunidades y amenazas de la industria Calzalona S.A., bajo el mismo contexto del análisis interno. Según criterio y con la ayuda de Gerente general Ing. Juan Manuel Toro y el Jefe de producción Sr. Alberto Miranda.

Tabla 14: Oportunidades y Amenazas de la empresa industrial Calzalona S.A.

No.	OPORTUNIDADES	No.	AMENAZAS
O1	Interés de cambio de las PYMES	A1	Incremento de empresas productivas
O2	Cambio de políticas industriales y nuevas técnicas	A2	Industrias con técnicas avanzadas
O3	Centros de capacitación en gestión de talento humano	A3	Crecimiento de la competencia
O4	Ubicación geográfica estratégica	A4	La toma de decisiones centralizada del beneficiario Plasticaucho industrial
O5	Apoyo nacional a la industria de calzado	A5	Falta de apoyo gubernamentales en manejo de personal a las PYMES
O6	Desarrollo tecnológico	A6	Escaso interés de las empresas de adoptar nuevas estrategias en gestión del talento humano
O7	Centros especializados en aparado y cosido	A7	Costos elevados para las PYMES en mantener un departamento de personal
O8	Empresas outsourcing asesoramiento del manejo de talento humano	A8	Incapacidad de desarrollo
O9	Empresas outsourcing en selección de personal	A9	Deficiente emprendimiento industrial
O10	Especialistas en selección por competencias	A10	Falta de desarrollo y expansión de las PYMES

Elaborado por: López, Jenny. 2015

1.3.3. Matriz de priorización

Con el análisis interno y externo de la institución se determina las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas; mediante la matriz de priorización se establece los factores más importantes sobre los cuales se convertirán en la plataforma de nuestro modelo.

Tabla 15: Ponderación establecer las fortalezas y debilidades

PONDERACION	
VALOR	NIVEL DE IMPACTO
0	No existe
1	Bajo
2	Medio
3	Alto

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 16: Matriz de ponderación para identificar las debilidades específicas de CALZALONA S.A.

DEBILIDADES	Ausencia de organigrama estructural	Ausencia de organigrama funcional	Escaso comprometimiento de los empleados	Ausencia de departamento de recursos humanos	Administración de personal compartida	Selección de personal empírica	Falta de espacios y adecuaciones básicas	Infraestructura arrendada	Ausencia de políticas en el proceso de selección de personal	Toma de decisiones ligadas a industria Plástica Industrial	Ausencia de herramientas de control de personal	Deficiente capacidad de gestión de Talento humano	Ausencia de visión, misión, valores y cultura organizativa	TOTAL	PRIORIZACION
Ausencia de organigrama estructural	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	8	
Ausencia de organigrama funcional	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	10	
Escaso comprometimiento de los empleados	0	1	0	1	0	3	1	0	3	0	1	3	2	15	
Ausencia de departamento de recursos humanos	3	3	3	0	2	3	1	2	3	2	3	3	3	31	2
Administración de personal compartida	1	1	0	1	0	3	0	0	2	1	0	3	1	13	
Selección de personal empírica	3	3	3	3	3	0	2	1	3	3	3	3	3	33	1
Falta de espacios y adecuaciones básicas	0	0	2	1	1	1	0	2	1	0	1	1	1	11	
Infraestructura arrendada	0	0	1	1	1	0	2	0	1	1	0	1	0	8	
Ausencia de políticas en el proceso de selección de personal	2	2	2	3	1	3	0	0	0	1	2	2	1	19	4
Toma de decisiones ligadas a industria Plástica Industrial	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	10	
Ausencia de herramientas de control de personal	1	1	1	1	2	2	1	0	1	1	0	2	1	14	
Deficiente capacidad de gestión de Talento humano	3	3	1	3	3	3	1	0	3	2	2	0	2	26	3
Ausencia de visión, misión, valores y cultura organizativa	2	2	1	1	0	3	0	0	1	1	1	1	0	13	

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 17: Matriz de las Fortalezas y debilidades ponderadas de CALZALONA S.A.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Compromiso de los directivos	D1	Selección de personal empírica
F2	Reglamento interno de trabajo	D2	Ausencia de departamento de recursos humanos
F3	Satisfacción del beneficiario de la industria	D3	Deficiente capacidad de gestión de Talento humano
F4	Ubicación geográfica industrial adecuada	D4	Ausencia de políticas en el proceso de selección de personal

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 18: Matriz de ponderación para identificar las oportunidades específicas de CALZALONA S.A.

OPORTUNIDADES	Interés de cambio de las PYMES	Cambio de políticas industriales y nuevas técnicas	Centros de capacitación en gestión de talento humano	Ubicación geográfica estratégica	Apoyo nacional a la industria de calzado	Desarrollo tecnológico	Centros especializados en aparado y cosido	Empresas outsourcing en asesoramiento del manejo de talento	Empresas outsourcing en selección de personal	Especialistas en selección por competencias	TOTAL	PRIORIZACION
Interés de cambio de las PYMES	0	3	3	0	1	1	2	2	2	2	16	4
Cambio de políticas industriales y nuevas técnicas	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	9	
Centros de capacitación en gestión de talento humano	2	1	0	0	1	1	1	1	1	1	9	
Ubicación geográfica estratégica	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	4	
Apoyo nacional a la industria de calzado	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	8	
Desarrollo tecnológico	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	5	
Centros especializados en aparado y cosido	3	2	3	1	1	1	0	2	2	1	16	3
Empresas outsourcing en asesoramiento del manejo de talento humano	3	2	2	2	3	2	3	0	3	3	23	2
Empresas outsourcing en selección de personal	3	3	3	2	2	3	3	3	0	3	25	1
Especialistas en selección por competencias	2	1	2	0	0	1	2	1	1	0	10	

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 19: Matriz de ponderación para identificar las amenazas específicas de CALZALONA S.A.

AMENAZAS	Incremento de empresas productivas	Industrias con técnicas avanzadas	Crecimiento de la competencia	La toma de decisiones centralizada del beneficiario Plasticaucho	Falta de apoyo gubernamentales en manejo de personal a las PYMES	Escaso interés de las empresas de adoptar nuevas estrategias en	Costos elevados para las PYMES en mantener un departamento de	Incapacidad de desarrollo	Deficiente emprendimiento industrial	Falta de desarrollo y expansión de las PYMES	TOTAL	PRIORIZACION
Incremento de empresas productivas	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	8	
Industrias con técnicas avanzadas	1	0	0	1	1	2	2	1	1	0	9	
Crecimiento de la competencia	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	7	
La toma de decisiones centralizada del beneficiario Plasticaucho industrial	1	0	0	1	1	1	1	2	0	2	9	
Falta de apoyo gubernamentales en manejo de personal a las PYMES	3	3	3	3	0		3	3	3	3	24	1
Escaso interés de las empresas de adoptar nuevas estrategias en gestión del talento humano	0	1	1	2	2	0	1	1	2	1	11	
Costos elevados para las PYMES en mantener un departamento de personal	1	1	1	0	1	2	3	3	3	3	18	4
Incapacidad de desarrollo	1	0	1	1	1	2	1	0	1	1	9	
Deficiente emprendimiento industrial	3	1	1	0	1	3	3	3	3	3	21	3
Falta de desarrollo y expansión de las PYMES	1	0	2	2	2	3	3	3	3	3	22	2

Elaborado por: López, Jenny. 2015

1.3.4. Matriz FODA

Tabla 20: Matriz de las oportunidades y amenazas ponderadas de CALZALONA S.A.

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Empresas outsourcing en selección de personal	A1	Falta de apoyo gubernamentales en manejo de personal a las PYMES
O2	Empresas outsourcing en asesoramiento del manejo de talento humano	A2	Falta de desarrollo y expansión de las PYMES
O3	Centros especializados en aparado y cosido	A3	Deficiente emprendimiento industrial
O4	Interés de cambio de las PYMES	A4	Costos elevados para las PYMES en mantener un departamento de personal

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 21: Matriz FODA de la empresa industrial CALZALONA S.A.- Resumen

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Compromiso de los directivos	D1	Selección de personal empírica
F2	Reglamento interno de trabajo	D2	Ausencia de departamento de recursos humanos
F3	Satisfacción del beneficiario de la industria	D3	Deficiente capacidad de gestión de Talento humano
F4	Ubicación geográfica industrial adecuada	D4	Ausencia de políticas en el proceso de selección de personal
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Empresas outsourcing en selección de personal	A1	Falta de apoyo gubernamentales en manejo de personal a las PYMES
O2	Empresas outsourcing en asesoramiento del manejo de talento humano	A2	Falta de desarrollo y expansión de las PYMES
O3	Centros especializados en aparado y cosido	A3	Deficiente emprendimiento industrial
O4	Interés de cambio de las PYMES	A4	Costos elevados para las PYMES en mantener un departamento de personal

Elaborado por: López, Jenny. 2015

1.3.5. Objetivos y Estrategias

Tabla 22: Matriz FODA por objetivos

Ambiente interno	OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
Ambiente externo	O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
FORTALEZAS	FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES ESTRATEGIAS AGRESIVAS (FO) Usar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades del entorno				FORTALEZAS Y AMENAZAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (FA) Usar las fortalezas de la industria para para evitar el impacto de las amenazas			
F1								
F2								
F3								
F4								
DEBILIDADES	DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES ESTRATEGIAS CONSERVADORAS (DO) Eliminar las debilidades tomando ventaja de las oportunidades				DEBILIDADES Y AMENAZAS ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA) Reducir las debilidades de la industria y evitar las amenazas			
D1								
D2								
D3								
D4								

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Al realizar el diagnóstico interno y externo de la industria se formará:

- Estrategias Agresivas: Combinación de las fortalezas y oportunidades
- Estrategias Competitivas: La combinación de fortalezas y amenazas
- Estrategias Conservadoras: La fusión de la debilidades y oportunidades
- Estrategias Defensivas: establecidas en base a las debilidades y amenazas

Para el diseño de la matriz **FODA**, de empresa industrial CALZALONA S.A. se presenta la realización de una tarea conjunta entre el Ing. Juan Manuel Toro Gerente; Alberto Ramos Jefe de producción; Jenny López, investigadora.

Primer Objetivo.- Planteamiento de la estrategia para su desarrollo

Tabla 23: Primer Objetivo: Diseñar el diccionario de competencias de CALZALONA S.A.

ESTRATEGIAS		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
		Empresas outsourcing en selección de personal	Empresas outsourcing en asesoramiento del manejo de talento humano	Centros especializados en aparado y cosido	Interés de cambio de las PYMES	Falta de apoyo gubernamentales en manejo de personal a las PYMES	Falta de desarrollo y expansión de las PYMES	Deficiente emprendimiento industrial	Costos elevados para las PYMES en mantener un departamento de personal
FORTALEZAS		ESTRATEGIA AGRESIVA (FO)				ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (FA)			
F1	Compromiso de los directivos	F1-F2-O4 Diseñar el perfil de puestos operativos, técnicos y mandos medios de la industria				F1-F2-A4 Establecer las competencias específicas para cada uno de los puestos establecidos			
F2	Reglamento interno de trabajo								
F3	Satisfacción del beneficiario de la industria								
F4	Ubicación geográfica industrial adecuada								
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS CONSERVADORAS (DO)				ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA)			
D1	Selección de personal empírica	D1-D2-D3-D4-O1-O2 Elaborar una guía de competencias aplicadas a la industria por empresas outsourcing				D1-D2-D3-D4-A4 Diseñar un diccionario de instrumento de aplicación en la selección de personal a través de outsourcing			
D2	Ausencia de departamento de recursos humanos								
D3	Deficiente capacidad de gestión de Talento humano								
D4	Ausencia de políticas en el proceso de selección de personal								

Fuente: Zurita (2014), Usca (2007)

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Segundo Objetivo: Planteamiento de la estrategia para su desarrollo

Tabla 24: Segundo Objetivo: Diseñar un manual técnico de descripción de perfil puestos de la empresa industrial CALZALONA S.A.

ESTRATEGIAS		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
		Empresas outsourcing en selección de personal	Empresas outsourcing en asesoramiento del manejo de talento humano	Centros especializados en aparado y cosido	Interés de cambio de las PYMES	Falta de apoyo gubernamentales en manejo de personal a las PYMES	Falta de desarrollo y expansión de las PYMES	Deficiente emprendimiento industrial	Costos elevados para las PYMES en mantener un departamento de personal
FORTALEZAS		ESTRATEGIA AGRESIVA (FO)				ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (FA)			
F1	Compromiso de los directivos	F1-F2-F3-O2 Diseñar el proceso administrativo de personal de la industria				F1-F2-A3 Diseñar el organigrama estructural y funcional empresarial			
F2	Reglamento interno de trabajo								
F3	Satisfacción del beneficiario de la industria								
F4	Ubicación geográfica industrial adecuada								
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS CONSERVADORAS (DO)				ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA)			
D1	Selección de personal empírica	D1-D2-D3-D4-O2-O4 Análisis y descripción de puestos de la industria				D3-D4--A4 Integrar los elementos administrativos industriales en un manual técnico, aplicable para selección de personal			
D2	Ausencia de departamento de recursos humanos								
D3	Deficiente capacidad de gestión de Talento humano								
D4	Ausencia de políticas en el proceso de selección de personal								

Fuente: Zurita (2014), Usca (2007)

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tercer Objetivo: Planteamiento de la estrategia para su desarrollo

Tabla 25: Tercer Objetivo: Elaborar la guía de contratación outsourcing para talento humano en selección de personal para la empresa CALZALONA S.A.

ESTRATEGIAS		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
		Empresas outsourcing en selección de personal	Empresas outsourcing en asesoramiento del manejo de talento humano	Centros especializados en aparado y cosido	Interés de cambio de las PYMES	Falta de apoyo gubernamentales en manejo de personal a las PYMES	Falta de desarrollo y expansión de las PYMES	Deficiente emprendimiento industrial	Costos elevados para las PYMES en mantener un departamento de personal
FORTALEZAS		ESTRATEGIA AGRESIVA (FO)				ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (FA)			
F1	Compromiso de los directivos	F1-F2-O1-O2-O4 Elaborar la metodología para contratar a empresa externa en outsourcing en selección de personal				F1-F2-A4 Estructurar el proceso de selección de empresa se servicio outsourcing			
F2	Reglamento interno de trabajo								
F3	Satisfacción del beneficiario de la industria								
F4	Ubicación geográfica industrial adecuada								
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS CONSERVADORAS (DO)				ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA)			
D1	Selección de personal empírica	D1-D2-D3-D4-O1-O2-O4 Análisis de ofertas de empresas outsourcing en selección de personal en el mercado				D3-D4-A4 Integrar la información de empresas outsourcing en selección de personal en un manual, aplicable para selección de personal			
D2	Ausencia de departamento de recursos humanos								
D3	Deficiente capacidad de gestión de Talento humano								
D4	Ausencia de políticas en el proceso de selección de personal								

Fuente: Zurita (2014), Usca (2007)

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Cuarto Objetivo: Planteamiento de la estrategia para su desarrollo

Tabla 26: Cuarto Objetivo: Instructivo del procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona por competencias de la empresa Calzalona S.A.

ESTRATEGIAS		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
		Empresas outsourcing en selección de personal	Empresas outsourcing en asesoramiento del manejo de talento humano	Centros especializados en aparado y cosido	Interés de cambio de las PYMES	Falta de apoyo gubernamentales en manejo de personal a las PYMES	Falta de desarrollo y expansión de las PYMES	Deficiente emprendimiento industrial	Costos elevados para las PYMES en mantener un departamento de personal
FORTALEZAS		ESTRATEGIA AGRESIVA (FO)				ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (FA)			
F1	Compromiso de los directivos	F1-F2-O1-O2 Analizar y evaluar el procedimiento de fabricación de cortes y las responsabilidades				F1-F2-A3 Estructurar el instructivo del procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona por puesto para detectar las competencias requeridas			
F2	Reglamento interno de trabajo								
F3	Satisfacción del beneficiario de la industria								
F4	Ubicación geográfica industrial adecuada								
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS CONSERVADORAS (DO)				ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA)			
D1	Selección de personal empírica	D1-D2-O2 Análisis de competencias a aplicar en el instructivo del procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona				D3-D4-A3 Integrar la información recolectada en un instructivo del procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona de la empresa Calzalona S.A.			
D2	Ausencia de departamento de recursos humanos								
D3	Deficiente capacidad de gestión de Talento humano								
D4	Ausencia de políticas en el proceso de selección de personal								

Fuente: Zurita (2014), Usca (2007)

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 27: Resumen de las estrategias implementadas en talento humano

ESTRATEGIAS		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
		Empresas outsourcing en manejo de selección de personal	Empresas outsourcing en manejo de talento humano	Centros especializados en mano de obra requerida	Interés de cambio de los directivos	Escaso apoyo en manejo de personal a las PYMES	Industrias de la rama abiertas al cambio	La toma de decisiones centralizada del beneficiario	Exceso de competencia
FORTALEZAS		ESTRATEGIA AGRESIVA (FO)				ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (FA)			
F1	Compromiso de los directivos	Diseñar el perfil de puestos operativos, técnicos y mandos medios de la industria Diseñar el proceso administrativo de personal de la industria Elaborar la metodología para contratar a empresa externa en outsourcing en selección de personal Analizar y evaluar el procedimiento de fabricación de cortes y las responsabilidades				Establecer las competencias específicas para cada uno de los puestos establecidos Diseñar el organigrama estructural y funcional empresarial Estructurar el proceso de selección de empresa se servicio outsourcing Estructurar el instructivo del procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona por puesto para detectar las competencias requeridas			
F2	Reglamento interno de trabajo								
F3	Satisfacción del beneficiario de la industria								
F4	Ubicación geográfica industrial adecuada								
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS CONSERVADORAS (DO)				ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA)			
D1	Selección de personal empírica	Elaborar una guía de competencias aplicadas a la industria por empresas outsourcing Análisis y descripción de puestos de la industria Análisis de ofertas de empresas outsourcing en selección de personal en el mercado Análisis de competencias a aplicar en el instructivo del procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona				.Diseñar un diccionario de instrumento de aplicación en la selección de personal a través de outsourcing. . Integrar los elementos administrativos industriales en un manual aplicable para selección de personal. .Integrar la información de empresas outsourcing en selección de personal en un manual, aplicable para selección de personal. .Integrar la información recolectada en un instructivo del procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona de la empresa Calzalona S.A.			
D2	Ausencia de departamento de recursos humanos								
D3	Deficiente capacidad de gestión de Talento humano								
D4	Ausencia de políticas en el proceso de selección de personal								

Elaborado por: López, Jenny. 2015

1.3.6. Planes de Acción

Tabla 28: Plan de Acción para el cumplimiento del Primer objetivo

PRIMER OBJETIVO ESTRATEGICO: Diseñar el diccionario de competencias de CALZALONA S.A.						
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO
1.1) F1-F2-O4 Diseñar el perfil de puestos operativos, técnicos y mandos medios de la industria	1.1.1 Realizar el formato de recolección de la información de puestos	Elaborar un instrumento de recolección de datos	Puestos identificados	Económico, humano, material	Investigador	Formato de descripción de puestos
	1.1.2 Analizar los puestos existentes	Conocer las funciones de los puestos		Económico, humano, material	Investigador	Lista de la descripción de puestos existentes
1.2) F1-F2-A4 Establecer las competencias específicas para cada uno de los puestos establecidos	1.2.1 Definir las competencias por puesto	Identificar las competencias necesarias para cada puesto	Lista de competencias empresariales	Económico, humano, material	Investigador	Lista de competencias por puesto empresariales
	1.2.2 Elaborar un listado de competencias empresariales	Estructurar una herramienta de ayuda para recolección de competencias		Económico, humano, material	Investigador	
1.3) D1-D2-D3-D4-O1-O2 Elaborar una guía de competencias aplicadas a la industria por empresas outsourcing	1.3.1 Investigar las competencias aplicadas por empresas outsourcing	Identificar las competencias que las empresas outsourcing utilizan para los puestos	Guía de competencias empresariales por puesto	Económico, humano, material	Investigador	Base técnica de guía para estructurar el diccionario de competencias
	1.3.2 Diseñar la guía de competencias empresariales	Estructurar la guía de competencias empresariales		Económico, humano, material	Investigador	
1.4) D1-D2-D3-D4-A4 Diseñar un diccionario como instrumento de aplicación en la selección de personal a través de outsourcing	1.4.1 Perfilar las competencias y funciones para cada puesto	Delimitar funciones, competencias y responsabilidades para cada puesto	Diccionario de competencias empresariales	Económico, humano, material	Investigador	Diccionario de competencias empresariales
	1.4.2 Validar la información con el reglamento interno de trabajo	Ofrecer a la empresa un instrumento útil para la selección de personal		Económico, humano, material	Investigador	

Fuente: Zurita, Usca (2007)

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 29: Plan de Acción para el cumplimiento del Segundo objetivo

SEGUNDO OBJETIVO ESTRATEGICO: Elaborar un manual técnico de descripción de puestos de CALZALONA S.A.						
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO
2.1) F1-F2-F3-O2 Diseñar el proceso administrativo de personal de la industria	2.1.1 Identificar el proceso administrativo de personal	Conocer las necesidades de administración de personal de la industria	Necesidades del proceso de administración de personal detectadas	Económico, humano, material	Investigador	Lista de procesos de administración de personal
	2.1.2 Analizar el proceso administrativo de personal	Describir las actividades a realizar		Económico, humano, material	Investigador	
2.2) D1-D2-D3-D4-O2-O4 Análisis y descripción de puestos de la industria	2.2.1 Definir los niveles jerárquicos	Identificar los puntos críticos y faltantes de la estructura organizativa	Organigrama estructural	Económico, humano, material	Investigador	Organigramas estructural y funcional de la empresa
	2.2.2 Diseñar el organigrama	Elaborar el organigrama estructural y funcional	organigrama funcional	Económico, humano, material	Investigador	
2.3) F1-F2-A3 Diseñar el organigrama estructural y funcional empresarial	2.3.1 Identificar los puestos existentes	Elaborar un listado de puestos existentes	Descripción de Puestos empresariales	Económico, humano, material	Investigador	Obtención de hojas de descripción de cada puesto empresarial
	2.3.1 Analizar los puestos empresariales	Identificar todo lo referente al puesto		Económico, humano, material	Investigador	
2.4) D3-D4--A4 Integrar los elementos administrativos industriales en un manual técnico, aplicable para selección de personal	2.4.1 Recolectar la información necesaria para el manual	Contar con una estructura de los puestos	Formato de manual técnico de descripción de puestos	Económico, humano, material	Investigador	Manual técnico de descripción de puestos de la industria CALZALONA S.A.
	2.4.2 Analizar la información recolectada	Proveer de una herramienta para la selección de personal		Económico, humano, material	Investigador	

Fuente: Zurita (2014), Usca (2007)

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 30: Plan de Acción para el cumplimiento del Tercer objetivo

TERCER OBJETIVO ESTRATÉGICO: Elaborar la guía contratación outsourcing para talento humano en selección de personal para la empresa CALZALONA S.A.						
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO
3.1) F1-F2-01-02-04 Elaborar la metodología para contratar a empresa externa en outsourcing en selección de personal	3.1.1 Identificar el proceso de contratación de empresas outsourcing	Conocer las necesidades del proceso de contratación de empresas outsourcing	Requerimientos del proceso de contratación de empresas outsourcing	Económico, humano, material	Investigador	Lista de actividades a realizar para el roceso de contratación de empresas outsourcing
	3.1.2 Analizar el proceso de contratación de empresas outsourcing	Describir las actividades a realizar		Económico, humano, material	Investigador	
3.2)F1-F2-A4 Estructurar el proceso de selección de empresa se servicio outsourcing	3.2.1 Definir la estructura del manual de proceso de contratación de empresa outsourcing	Identificar los contenidos a tratar en el proceso de contratación de empresas outsourcing	Contenidos claros	Económico, humano, material	Investigador	Organización de la estructura del el proceso de contratación de empresas outsourcing
	3.2.2 Diseñar el manual	Definir contenido	Estructura de los contenidos	Económico, humano, material	Investigador	
3.3) DD1-D2-D3-D4-01-02-04 Análisis de ofertas de empresas outsourcing en selección de personal en el mercado	3.3.1 Identificar el mercado existente de empresas outsourcing en selección de personal	Tener un panorama de las empresas existentes	Lista de empresas que brindan outsourcing de personal	Económico, humano, material	Investigador	Base de datos de empresas ofertantes del servicio outsourcing en selección de personal
	3.3.1 Analizar los servicios ofertados	Identificar todos los servicios relacionados con selección de personal	Lista de servicios ofertados por las empresas en outsourcing de personal	Económico, humano, material	Investigador	
3.4) D3-D4-A4 Integrar la información de empresas outsourcing en selección de personal en un manual, aplicable para selección de personal	3.4.1 Recolectar la información necesaria para el manual	Contar con una estructura de los contenidos	Formato de proceso de selección de empresa outsourcing en selección de personal	Económico, humano, material	Investigador	Manual guía de selección de empresas ofertantes del servicio outsourcing en selección de personal
	3.4.2 Analizar la información recolectada	Proveer de una visión para armar el manual		Económico, humano, material	Investigador	

Fuente: Zurita (2014), Usca (2007)

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 31: Plan de Acción para el cumplimiento del Cuarto objetivo

CUARTO OBJETIVO ESTRATÉGICO: Elaborar un instructivo del procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona por competencias para la empresa CALZALONA S.A.						
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO
4.1) F1-F2-O1-O2 Analizar y evaluar el procedimiento de fabricación de cortes y las responsabilidades	4.1.1 Identificar el procedimiento de fabricación de cortes	Conocer las necesidades del procedimiento de fabricación de cortes	Requerimientos del procedimiento de fabricación de cortes	Económico, humano, material	Investigador	Lista de actividades a realizar para el procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona
	4.1.2 Analizar el procedimiento de fabricación de cortes	Describir las actividades a realizar		Económico, humano, material	Investigador	
4.2) F1-F2-A3 Estructurar el instructivo del procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona por puesto para detectar las competencias requeridas	4.2.1 Definir la estructura del instructivo del procedimiento de fabricación de cortes de calzado	Identificar los contenidos a tratar en el instructivo del procedimiento de fabricación de cortes	Contenidos claros	Económico, humano, material	Investigador	Organización de la estructura del instructivo del procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona
	4.2.2 Diseñar el manual	Definir contenido	Estructura de los contenidos	Económico, humano, material	Investigador	
4.3) D1-D2-O2 Análisis de competencias a aplicar en el instructivo del procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona	4.3.1 Identificar las competencias que se puede aplicar al procedimiento de fabricación de calzado de lona	Obtener fundamentos teóricos de las competencias para nivel inicial u operativo	Diccionario de competencias cardinales e iniciales	Económico, humano, material	Investigador	Base de datos de competencias, clasificación e identificación de competencias por puesto
	4.3.1 Analizar las competencias que servirán para el procedimiento de fabricación	Identificar todas las competencias que se aplicará en el instructivo	Lista de competencias evaluadas para aplicar en el instructivo del procedimiento de fabricación de cortes	Económico, humano, material	Investigador	
4.4) D3-D4-A3 Integrar la información recolectada en un instructivo del procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona de la empresa Calzalona S.A.	4.4.1 Recolectar la información necesaria para el instructivo	Contar con una estructura de los contenidos	Formato del instructivo del procedimiento de fabricación de calzado de lona por competencias	Económico, humano, material	Investigador	Instructivo del procedimiento de fabricación de calzado de lona por competencias de la empresa industrial Calzalona S.A.
	4.4.2 Analizar la información recolectada	Proveer de una visión para armar el instructivo		Económico, humano, material	Investigador	

Fuente: Zurita (2014), Usca (2007)

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Estructura del desarrollo de la estrategia para implementar outsourcing en talento humano aplicada en selección de personal de la industria CALZALONA S.A

Figura 8: Estructura del modelo de estrategia outsourcing de talento humano en selección de personal por competencias de la empresa CALZALONA S.A.



Elaborado por: López, Jenny. 20015

Una vez terminada la fase de análisis interno de la empresa industrial, se desarrolla la estrategia de outsourcing, con la elaboración de un diccionario de competencias, manual técnico de descripción de puestos e instructivo del procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona; como instrumentos de apoyo a la empresa de outsourcing contratada para que sirva como base en el proceso selección de personal de la industria Calzalona S.A.; se elabora una guía de contratación de empresa de outsourcing como apoyo para la empresa Calzalona para el correcto escogitamiento de su colaborador externo: los instrumentos de apoyo poseen características funcionales para la empresa direccionado a combatir puntos críticos encontrados.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS PARA CALZALONA S.A.

INVESTIGADOR: JENNY LÓPEZ

INSTRUMENTO DE APOYO

CALZALONA S.A.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

CONTENIDO

I	Introducción -----	1
II	Actividad Empresarial-----	1
III	Justificación-----	2
IX	Objetivo general-----	2
V	Objetivos específicos-----	3
VI	Estrategias-----	3
VII	Conceptos relacionados al tema-----	3
VIII	Diccionario-----	5
	8.1.- Competencias cardinales para la Empresa Calzalona S.A. -----	5
	8.2.- Competencias para nivel inicial u operacional	
	para la Empresa Calzalona S.A.-----	9

I INTRODUCCIÓN

El diccionario de competencias para la empresa Calzalona S.A. es un instrumento específico para el área de talento humano de la empresa, en respuesta a la necesidad de contratación de colaboradores con competencias aliñadas a las insuficiencias encontradas en el procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona. El Diccionario de competencias será utilizado por la empresa de outsourcing en la selección de personal para la Empresa Calzalona S.A., en este instrumento, se despliega los conceptos de competencias cardinales y competencias para nivel inicial u operativo.

Un diccionario de competencias contiene una clasificación de competencias y sus conceptos adecuado a los requerimientos y necesidades de un determinado proceso, las competencias que se va a aplicar se debe elegir con la mayor objetividad y debe estar relacionado a las necesidades empresariales para lograr el objetivo que la organización desea conseguir, en función de la estrategia.

El diccionario de competencias debe considerarse como un instrumento de apoyo para el proceso de selección de personal a través del outsourcing en el área de talento humano pues está orientado a empatar las competencias requeridas por la industria en el procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona y las encontradas en el mercado ofertante, para alcanzar la eficiencia y el mejor rendimiento laboral y productivo dentro de la institución.

II ACTIVIDAD EMPRESARIAL

La empresa industrial Calzalona es una sociedad anónima con fines de lucro, dedicada a la fabricación de cortes de calzado con material textil (denominado lona) para su beneficiario Plasticaucho Industrial.

Su actividad principal es armar los cortes de lona y cumplir con los plazos y bases de producción impuestas por su beneficiario.

III JUSTIFICACIÓN

La gestión del talento humano y la gestión de la producción son factores que permanecen en constante interacción, de los trabajadores depende el logro eficiente o el fracaso de los objetivos empresariales, es por eso que las competencias específicas que debe poseer cada empleado de la industria para potencializar su rendimiento laboral, depende de una contratación exitosa con técnicas aplicadas en competencias lo que resulta indispensable para lograr incrementos en su producción y elevar el desempeño laboral del proceso de fabricación de cortes de lona de la empresa.

El talento humano idóneo para un puesto determinado, sea operativo, técnico, mandos medios o directivos, se convierte en un agregado de valor para su empresa, el personal seleccionado por competencias tiene una motivación y fomenta el desarrollo de estrategias de trabajo en los cuales las empresas exitosas sustentan sus logros.

La industria Calzalona S.A. es netamente productiva, cuenta con 60 trabajadores fijos y 40 rotativos, la mayor parte de ellos labora en el área de producción, por lo que los objetivos de ésta industria se basan en el incremento de productividad, por esta razón necesita la contratación de personal competente en los puestos operativos analizados para alcanzar las metas de producción anual.

Por este motivo se diseña el presente diccionario de competencias direccionado a buscar el personal más idóneo para cada puesto de la industria Calzalona S.A.

IV OBJETIVO GENERAL

Identificar las competencias de cada puesto de trabajo para apoyar en el área de talento humano al proceso de selección de personal a través de outsourcing para el cumplimiento de objetivos empresariales.

V OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.- Proporcionar información y orientación relativa a las competencias que se necesita implementar en el procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona de la industria.
- 2.- Establecer técnicas y conocimientos a la empresa de outsourcing que realizará la selección de personal para que tengan un panorama definido de las competencias que la empresa necesita.
- 3.- Desarrollar las competencias de cada puesto de trabajo aplicadas a los empleados de la industria.

VI ESTRATEGIAS

Las estrategias que se utilizarán en el presente diccionario de competencias son:

- Competencias cardinales aplicadas a todos los puestos de la empresa Calzalona S.A.
- Competencias iniciales analizadas para cada puesto operativo
- Socialización con los trabajadores en el área de fabricación de cortes de calzado
- Desarrollo de matriz de competencias

VII CONCEPTOS RELACIONADOS AL TEMA

Autodesarrollo en el trabajo.- Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar dentro del ámbito laboral y en relación con su puesto de trabajo.

Capacidades.- El término incluye conocimientos, competencias y experiencia.

Competencia.- “Competencia es una característica subyacente de un individuo, causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior a un trabajo o situación determinados”.

“Competencia es la cantidad y calidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto, o en una determinada empresa”

Competencia Cardinal.- Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

Competencia Específica.- Competencia aplicable a los colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

Comportamiento Observable.- Aquel comportamiento que puede ser visto (acción física) u oído (en un discurso).

Conocimiento.- Conjunto de saberes ordenados, sobre un tema en particular, materia o disciplina.

Desempeño.- Conjunto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo de tiempo.

Experiencia.- Práctica prolongada de una actividad (laboral, deportiva. etc.) que permite incorporar nuevos conocimientos e incrementar la eficiencia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes, todo lo cual redundará en la optimización de los resultados de dicha actividad.

Experto.- Se trata de la persona que domina un tema en toda su gama y profundidad; tiene experiencia junto con el conocimiento teórico que la sustenta.

Formación.- Acción de educar y/o instruir a una persona con el propósito de perfeccionar sus facultades intelectuales a través de la explicación de conceptos, ejercicios, ejemplos, etcétera. Incluye conceptos tales como codesarrollo y capacitación.

Metodología.- Conjunto de procedimientos ordenados y sistemáticos que se siguen en una determinada disciplina.

Puesto.- Lugar que una persona ocupa en una organización. Implica cubrir responsabilidades y tareas claramente definidas.

Talento.- Conjunto de competencias y conocimientos.

Valores.- Aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas. .- Alles (2010, p. 45-60) DECISIÓN

VIII DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Figura 9: Competencias cardinales para la empresa Calzalona S.A.



Elaborado Por: López, Jenny 2015

CALZALONA S.A.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Tabla 32: Descripción de las competencias cardinales y competencias para nivel inicial u operativo de la empresa Calzalona S.A.

COMPETENCIAS CARDINALES-APLICADA A TODO PUESTO EN LA EMPRESA	COMPETENCIAS PARA NIVEL INICIAL U OPERATIVO
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	ALTA ADAPTABILIDAD
AUTODESARROLLO	CAPACIDAD PARA APRENDER
CALIDAD DEL TRABAJO	DINAMISMO - ENERGÍA
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	HABILIDAD ANALÍTICA
DESARROLLO DE LAS PERSONAS	INICIATIVA – AUTONOMÍA
EMPOWERMENT	LIDERAZGO
ÉTICA	MODALIDADES DE CONTACTO
FLEXIBILIDAD-	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO
FORTALEZA	PRODUCTIVIDAD
INICIATIVA	RESPONSABILIDAD
INNOVACIÓN	TOLERANCIA A LA PRESIÓN
INTEGRIDAD	TRABAJO EN EQUIPO
JUSTICIA	FLEXIBILIDAD
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	AUTOCONTROL
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN
PERSEVERANCIA	CONCIENCIA ORGANIZACIONAL
PRUDENCIA	CONFIANZA EN SÍ MISMO
SENCILLEZ	DESARROLLO DE RELACIONES
TEMPLE	DESARROLLO DE LAS PERSONAS
	IMPACTO E INFLUENCIA
	PENSAMIENTO ANALÍTICO
	PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD
	PENSAMIENTO CONCEPTUAL

Elaborado por: López, Jenny. 2015

CALZALONA S.A.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO

- Transformar las debilidades en fortalezas
- Operar bajo condiciones restrictivas
- Interpretación anticipada de las tendencias en juego

AUTOCONTROL

- Dominio de sí mismo
- Capacidad de mantener controladas las propias emociones
- Resistencia a condiciones constantes de estrés

CALIDAD DEL TRABAJO

- Excelencia en el trabajo a realizar
- Conocimientos en los temas del área de responsabilidad
- Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio).

CALIDAD DEL TRABAJO

- Excelencia en el trabajo a realizar
- Amplios conocimientos de la rama de la cual es responsable
- Comprender la esencias de aspectos complejos en soluciones prácticas

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

- Reconoce los atributos y las modificaciones de la organización
- Capacidad de comprender las relaciones de poder
- Preveer los acontecimientos que afectan a la empresa

DESARROLLO DE LAS PERSONAS

- Ayudada a que las personas crezcan intelectual y moralmente
- Implica la formación y desarrollo de los demás
- Esfuerzo para desarrollar a los demás

INICIATIVA

- Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras
- Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado
- Búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.

INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

- Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes
- Agregar valor a la organización.
- Dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan

INTEGRIDAD

- Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales
- Actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer
- Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en su comportamiento

JUSTICIA

- Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece
- Velar por el cumplimiento de los valores de la organización
- Implica obrar con equidad en cualquier circunstancia

PERSEVERANCIA EN LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS

- Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos
- Repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo

PRUDENCIA

- Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos
- Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

- Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado
- Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

- Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades
- Conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los internos.

EMPOWERMENT

- Capacidad para dar poder al equipo de trabajo potenciándolo.
- Fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes
- Proporciona dirección y define responsabilidades.

SENCILLEZ

- Capacidad para explicar de manera clara y precisa tanto los éxitos como los fracasos
- Capacidad para expresarse sin dobleces ni engaños, decir siempre la verdad y lo que siente
- Evitar las soluciones complicadas y burocráticas.

TEMPLE

- Capacidad para obrar con serenidad y dominio tanto en sí mismo como en relación con las actividades a su cargo
- Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas
- Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades

FLEXIBILIDAD

- Disposición para adaptarse fácilmente
- Trabajar en distintas y variadas situaciones con personas o grupos diversos
- Entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados

10.2.- COMPETENCIAS PARA NIVEL INICIAL DE LA EMPRESA CALZALONA S.A.

ACTITUD

- Conducta asumida frente a las responsabilidades o tareas asignadas.

ALTA ADAPTABILIDAD

- Capacidad para aceptar y enfrentar con apertura las diversas situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente

CONFIANZA EN SÍ MISMO

- Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema
- Aceptar retos con un actitud de confianza

DESARROLLO DE RELACIONES

- Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

DINAMISMO - ENERGÍA

- Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad

HABILIDAD ANALÍTICA

- Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo.
- Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico.
- La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

AUTOCONTROL

- Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés.

AUTODESARROLLO

- Es la competencia relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales
- Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros

BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

- Es el compromiso con la eficiencia y eficacia
- Hacen su trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo
- No están satisfechos con las cosas como están y buscan mejorarlas
- No aceptan la mediocridad.

CAPACIDAD PARA APRENDER

- Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral
- Capacidad para Captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja.

MODALIDAD DE CONTACTO

- Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara.
- Alienta a otros a compartir información.
- Habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

PENSAMIENTO CONCEPTUAL

- Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas.
- Incluye la utilización de razonamiento creativo inductivo o conceptual.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

**COMUNICACIÓN
INTERPERSONAL**

- Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización
- Utilizar los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.

**TOLERANCIA A LA
PRESIÓN**

- Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.
- Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

FLEXIBILIDAD

- Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos
- Incluye una disposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad
- Adoptar posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes

INICIATIVA

- Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación
- Incluye saber identificar un problema obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución

**PREOCUPACIÓN
POR EL ORDEN Y
LA CALIDAD**

- Disposición por mantener patrones de organización y eficacia en todo lo que lo rodea a nivel personal como laboral.

PRODUCTIVIDAD

- Habilidad para fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente
- No espera que los superiores le fijen una meta: cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella

RESPONSABILIDAD

- Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida

SOCIABILIDAD

- Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas y establecer con ellas relaciones altamente satisfactorias a nivel personal, social y laboral

TENACIDAD

- Capacidad para progresar y persistir a pesar de los obstáculos

TOMA DE DECISIONES

- Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos
- Basarse en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación

TRABAJO EN EQUIPO

- Es la capacidad para establecer relaciones con su compañero a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo
- Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación
- Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

USO EFICAZ DEL TIEMPO

- Capacidad para que aprovechen el tiempo de la actividad y optimicen el logro de los objetivos. Uso de cronogramas y cargas de trabajo establecidas

MANUAL TÉCNICO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA LA EMPRESA CALZALONA S.A.

INVESTIGADOR: JENNY LÓPEZ

INSTRUMENTO DE APOYO

CALZALONA S.A.

MANUAL TÉCNICO DE DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

CONTENIDO

I	Introducción -----	1
II	Actividad de la empresa-----	1
III	Diseño del manual técnico -----	2
IV	Justificación-----	2
V	Alcance-----	3
VI	Políticas-----	3
VII	Objetivo general-----	3
VIII	Objetivos específicos-----	3
VIX	Ventajas de la descripción de puestos -----	4
X	Responsables-----	4
XI	Definiciones-----	4
XII	Proceso de descripción del perfil de puestos de la empresa Calzalona S.A.-----	5
XIII	Formato de descripción de puestos-----	9
XIV	Descripción de puestos operativos de la Empresa Calzalona S.A.-----	13
	14.1.- Descripción de puestos operativos de la Empresa Calzalona S.A -----	14

I INTRODUCCIÓN

El manual técnico de descripción de perfiles de puestos para la Empresa Calzalona S.A. es un instrumento específico para el área de talento humano de la empresa, en respuesta a la necesidad de definir los cargos existentes con sus especificaciones de funciones, responsabilidades y competencias para ser aplicado en el proceso de selección de personal.

El manual técnico de descripción de perfiles de puestos utilizados para la selección de personal de la Empresa Calzalona S.A., despliega las características de cada puesto que debe ser conocida por el encargado de realizar la selección de personal.

Este manual contiene una clasificación de nombres del puesto, su código, principales actividades a cumplir, tareas secundarias, competencias requeridas para ese puesto, conocimientos, experiencia, capacitación, y otros elementos adecuados a las necesidades de la empresa, esta detallado con la mayor objetividad y relacionado a las necesidades e industriales para lograr el objetivo que la empresa desea conseguir, en función de la estrategia.

El manual técnico de descripción de perfiles de puestos debe considerarse como un instrumento de apoyo para el proceso de selección de personal a través del outsourcing en el área de talento humano pues está orientado a constituir de base para una selección de personal, y será aplicado por la empresa outsourcing que brinde el servicio a Calzalona S.A., de esta manera se cumplirá la estrategia requerida por la industria, para alcanzar la eficiencia y el mejor rendimiento laboral y productivo dentro de la institución.

II ACTIVIDAD EMPRESARIAL

La empresa industrial Calzalona es una sociedad anónima con fines de lucro, dedicada a la fabricación de cortes de calzado con material textil (denominado lona) para su beneficiario Plasticaucho Industrial.

Su actividad principal es armar los cortes de lona y cumplir con los plazos y bases de producción impuestas por su beneficiario.

III DISEÑO DEL MANUAL TÉCNICO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El manual técnico de descripción de perfiles de puestos está diseñado para realizar la recolección de información, análisis y descripción de perfiles de los puestos de la empresa Calzalona S.A. Su aplicación es útil para el desarrollo de la estrategia para la implementación de outsourcing en talento humano del proceso de selección de personal basado en competencias.

IV JUSTIFICACIÓN

La administración de talento humano en las PYMES es significativa porque en esta área se manejan métodos importantes para las organizaciones, uno de ellos es el proceso de selección de personal, encargado de reclutar y seleccionar al personal más idóneo para cada puesto en una empresa, la base para realizar una exitosa selección de personal es tener claro el perfil del puesto, para lo cual el diseño de este manual ayudará para determinar cada uno de los perfiles de cargos a través de la descripción de puesto de la industria Calzalona S.A.

La descripción de puestos está relacionado al manejo del recurso más importante de la industria, se habla en la actualidad de talentos, para encontrar el personal con las competencias requeridas por la empresa, la industria debe tener sus puestos, definidos y organizados, de él depende el logro eficiente o el fracaso de los objetivos empresariales.

El motivo por el cual se diseña el presente manual técnico de descripción de perfiles de puestos es para que la empresa tenga un instrumento más a aplicar por medio de la empresa outsourcing en selección de personal, direccionado a buscar el personal más idóneo para cada puesto de la industria Calzalona S.A.

V ALCANCE

El Manual técnico de descripción de perfiles de puestos delimitará actividades de cada cargo dentro de la empresa, sus competencias y la aprobación por parte de la industria Calzalona S.A. Es aplicable a las organizaciones productivas que tienen la misma estructura o carecen de especialistas en talento humano, que deseen implementar ésta estrategia en selección de personal, por su funcionalidad, modificable a sus necesidades como apoyo en las PYMES.

VI POLÍTICAS

Una vez entregado el manual técnico de descripción de perfiles de puestos, deberán actualizar los perfiles de puestos de acuerdo a las necesidades o plazos establecidos a convenir por la empresa Calzalona S.A.

La recolección de información, el análisis de los puestos y la descripción de los perfiles, será elaborada de acuerdo al diccionario de competencias realizado para el diseño del proceso de selección de personal.

Diseñar el manual técnico de descripción de perfiles de puestos de la empresa Calzalona S.A. es responsabilidad del investigador con la aprobación del Gerente General In g. Juan Manuel Toro Larrea y su accionista principal y miembro de la mesa directiva el Sr. Ricardo Holguín Miño.

VII OBJETIVO GENERAL

Elaborar un manual con la descripción de perfiles de puestos de la empresa Calzalona S.A. para uso y aplicación la estrategia outsourcing de talento humano en el proceso de selección de personal basado en competencias.

VIII OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.- Recabar información relativa a los puestos de la empresa industrial Calzalona S.A.
- 2.- Establecer el procedimiento a seguir para la descripción de puestos de la industria.
- 3.- Diseñar y elaborar el manual técnico de la industria.

VIX VENTAJAS DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS

Berenguer, (2015). Dominio de la coordinación y organización del proceso de selección.

Designa responsabilidades en la ejecución de las tareas.

Define y distribuye de mejor forma las cargas laborales.

Detallas las obligaciones y características de cada puesto.

Detecta posibles duplicidades de tareas en los cargos de trabajo.

Conocimiento y seguridad para el trabajador de las actividades a cumplir

Detectan los méritos y falencias de los empleados.

Facilita los procesos de selección de personal, ya que indica las aptitudes y competencias que debe tener la persona que ocupa el puesto de trabajo.

Ayuda a ser más eficaces y eficientes, porque ahorra tiempo y costes.

X RESPONSABLES

Son responsables de la elaboración del manual técnico de descripción de perfiles de puestos de la empresa Calzalona S.A.: la empresa a través de su representante el Ing. Juan Manuel Toro Gerente General, Jefe de producción Sr. Alberto Miranda, facilitador de la información de los puestos de trabajo, el investigador en la recopilación de la información, la que debe ser clara y objetiva para lograr los resultados esperados.

XI DEFINICIONES

Descripción del Puesto: El análisis y descripción de puestos es la recolección de toda la información relativa al cargo con el estimado de tiempo y esfuerzo, para especificar las funciones que determinará dicho puesto.

Perfil del puesto: Definir el puesto; aspectos formales del puesto; descripción de la posición, conocimientos, competencias críticas y experiencia requeridos; disponibilidad para viajar o radicarse; contactos internos y/o externos; oportunidades de desarrollo y contexto.

Actividades principales: Son las acciones más relevantes en la realización del puesto, definen las funciones en las que debe basarse la persona.

Tarea: Trabajo que tiene que realizar en un tiempo determinado ayuda a lograr una actividad.

Responsabilidades: Detalle de actividades encomendadas para responder conscientemente por ellas.

Frecuencia: Mide el número de repeticiones por unidad de tiempo de una tarea o actividad.

Alles, (2010 p. 217-224)

XII PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS DE LA EMPRESA CALZALONA S.A.

INSTRUMENTO GUÍA, PARA QUE LA EMPRESA OUTSOURCING TOME COMO BASE EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El manual técnico de descripción de perfiles de puestos es una herramienta que constituye una de las partes de la estrategia de aplicación de la empresa para el desarrollo e implementación de outsourcing en talento humano en el proceso de selección de personal basado en competencias. Este manual técnico tiene por objetivo que Calzalona S.A., implemente la descripción de puestos a su administración de talento humano para que sea utilizado como base para selección de colaboradores a través de la empresa Outsourcing y que permita identificar el aspirante que esté calificado para un puesto específico a través de las competencias detalladas en el Diccionario de competencias de la empresa.

El diseño del manual técnico de descripción de perfiles de puestos, representa un gran aporte para el desarrollo del proceso de selección de personal basado en competencias de la empresa Calzalona S.A.

12.1 FASES DEL PROCESOS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.- Misión empresarial

Somos una industria orientada a:

Ofrecer mejor calidad del producto, atraer colaboradores de calidad, trabajar en beneficio de su gente, sustentada en valores y principios.

2.- Visión empresarial

Ser una industria expansiva y productiva en base a su gente, cultivando talentos comprometidos con la empresa.

3.- Objetivos empresariales

Implementar procesos ágiles e innovadores en todos sus procesos.

Promover las competencias laborales favorables para mejorar la producción

Mejorar las condiciones de la administración empresarial y personal

4. Valores institucionales

Los valores adoptados tienen su origen en su empresa beneficiaria:

Respeto a sus colaboradores

Compromiso empresarial

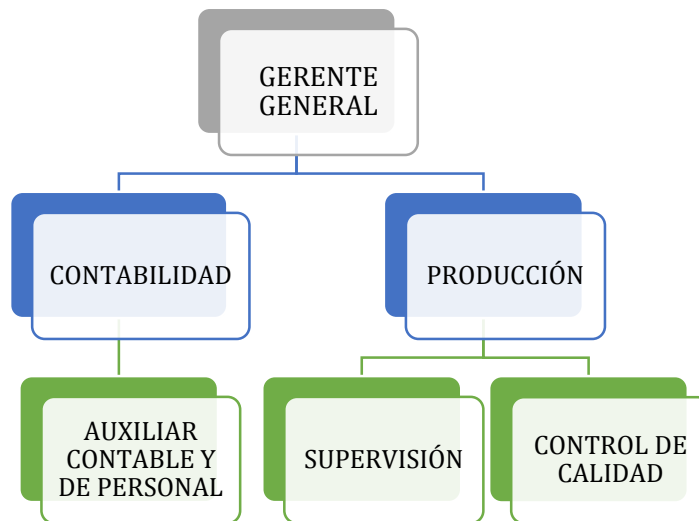
Solidaridad

Lealtad



5.- Organigrama Estructural diseñado

Figura 10: Organigrama estructural de CALZALONA S.A.

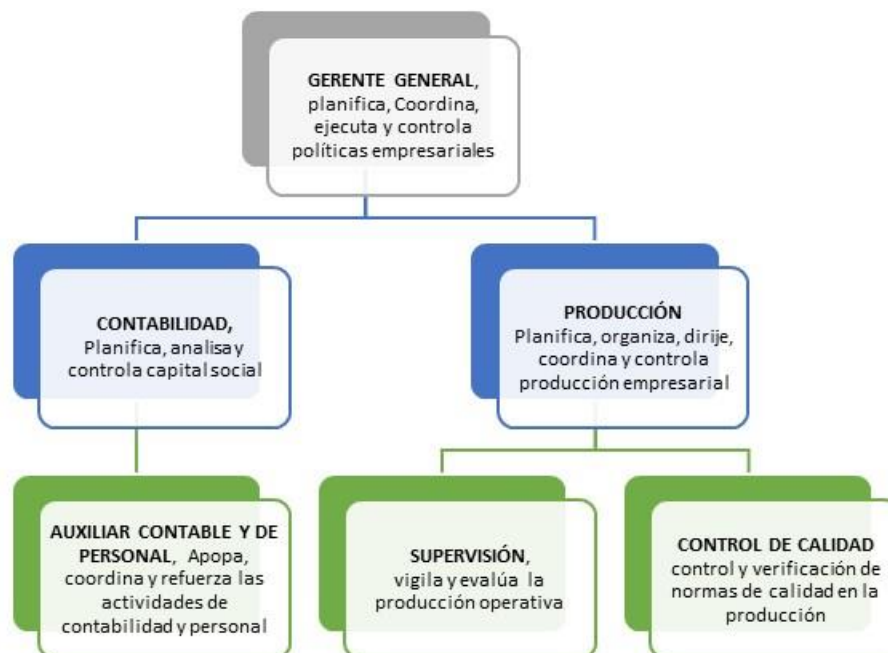


Autor: LÓPEZ, Jenny (2015)

REFERENCIAS	
	Línea de autoridad
	Línea de mandos medios
	Nivel Auxiliar/Operativo
	Nivel Auxiliar/Operativo
FECHA	ELABORADO POR:
10/01/2015	JENNY LÓPEZ

6.- Organigrama Funcional de la empresa propuesto

Figura 11: Organigrama Funcional de la empresa CALZALONA S.A.



Autor: LÓPEZ, Jenny (2015)

REFERENCIAS	
	Línea de autoridad
	Línea de mandos medios
	Nivel Auxiliar/ Operativo
	Nivel Auxiliar/Operativo
FECHA	ELABORADO POR:
10/01/2015	JENNY LÓPEZ

XII FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

13. 1 Introducción

La descripción de perfiles de puestos es parte del proceso de implementación de estrategia Outsourcing de talento humano en selección de personal basado en competencia, por lo que se requiere de un formato para levantar la información.

Se diseñará un formulario para la recolección de información, análisis de puestos y descripción de perfiles de puestos de cada cargo de la empresa Calzalona S.A. con el aval de un profesional de la organización, autorizado por los directivos y el investigador. El profesional facilitará el registro de la información.

El número de puesto de la empresa se obtendrá en base al organigrama de la empresa, y del proceso de fabricación de cortes de calzado de lona, donde se establecerán las principales responsabilidades y el área a la que pertenece.

13.2 Elementos que debe contener el formato de descripción de puestos

1.- Datos de identificación del puesto.-

Código

Denominación / Nombre del puesto

Departamento / Área

Unidad o proceso

Rol

2.- Misión.-

La misión que tiene el cargo específico dentro de la empresa Calzalona S.A.

3.-Relaciones Internas y externas

Interfaz.- Son los puestos con quien tiene contacto directo y su trabajo depende de la comunicación con ellos dentro del proceso de fabricación de cortes de calzado de lona.

4.- Instrucción formal requerida.-

a) Nivel de instrucción.-

Grado de estudio que debe tener el candidato para que sea idóneo de contratación.

b) Área de conocimiento.-

El detalle de cursos, especialización, o requerimientos adicionales.

5.- Experiencia laboral requerida.- Campo en el cual debe constar la especificación de experiencia y tiempo en meses o años de cargos similares.

6.- Capacitación requerida para el puesto.- Temáticas de la/las capacitaciones que requiere el puesto o vacante a llenar.

7.- Actividades Esenciales.- Detalle de las funciones principales que deberá cumplir el contratado en dicha vacante.

8.- Actividades Secundarias.- Detalle de las funciones realizadas en segundo orden que acompañan a las principales y que forma parte del proceso.

9.- Competencias cardinales.- Saber hacer. Detalle de competencias que pueden y deben ser aplicadas a todos los puestos dentro de la empresa según el Diccionario de Competencias.

a) Descripción de la Competencia.- Detalle de la / las competencias que debe poseer el cargo.

b) Nivel.- Grado, porcentaje o categoría que debe poseer una competencia. (Bajo, medio, alto).

c) Comportamiento Observable.- Describir desde la perspectiva del evaluador. (Observable)

10.- Competencias iniciales u operativas.- Son los rasgos de personalidad y motivación. Detalle de competencias de carácter o personalidad. b) Descripción de la competencia.- Detalle de la/las competencias que debe poseer el cargo.

b) Nivel.- Grado, porcentaje o categoría que debe poseer una competencia. (Bajo, medio, alto).

c) Comportamiento Observable.-Descripción de la competencia desde la perspectiva del evaluador.

11.- Riesgos laborales.- Son los estándares de valoración en tres niveles (Alto, Medio y Bajo), para determinar el grado de riesgo que corre el empleado en el momento de realizar la labor para la cual fue contratado.

12.- Descripción del Riesgo.- Detalle del riesgo laboral, según instructivo de seguridad industrial de la empresa Calzalona S.A. y la observación de la protección que debe utilizar el trabajador al momento de realizar la labor para la cual fue contratada.

13.- Firma de responsables.- Detalle de nombres, cargos y firmas de los representantes de la empresa Calzalona S.A., el responsable de la información proporcionada y el responsable de la investigación.

MANUAL TÉCNICO DE DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

13.3 formulario de descripción de puestos

Tabla 33: Formato de descripción de perfiles de puestos

DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE PUESTOS				
EMPRESA CALZALONA S.A.				
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		INTERFAZ	Nivel de Instrucción:	
DENOMINACIÓN:			Área de Conocimiento:	
NIVEL:			5.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
UNIDAD O PROCESO:			Tiempo de Experiencia	
ROL:			Especificación de la Experiencia	
ZONA:			6.- CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
2.- MISIÓN			Temática de la capacitación	
7.- ACTIVIDADES ESENCIALES		9.- COMPETENCIAS TÉCNICAS		
		Descripción de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
8.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS		10.- COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
		Descripción de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
11.- RIESGOS LABORALES:		12.- DESCRIPCIÓN DEL RIESGO		
ALTO				
MEDIO				
BAJO				
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DE PERFILES		RESPONSABLE DE INFORMACIÓN PROPORCIONADA		RESPONSABLE DE LA APROBACIÓN DEL PROYECTO
ING. JENNY LOPEZ-INVESTIGADORA		SR. ALBERTO MIRANDA-JEFE DE PRODUCCIÓN		ING. JUAN MANUEL TORO LARREA-GERENTE GENERAL

Elaborado por: López, Jenny. 2015

XIV DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

La descripción de perfiles de puestos deberá ir de la mano con el diccionario de competencias los cuales podrán ser actualizados de acuerdo a las necesidades de la empresa. Los valores de las competencias tanto técnicas como conductuales podrán modificarse de acuerdo al cargo o a los requerimientos.

Como resultado de la observación directa en la empresa Calzalona S.A., los puestos descritos en el organigrama estructural son:

14.1.- DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS INICIALES U OPERATIVOS

Supervisión
Control de calidad
Ribeteado
Recortado
Pegado aplique
Unido talón
Pasado cinta
Cosido talonera
Cosido aplique
Banda
Abierto costuras
Atracado

Tabla 34: Descripción del puesto Supervisor de la Empresa Calzalona S.A.

SUPERVISOR PARTE 1

DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE PUESTOS A1:G25C5A1:G2A1:G26				
EMPRESA CALZALONA S.A.				
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:	3.015	INTERFAZ Todos los puestos del proceso de fabricación. Jefatura de Producción	Nivel de Instrucción:	Nivel Técnico o Dos semestres mínimo aprobados
DENOMINACIÓN:	SUPERVISOR		Área de Conocimiento:	Normas de Calidad
NIVEL:	NO PROFESIONAL			
UNIDAD O PROCESO:	Departamento de Producción		5.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
ROL:	Supervisor Operativo		Tiempo de Experiencia	un año
ZONA:	Matriz		Especificación de la Experiencia	Control de Calidad en Producción de Calzado
2.- MISIÓN			6.- CAPACITACION REQUERIDA PARA EL PUESTO	
Realizar el control de calidad en el proceso de producción			Temática de la capacitación	
			Normas de Calidad y Control de personal	
7.- ACTIVIDADES ESENCIALES		9.- COMPETENCIAS CARDINALES		
		Descripción de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Control de calidad de cada operario en cada sección, Recibe cortes		Iniciativa	Medio	Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo palabras.
Control y seguimiento de los operarios, Control de normas de calidad		Empoderamiento	Medio	Es la capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de trabajo.
Organiza el proceso de producción		Orientación a resultados	Alto	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organizacional logro

Elaborado por: López, Jenny. 2015

SUPERVISOR PARTE 2

Tabla 35: Descripción del puesto Supervisor parte 2 de la Empresa Calzalona S.A.

8.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS	10.- COMPETENCIAS PARA NIVEL INICIAL		
	Descripción de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Control de atrasos de producción, Elaboración de guías de remisión, Mantenimiento del orden y limpieza, Recibir pedidos de materia prima,	Trabajo en equipo	Alto	Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo
Elaboración de hoja de producción diaria, Hacer cumplir el trabajo y metas diarias, Realizar pedidos de reposición diarios, Arreglo de maquinaria,	Orientación al cliente interno y externo	Medio	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Identifica las necesidades del cliente interno
Capacitación a nuevos empleados, Mantenimiento de maquinaria, Informe de avances y retrasos en el proceso de producción a su superior	Modalidades de contacto	Alto	Capacidad de demostrar y asegurar una sólida habilidad de comunicación. Alienta a otros a compartir información.
11.- RIESGOS LABORALES:	12.- DESCRIPCION DEL RIESGO		
ALTO	No existe riesgo en su área, pero está protegido contra el ruido de la maquinaria.		
MEDIO			
BAJO			
		X	
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DE PERFILES	RESPONSABLE DE INFORMACIÓN PROPORCIONADA	RESPONSABLE DE LA APROBACIÓN DEL PROYECTO	
ING. JENNY LÓPEZ-INVESTIGADORA	SR. ALBERTO MIRANDA-JEFE DE PRODUCCIÓN	ING. JUAN MANUEL TORO LARREA-GERENTE GENERAL	

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 36: Descripción del puesto Control de calidad de la Empresa Calzalona S.A.

CONTROL DE CALIDAD PARTE 1

DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE PUESTOS				
EMPRESA CALZALONA S.A.				
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:	3.006	INTERFAZ	Nivel de Instrucción:	Bachiller
DENOMINACIÓN:	CONTROL DE CALIDAD		Área de Conocimiento:	Normas de Calidad
NIVEL:	NO PROFESIONAL		5.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
UNIDAD O PROCESO:	Departamento de Producción		Tiempo de Experiencia	seis meses
ROL:	Supervisor Operativo		Especificación de la Experiencia	Control de Calidad en Producción de Calzado
ZONA:	Matriz		6.- CAPACITACION REQUERIDA PARA EL PUESTO	
2.- MISIÓN		Puesto Talonera, Recortado Ribetes, Atracado y Supervisión	Temática de la capacitación	
Revisar la calidad de los cortes.			Normas de Calidad	
			7.- ACTIVIDADES ESENCIALES	
			9.- COMPETENCIAS CARDINALES	
			Descripción de la Competencia	
Revisa los cortes terminados buscando fallas o manchas en los mismos		Calidad del trabajo	Alto	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización
		Ética	Alto	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales
		Justicia	Alto	Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 37: Descripción del puesto Control de calidad parte 2, de la Empresa Calzalona S.A.

CONTROL DE CALIDAD PARTE 2

8.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS		10.- COMPETENCIAS PARA NIVEL INICIAL		
		Descripción de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Regresa el material a la sección para reproceso.		Iniciativa – Autonomía	Medio	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades.
Reportan fallas al supervisor y a la Jefatura de producción		Responsabilidad	Alto	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Cumplimiento de lo asignado por encima de sus propios intereses,
		Pensamiento analítico	Medio	Capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes, identificando sus implicaciones paso a paso.
11.- RIESGOS LABORALES:		12.- DESCRIPCION DEL RIESGO		
ALTO		No existe riesgo en su área, pero está protegido contra el ruido de la maquinaria.		
MEDIO				
BAJO	X			
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DE PERFILES		RESPONSABLE DE INFORMACIÓN PROPORCIONADA		RESPONSABLE DE LA APROBACIÓN DEL PROYECTO
ING. JENNY LÓPEZ-INVESTIGADORA		SR. ALBERTO MIRANDA-JEFE DE PRODUCCIÓN		ING. JUAN MANUEL TORO LARREA-GERENTE GENERAL

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 38: Descripción del puesto Ribeteado de la Empresa Calzalona S.A.

RIBETEO PARTE 1

DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE PUESTOS				
EMPRESA CALZALONA S.A.				
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:	3.013	INTERFAZ 		

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 39: Descripción del puesto Ribeteado parte 2 de la Empresa Calzalona S.A.

RIBETEO PARTE 2

8.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS		10.- COMPETENCIAS PARA NIVEL INICIAL		
		Descripción de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Mantenimiento de maquinaria		Tolerancia a la presión	Medio	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad
Cambio de hilo en la máquina		Preocupación por el orden y la claridad	Medio	Preocupación continua por controlar su trabajo e información. Implica una insistencia en la claridad de las responsabilidades en las tareas asignadas. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que esta bajo su responsabilidad.
Mantener limpio su sitio de trabajo		Responsabilidad	Medio	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Uso eficaz del tiempo
11.- RIESGOS LABORALES:		12.- DESCRIPCION DEL RIESGO		
ALTO		Cuando el nivel del ruido exceda los 85 decibeles, punto que es considerado como límite superior para la audición normal, es necesario dotar de protección auditiva al trabajador. Tapones de caucho o orejeras (auriculares).		
MEDIO	X			
BAJO				
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DE PERFILES		RESPONSABLE DE INFORMACIÓN PROPORCIONADA		RESPONSABLE DE LA APROBACIÓN DEL PROYECTO
ING. JENNY LOPEZ-INVESTIGADORA		SR. ALBERTO MIRANDA-JEFE DE PRODUCCIÓN		ING. JUAN MANUEL TORO LARREA-GERENTE GENERAL

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 40: Descripción del puesto Pegado Aplique de la Empresa Calzalona S.A.

PEGADO APLIQUE PARTE 1

DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE PUESTOS					
EMPRESA CALZALONA S.A.					
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
CÓDIGO:	3.011	INTERFAZ	Nivel de Instrucción:	Bachiller	
DENOMINACIÓN:	PEGADO DE APLIQUE				
NIVEL:	NO PROFESIONAL				
UNIDAD O PROCESO:	Departamento de Producción				
ROL:	Operativo				
ZONA:	Matriz				
2.- MISIÓN			Banda y Unido Talón	5.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Coser un refuerzo de lona				Tiempo de Experiencia	un año
		Especificación de la Experiencia		Costura en máquina industrial	
		6.- CAPACITACION REQUERIDA PARA EL PUESTO			
		Temática de la capacitación			
		Conocimiento en cosido de cortes en lona			
7.- ACTIVIDADES ESENCIALES		9.- COMPETENCIAS CARDINALES			
		Descripción de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	
Colocación de la aplicación (refuerzo de lona) en la Capellada.		Orientación a los resultados	Medio	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	
		Sencillez	Medio	Capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente.	
		Temple	Medio	Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias como prudencia y fortaleza.	

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 41: Descripción del puesto Pegado Aplique parte 2, de la Empresa Calzalona S.A.

PEGADO APLIQUE PARTE 2

8.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS		10.- COMPETENCIAS PARA NIVEL INICIAL		
		Descripción de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Mantenimiento de maquinaria		Responsabilidad	Alto	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Uso eficaz del tiempo
Cambio de hilo en la máquina		Tolerancia a la presión	Medio	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad
Mantener limpio su sitio de trabajo		Autocontrol	Medio	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones
11.- RIESGOS LABORALES:		12.- DESCRIPCION DEL RIESGO		
ALTO		Cuando el nivel del ruido exceda los 85 decibeles, punto que es considerado como límite superior para la audición normal, es necesario dotar de protección auditiva al trabajador. Tapones de caucho o orejeras (auriculares).		
MEDIO	X			
BAJO				
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DE PERFILES		RESPONSABLE DE INFORMACIÓN PROPORCIONADA		RESPONSABLE DE LA APROBACIÓN DEL PROYECTO
ING. JENNY LOPEZ-INVESTIGADORA		SR. ALBERTO MIRANDA-JEFE DE PRODUCCIÓN		ING. JUAN MANUEL TORO LARREA-GERENTE GENERAL

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 42: Descripción del puesto Unido talón de la Empresa Calzalona S.A.

UNIDO TALÓN PARTE 1

DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE PUESTOS				
EMPRESA CALZALONA S.A.				
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:	3.014	INTERFAZ 		

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 43: Descripción del puesto Unido talón de la Empresa Calzalona S.A.

UNIDO TALÓN PARTE 2

8.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS		10.- COMPETENCIAS PARA NIVEL INICIAL		
		Descripción de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Mantenimiento de maquinaria		Productividad	Medio	Habilidad para fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, No espera que le fijen una meta, supera lo que se espera de ella
Cambio de hilo en la máquina		Responsabilidad	Medio	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Uso eficaz del tiempo
Mantener limpio su sitio de trabajo		Preocupación por el orden y la claridad	Medio	Preocupación continua por controlar su trabajo e información. Implica una insistencia en la claridad de las responsabilidades en las tareas asignadas.
11.- RIESGOS LABORALES:		12.- DESCRIPCION DEL RIESGO		
ALTO		Cuando el nivel del ruido exceda los 85 decibeles, punto que es considerado como límite superior para la audición normal, es necesario dotar de protección auditiva al trabajador. Tapones de caucho u orejeras (auriculares).		
MEDIO	X			
BAJO				
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DE PERFILES		RESPONSABLE DE INFORMACIÓN PROPORCIONADA		RESPONSABLE DE LA APROBACIÓN DEL PROYECTO
ING. JENNY LÓPEZ-INVESTIGADORA		SR. ALBERTO MIRANDA-JEFE DE PRODUCCIÓN		ING. JUAN MANUEL TORO LARREA-GERENTE GENERAL

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 44: Descripción del puesto Pasado cinta de la Empresa Calzalona S.A.

PASADO CINTA PARTE 1

DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE PUESTOS				
EMPRESA CALZALONA S.A.				
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:	3.009	INTERFAZ Cosido apliques y Ribeteado Talonera y recortado	Nivel de Instrucción:	Bachiller
DENOMINACIÓN:	PASADO DE CINTA COLEGIAL			
NIVEL:	NO PROFESIONAL		Área de Conocimiento:	Costura
UNIDAD O PROCESO:	Departamento de Producción			
ROL:	Operativo		5.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
ZONA:	Matriz		Tiempo de Experiencia	un año
2.- MISIÓN Cosier las cintas en el modelo colegial y unir la lengüeta		Especificación de la Experiencia	Costura en máquina industrial	
		6.- CAPACITACION REQUERIDA PARA EL PUESTO		
		Temática de la capacitación		
		Conocimiento en cosido de cortes en lona		
7.- ACTIVIDADES ESENCIALES		9.- COMPETENCIAS CARDINALES		
		Descripción de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Cose una cinta en la parte delantera del modelo colegial, y al mismo tiempo une la lengüeta al corte		Perseverancia	Alto	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones
		Prudencia	Medio	Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa.

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 45: Descripción del puesto Pasado cinta parte 2, de la Empresa Calzalona S.A.

PASADO CINTA PARTE 2

8.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS		10.- COMPETENCIAS PARA NIVEL INICIAL		
		Descripción de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Mantenimiento de maquinaria		Dinamismo – Energía	Medio	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
Cambio de hilo en la máquina		Tolerancia a la presión	Medio	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad
Mantener limpio su sitio de trabajo		Confianza en sí mismo	Medio	Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.
11.- RIESGOS LABORALES:		12.- DESCRIPCION DEL RIESGO		
ALTO		Cuando el nivel del ruido exceda los 85 decibeles, punto que es considerado como límite superior para la audición normal, es necesario dotar de protección auditiva al trabajador. Tapones de caucho o orejeras (auriculares).		
MEDIO	X			
BAJO				
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DE PERFILES		RESPONSABLE DE INFORMACIÓN PROPORCIONADA		RESPONSABLE DE LA APROBACIÓN DEL PROYECTO
ING. JENNY LÓPEZ-INVESTIGADORA		SR. ALBERTO MIRANDA-JEFE DE PRODUCCIÓN		ING. JUAN MANUEL TORO LARREA-GERENTE GENERAL

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 46: Descripción del puesto Cosido talonera de la Empresa Calzalona S.A.

COSIDO TALONERA PARTE 1

DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE PUESTOS				
EMPRESA CALZALONA S.A.				
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:	3.008	INTERFAZ	Nivel de Instrucción:	Bachiller
DENOMINACIÓN:	COSIDO DE TALONERA			
NIVEL:	NO PROFESIONAL			
UNIDAD O PROCESO:	Departamento de Producción			
ROL:	Operativo			
ZONA:	Matriz			
2.- MISIÓN		Ribeteado y Control de Calidad Ribeteado y Pasado Cinta	5.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Coser una pieza de refuerzo para el talón			Tiempo de Experiencia	un año
			Especificación de la Experiencia	Costura en máquina industrial
			6.- CAPACITACION REQUERIDA PARA EL PUESTO	
			Temática de la capacitación	
			Conocimiento en cosido de cortes en lona	
7.- ACTIVIDADES ESENCIALES		9.- COMPETENCIAS CARDINALES		
		Descripción de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Cose una talonera, tapa la costura del talón y refuerza con un aplique ésta zona		Fortaleza	Medio	Implica el obrar en el punto medio en cualquier situación. Actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad. Se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para tomar el punto medio.
		Iniciativa	Medio	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva
		Perseverancia	Medio	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 47: Descripción del puesto Cosido talonera parte 2, de la Empresa Calzalona S.A
COSIDO TALONERA PARTE 2

8.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS		10.- COMPETENCIAS PARA NIVEL INICIAL	
		Descripción de la Competencia	Comportamiento Observable
Mantenimiento de maquinaria		Productividad	Alto
Cambio de hilo en la máquina		Responsabilidad	Alto
Mantener limpio su sitio de trabajo		Trabajo en equipo	Medio
11.- RIESGOS LABORALES:		12.- DESCRIPCION DEL RIESGO	
ALTO		Cuando el nivel del ruido exceda los 85 decibeles, punto que es considerado como límite superior para la audición normal, es necesario dotar de protección auditiva al trabajador. Tapones de caucho o orejeras (auriculares).	
MEDIO	X		
BAJO			
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DE PERFILES		RESPONSABLE DE INFORMACIÓN PROPORCIONADA	RESPONSABLE DE LA APROBACIÓN DEL PROYECTO
ING. JENNY LOPEZ-INVESTIGADORA		SR. ALBERTO MIRANDA-JEFE DE PRODUCCIÓN	ING. JUAN MANUEL TORO LARREA-GERENTE GENERAL

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 48: Descripción del puesto Cosido Aplique de la Empresa Calzalona S.A

COSIDO APLIQUE PARTE 1

DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE PUESTOS					
EMPRESA CALZALONA S.A.					
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
CÓDIGO:	3.007	INTERFAZ	Nivel de Instrucción:	Bachiller	
DENOMINACIÓN:	COSIDO APLIQUE				
NIVEL:	NO PROFESIONAL				
UNIDAD O PROCESO:	Departamento de Producción				
ROL:	Operativo				
ZONA:	Matriz				
2.- MISIÓN			Abierto Costura y Pasado Cinta	5.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Coser una pieza de refuerzo para los ojales				Tiempo de Experiencia	un año
		Especificación de la Experiencia		Costura en máquina industrial	
		6.- CAPACITACION REQUERIDA PARA EL PUESTO			
		Temática de la capacitación			
		Conocimiento en cosido de cortes en lona			
7.- ACTIVIDADES ESENCIALES		9.- COMPETENCIAS CARDINALES			
Cosido de un aplique por dentro para el área de ojales		Descripción de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	
		Iniciativa	Medio	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva	
		Perseverancia	Medio	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones	

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 49: Descripción del puesto Cosido Aplique parte 2, de la Empresa Calzalona S.A.

COSIDO APLIQUE PARTE 2

8.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS		10.- COMPETENCIAS PARA NIVEL INICIAL		
		Descripción de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Mantenimiento de maquinaria		Productividad	Alto	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. incluso superando lo que se espera de ella.
Cambio de hilo en la máquina		Tolerancia a la presión	Medio	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad
Mantener limpio su sitio de trabajo		Confianza en sí mismo	Alto	Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.
11.- RIESGOS LABORALES:		12.- DESCRIPCION DEL RIESGO		
ALTO		Cuando el nivel del ruido exceda los 85 decibeles, punto que es considerado como límite superior para la audición normal, es necesario dotar de protección auditiva al trabajador. Tapones de caucho o orejeras (auriculares).		
MEDIO	X			
BAJO				
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DE PERFILES		RESPONSABLE DE INFORMACIÓN PROPORCIONADA		RESPONSABLE DE LA APROBACIÓN DEL PROYECTO
ING. JENNY LOPEZ-INVESTIGADORA		SR. ALBERTO MIRANDA-JEFE DE PRODUCCIÓN		ING. JUAN MANUEL TORO LARREA-GERENTE GENERAL

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 50: Descripción del puesto Banda de la Empresa Calzalona S.A.

BANDA PARTE 1

DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE PUESTOS				
EMPRESA CALZALONA S.A.				
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:	3.005	INTERFAZ Recepción y Verificación de especificaciones y Procesos de Aparado	Nivel de Instrucción:	Bachiller
DENOMINACIÓN:	BANDA		Área de Conocimiento:	Control de Insumos
NIVEL:	NO PROFESIONAL			
UNIDAD O PROCESO:	Departamento de Producción		5.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
ROL:	Operativo		Tiempo de Experiencia	seis meses
ZONA:	Matriz		Especificación de la Experiencia	Recepción y entrega de Materia prima
2.- MISIÓN			6.- CAPACITACION REQUERIDA PARA EL PUESTO	
Recibir, y entregar material a todas las secciones		Temática de la capacitación		
		Control de Insumos		
7.- ACTIVIDADES ESENCIALES		9.- COMPETENCIAS CARDINALES		
		Descripción de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Recibe el material y acomoda los cortes		Iniciativa	Alto	Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva
Entrega material a cada sección		Orientación a los resultados	Medio	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir los objetivos.

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 51: Descripción del puesto Banda parte 2, de la Empresa Calzalona S.A

BANDA PARTE 2

8.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS		10.- COMPETENCIAS PARA NIVEL INICIAL		
		Descripción de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Reprocesa cortes y entrega a control de calidad		Dinamismo – Energía	Alto	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
Mantiene las jabas en orden		Desarrollo de relaciones	Alto	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.
		Preocupación por el orden y la claridad	Alto	Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.
11.- RIESGOS LABORALES:		12.- DESCRIPCION DEL RIESGO		
ALTO		Cuando el empleado apila las jabas de cortes, tiene el riesgo de caer sobre él u otra persona.		
MEDIO	X			
BAJO				
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DE PERFILES		RESPONSABLE DE INFORMACIÓN PROPORCIONADA		RESPONSABLE DE LA APROBACIÓN DEL PROYECTO
ING. JENNY LOPEZ-INVESTIGADORA		SR. ALBERTO MIRANDA-JEFE DE PRODUCCIÓN		ING. JUAN MANUEL TORO LARREA-GERENTE GENERAL

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 52: Descripción del puesto Abierto Costura de la Empresa Calzalona S.A.

ABIERTO COSTURA PARTE 1

DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE PUESTOS					
EMPRESA CALZALONA S.A.					
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
CÓDIGO:	3.001	INTERFAZ Recortado y Cosido de Aplicaciones Recortado y Ribeteado	Nivel de Instrucción:	Bachiller	
DENOMINACIÓN:	ABIERTO COSTURAS		Área de Conocimiento:	Costura	
NIVEL:	NO PROFESIONAL				
UNIDAD O PROCESO:	Departamento de Producción		5.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
ROL:	Operativo		Tiempo de Experiencia	un año	
ZONA:	Matriz		Especificación de la Experiencia	Costura recta en máquina industrial	
2.- MISIÓN		Abrir las costuras del talón del corte	6.- CAPACITACION REQUERIDA PARA EL PUESTO		
			Temática de la capacitación		
			Conocimiento en cosido de cortes en lona		
7.- ACTIVIDADES ESENCIALES			9.- COMPETENCIAS CARDINALES		
			Descripción de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Realizar doble costura a los lados de la costura del talón por fuera de la primera costura		Orientación a los resultados	Alto	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir	
		Perseverancia	Medio	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.	

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 53: Descripción del puesto Abierto parte 2, Costura de la Empresa Calzalona S.A

ABIERTO COSTURA PARTE 2

8.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS		10.- COMPETENCIAS PARA NIVEL INICIAL		
		Descripción de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Mantenimiento de maquinaria		Alta adaptabilidad - flexibilidad	Medio	Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.
Cambio de hilo en la máquina		Productividad	Alto	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. incluso superando lo que se espera de ella.
		Trabajo en equipo	Medio	Habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal.
11.- RIESGOS LABORALES:		12.- DESCRIPCION DEL RIESGO		
ALTO		Cuando el nivel del ruido exceda los 85 decibeles, punto que es considerado como límite superior para la audición normal, es necesario dotar de protección auditiva al trabajador. Tapones de caucho o orejeras (auriculares).		
MEDIO	X			
BAJO				
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DE PERFILES		RESPONSABLE DE INFORMACIÓN PROPORCIONADA		RESPONSABLE DE LA APROBACIÓN DEL PROYECTO
ING. JENNY LOPEZ-INVESTIGADORA		SR. ALBERTO MIRANDA-JEFE DE PRODUCCIÓN		ING. JUAN MANUEL TORO LARREA-GERENTE GENERAL

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 54: Descripción del puesto Atracado de la Empresa Calzalona S.A

ATRACADO PARTE 1

DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE PUESTOS				
EMPRESA CALZALONA S.A.				
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:	3.002	INTERFAZ	Nivel de Instrucción:	Bachiller
DENOMINACIÓN:	ATRACADO	Control de calidad y Entrega		
NIVEL:	NO PROFESIONAL			
UNIDAD O PROCESO:	Departamento de Producción			
ROL:	Operativo			
ZONA:	Matriz			
2.- MISIÓN		Control de calidad y Entrega	5.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Unir las costuras del talón y el bolo			Tiempo de Experiencia	un año
			Especificación de la Experiencia	Costura recta en máquina industrial
			6.- CAPACITACION REQUERIDA PARA EL PUESTO	
			Temática de la capacitación	
		Conocimiento en cosido de cortes en lona, costura recta.		
7.- ACTIVIDADES ESENCIALES		9.- COMPETENCIAS TÉCNICAS		
		Descripción de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Unir a través de una costura llamada atracado, el talón y bolo del modelo SEUS		Orientación a los resultados	Alto	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir
		Temple	Medio	Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias como prudencia y fortaleza. Capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 55: Descripción del puesto Atracado parte 2, de la Empresa Calzalona S.A

ATRACADO PARTE 2

8.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS		10.- COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
		Descripción de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Mantenimiento de maquinaria		Dinamismo – Energía	Medio	Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación
Cambio de hilo en la máquina		Autocontrol	Medio	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones.
Mantener limpio su sitio de trabajo		Confianza en sí mismo	Alto	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.
11.- RIESGOS LABORALES:		12.- DESCRIPCION DEL RIESGO		
ALTO		Cuando el nivel del ruido exceda los 85 decibeles, punto que es considerado como límite superior para la audición normal, es necesario dotar de protección auditiva al trabajador. Tapones de caucho o orejeras (auriculares).		
MEDIO	X			
BAJO				
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DE PERFILES		RESPONSABLE DE INFORMACIÓN PROPORCIONADA		RESPONSABLE DE LA APROBACIÓN DEL PROYECTO
ING. JENNY LOPEZ-INVESTIGADORA		SR. ALBERTO MIRANDA-JEFE DE PRODUCCIÓN		ING. JUAN MANUEL TORO LARREA-GERENTE GENERAL

Elaborado por: López, Jenny. 2015

GUÍA DE CONTRATACIÓN PARA EMPRESA DE OUTSOURCING

INVESTIGADOR: JENNY LÓPEZ

INSTRUMENTO DE APOYO

CALZALONA S.A.

GUÍA DE CONTRATACIÓN DE EMPRESA DE OUTSOURCING

INSTRUMENTO GUÍA, PARA QUE LA EMPRESA CALZALONA S.A. TOME COMO BASE EN LA ELECCIÓN DE LA CORRECTA EMPRESA DE OUTSOURCING EN SELECCIÓN DE PERSONAL

CONTENIDO

I. Introducción-----	1
II. Justificación-----	1
III. Alcance-----	3
IV Políticas-----	3
V. Objetivos del proceso de contratación outsourcing en talento humano-----	3
5.1 Objetivo General -----	3
5.2 Objetivos Específicos -----	3
VI. Metas-----	4
VII. Ventajas de la contratación outsourcing en talento humano-----	4
VIII. Empresas ofertantes-----	4
VIX. Costos del servicio outsourcing-----	6
X Procesos de contratación de empresa de outsourcing en selección de personal-----	7
10.1- Identificación de puesto vacante-----	7
10.2- Búsqueda y análisis de empresas ofertantes-----	8
10.3- Verificación de resultados y experiencia de empresas ofertantes-----	8
10.4- Evaluación de empresa apta para nuestro proceso-----	8
10.5- Presentación de términos contractuales a la empresa de outsourcing-----	8
10.6- Firma de contrato-----	9

CALZALONA S.A.

GUÍA DE CONTRATACIÓN DE EMPRESA DE OUTSOURCING

INSTRUMENTO GUÍA, PARA QUE LA EMPRESA CALZALONA S.A. TOME COMO BASE EN LA ELECCIÓN DE LA CORRECTA EMPRESA DE OUTSOURCING EN SELECCIÓN DE PERSONAL

I INTRODUCCIÓN

El presente manual detalla el proceso mediante el cual la Empresa Calzalona analizará, evaluará y determinará la empresa de outsourcing en selección de personal ofertante que cumpla con los requisitos y necesidades que busca satisfacer.

Se considerará la mejor empresa de outsourcing en selección de personal ofertante del mercado tanto local como nacional, que cumplan con los requisitos en relación a normas legales y económicas que se adapten a la industria.

El tiempo en el mercado, antecedentes legales, resultados y objetivos cumplidos, son líneas de reporte para escoger a la mejor empresa de outsourcing en quien podamos confiar un proceso tan importante como es la selección de personal por competencias de la empresa Calzalona S.A., encaminada a mejorar el área de talento humano.

II JUSTIFICACIÓN

La empresa industrial Calzalona S.A., es una sociedad anónima con fines de lucro, dedicada a la producción de cortes de calzado de lona para su beneficiario Plasticaucho Industrial; es una mediana industria que cuenta con una nómina de personal de 60 empleados fijos y 40 rotativos por temporadas altas, localizados en un 98% en el área de producción quien registra una baja de desempeño en los procesos de fabricación de cortes de calzado por puestos, verificado en los reportes de producción de la empresa.



La empresa no cuenta con un departamento de talento humano como se verifica en el organigrama estructural de la industria; el proceso de selección de personal se lo maneja de forma empírica como se evalúa en la ficha de observación y lista de cotejo, en base a estos factores relevantes se concluye que la empresa necesita una ayuda externa especializada en selección de personal.

El personal operativo de una empresa cuya actividad principal es la producción, se convierte en el centro y la base de su organización, de éste personal depende alcanzar las metas de producción el mejor desempeño laboral, todo colaborador de una empresa desde el puesto más bajo hasta los directivos, deben estar comprometidos, motivados y entregados a su trabajo, ningún puesto operativo desmerece la atención debida para contratar gente bajo las competencias que la empresa necesita más aún cuando se trata de mejorar sus procesos de fabricación en producción.

Existen diferentes plazas de ofertas en empresas que se especializan en selección de personal, y ofrecen sus servicios a las PYMES que no cuentan con personal competente en este proceso, por lo que la Empresa implemento esta opción desde el punto de vista estratégico, para impulsar su talento humano, mejorarlo y lograr los objetivos propuestos.

La empresa de outsourcing contratada para brindar el servicio de selección de personal será la encargada de determinar quiénes son los aspirantes con las competencias que la empresa industrial necesita; competencias que se determinó en base a sus políticas internas, estatutos, reglamento interno de trabajo, actividad empresarial y requerimientos de mejora operacional, dichas contrataciones exitosas se espera alcanzar con la aplicación del diccionario de competencias que se diseñó y el manual técnico de descripción de puestos, para encontrar a los colaboradores más competentes que se comprometerán con la industria a alcanzar los objetivos a través de su mejor desempeño laboral.

CALZALONA S.A.

GUÍA DE CONTRATACIÓN DE EMPRESA DE OUTSOURCING

INSTRUMENTO GUÍA, PARA QUE LA EMPRESA CALZALONA S.A. TOME COMO BASE EN LA ELECCIÓN DE LA CORRECTA EMPRESA DE OUTSOURCING EN SELECCIÓN DE PERSONAL

III. ALCANCE

Su aplicación es para todos los procesos de selección masiva por temporadas altas que la empresa presenta dos veces al año, en los cuales la empresa Calzalona S.A. deberá buscar y contratar a una empresa externa ofertante del servicio de selección de personal.

IV POLÍTICAS

No deberán participar en el proceso, empresas de familiares de los dueños o directivos de Calzalona S.A. para evitar manipulaciones o direccionamientos de vacantes existentes. En el caso de que la empresa Calzalona S.A. se permita aceptar sugerencias de empresas familiares se espera no interfiera en el proceso establecido en el presente diseño.

Los jefes de sección a quienes afecte directamente la contratación de la vacante existente, deberán participar en los procesos de selección como veedores y en la etapa de la aceptación final

V. OBJETIVOS DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE OUTSOURCING EN TALENTO HUMANO

5.1 Objetivo General:

Encontrar una empresa de outsourcing en selección de personal para ejecutar un eficiente proceso de selección del área de talento humano.

5.2 Objetivos Específicos:

Recolectar información y orientación relativa a empresas ofertantes del servicio de outsourcing en selección de personal.

Elaborar y proporcionar instrucciones que permita contratar un proveedor del servicio de outsourcing.



VI. METAS

Acertar con la contratación de la empresa de outsourcing en selección de personal más competente y que respete las reglas e instrucciones que la empresa Calzalona S.A. imponga para la selección de sus colaboradores internos.

VII. VENTAJAS DEL PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE EMPRESAS DE OUTSOURCING EN TALENTO HUMANO

- Conocer empresas ofertantes del servicio
- Tener campo de escogitamiento del servicio
- Conocer y comparar costos
- Determinar tiempos de inicio y terminación del servicio

VIII. EMPRESAS OFERTANTES

PRIMER OBJETIVO: Recolectar información y orientación relativa a empresas ofertantes del servicio de outsourcing en selección de personal

El mercado ofertante de la provincia de Tungurahua es creciente en los últimos años, pues se encuentra empresas especializadas en el área de recursos humanos, talento humano, selección de personal, aplicación de métodos de selección y servicios referentes al área de personal, hay empresas asesoras que brindan el servicio de control del proceso interno empresarial y empresas que realizan todo lo referente a administración de personal con un manejo permanente externo.

CALZALONA S.A.

GUÍA DE CONTRATACIÓN DE EMPRESA DE OUTSOURCING

INSTRUMENTO GUÍA, PARA QUE LA EMPRESA CALZALONA S.A. TOMA COMO BASE EN LA ELECCIÓN DE LA CORRECTA EMPRESA DE OUTSOURCING EN SELECCIÓN DE PERSONAL

En las principales ciudades del país se encuentran empresas que ofrecen el mismo servicio.

Tabla 56: Empresas ofertantes del proceso selección de personal

TUNGURAHUA		ECUADOR		
NOMBRE DE LA EMPRESA	SERVICIO OFERTADO	CIUDAD	NOMBRE DE LA EMPRESA	SERVICIO OFERTADO
	Asesoría en reclutamiento y selección de personal,	Quito: (02) 2543-315 – (02) 600-2908 (02) 600-1998lp Celular (08) 469-8001, (09) 894-8115 info@liderazgo.com.ec Guayaquil: (04) 2687006 – (04) 300 -0156 Celular (09) 755-9726, (08) 408-3652 infogy@liderazgo.com.ec		Consultoría en recursos humanos: búsqueda & selección de personal
Corporación Talento Humano	Reclutar y seleccionar personal competente y proporciona el servicio de pruebas técnicas para áreas específicas	Quito SELVA ALEGRE OE8-88 Y OBISPO NIETO POLO Quito, Ecuador Tel: (593) (2) 2542410		Servicio de contratación de personal
Desarrollo Interno	Consultoría de selección de personal y gestión del talento humano- Ambato	MARIANA DE JESÚS E78 Y LA PRADERA Quito, Ecuador PBX: (593) (2) 2904551		Servicio de contratación de personal

A demás del sinnúmero de empresas ofertantes en el mercado, encontramos a profesionales en Psicología Industrial, especialistas en realizar selección de personal por competencias, brindando el servicio a las PYMES que no cuentan con especialista y a menor costo.

IX. COSTOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING

El tema costos es un factor preponderante para que una empresa contrate un servicio de outsourcing en selección de personal o se conforme con una contratación empírica de personal con poco o nada implementación de técnicas. La oferta de empresas asesoras y seleccionadoras de personal varían de acuerdo a los puestos a seleccionar, el número de cargos, el nivel jerárquico, tiempo que dura el proceso, actividad a que se dedica la empresa, ubicación geográfica, etc.

La empresa internacional Gestionamos, son especialista en consultoría, asesoramiento y selección de personal, presta sus servicios en Colombia, Panamá y Ecuador en las principales ciudades del país, incluyendo Ambato y presenta sus costos por la prestación del servicio.



INSTRUMENTO GUÍA, PARA QUE LA EMPRESA CALZALONA S.A. TOME COMO BASE EN LA ELECCIÓN DE LA CORRECTA EMPRESA DE OUTSOURCING EN SELECCIÓN DE PERSONAL

Figura 12: Precios de servicio de outsourcing en selección de personal de la empresa Gestionamos



Precios Servicio de Preselección

	1 a 4 Vacantes c/u	5 a 9 Vacantes c/u	10 o más vacantes c/u
	150 U\$ Ecuador- Panamá \$300.000 Colombia	130 U\$ Ecuador - Panamá \$260.000 Colombia	120 U\$ Ecuador - Panamá \$230.000 Colombia
Cargos Nivel básico El servicio Incluye:	5 candidatos por vacante	5 candidatos por vacante	5 candidatos por vacante
Convocatoria	☒	☒	☒
Preselección Hojas de vida	☒	☒	☒
Entrevista On line	☒	☒	☒
Cargos Nivel Intermedio El servicio Incluye:	3 candidatos por vacante	3 candidatos por vacante	3 candidatos por vacante
Convocatoria	☒	☒	☒
Preselección Hojas de vida	☒	☒	☒
Entrevista On line	☒	☒	☒

INSTRUMENTO GUÍA, PARA QUE LA EMPRESA CALZALONA S.A. TOME COMO BASE EN LA ELECCIÓN DE LA CORRECTA EMPRESA DE OUTSOURCING EN SELECCIÓN DE PERSONAL

Tabla 57: Costos de empresas de outsourcing en selección de personal

EMPRESAS DE OUTSOURCING	SERVICIO OFERTANTE	NÚMERO DE SELECCIONADOS	NIVEL JERÁRQUICO	COTIZACIÓN
SOLUCEM Soluciones Empresariales	Selección de personal	1-10	Directivo-Ejecutivo	120 Dólares
		1-10	Mandos Medios	80 Dólares
		1-10	Nivel Operativo	70 Dólares
Corporación Talento Humano	Proceso de selección de personal	1-10	Directivo-Ejecutivo	100 Dólares
		1-10	Mandos Medios	80 Dólares
		1-10	Nivel Operativo	60 Dólares
Desarrollo interno-Consultores	Asesoramiento de Selección Interna y Selección de personal externamente	1-10	Directivo-Ejecutivo	130 Dólares
		1-10	Mandos Medios	90 Dólares
		1-10	Nivel Operativo	70 Dólares
		30	Nivel Operativo	1500 Dólares

X. PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE EMPRESA DE OUTSOURCING EN SELECCIÓN DE PERSONAL

10.1- Identificación de puesto vacante

Cuando la empresa crea la necesidad de llenar una o varias vacantes, la cual resulta de una renuncia, despido, o falta de personal para una determinada área, puesto o proceso, el jefe inmediato superior del departamento reporta a la gerencia la necesidad de llenar la disponibilidad de los puestos, y es prioridad del gerente la autorización de contratación de la empresa de outsourcing en selección de personal para que realice el proceso dispuesto.

GUÍA DE CONTRATACIÓN DE EMPRESA DE OUTSOURCING

INSTRUMENTO GUÍA, PARA QUE LA EMPRESA CALZALONA S.A. TOME COMO BASE EN LA ELECCIÓN DE LA CORRECTA EMPRESA DE OUTSOURCING EN SELECCIÓN DE PERSONAL

Los cargos son identificados en base al manual técnico de descripción de puestos de la empresa Calzalona S.A. para que la empresa de outsourcing sepa los lineamientos dispuestos a cumplir para cada vacante.

10.2- Búsqueda y análisis de empresas ofertantes

El gerente general designará al responsable de buscar a la empresa de outsourcing en selección de personal que se acomode a las necesidades de contratación de Calzalona, se analizará en conjunto con la mesa directiva la mejor oferta.

10.3- Verificación de resultados y experiencia de empresas ofertantes

En esta etapa el delegado de realizar la búsqueda de empresa de outsourcing en selección de personal, verificando los antecedentes profesionales de las empresas escogidas, su trayectoria laboral en el mercado, resultados u objetivos cumplidos en procesos similares. La confirmación de referencias laborales, permitirá avanzar en el proceso únicamente con las empresas que estén aptas para desempeñar y ofertar el servicio y minimizar el margen de error en la selección de la empresa externa.

10.4- Evaluación de empresa apta para nuestro proceso

La evaluación la realizará la gerencia por ser un trámite laboral interno de importancia y dispondrá al coordinador de este proceso a que convoque a la empresa de outsourcing para fijar los términos.

10.5- Presentación de términos contractuales a la empresa de outsourcing

En esta etapa la empresa Calzalona S.A. deberá presentar su propuesta en la que delimita sus necesidades, términos a referirse en el contrato, y costos que está dispuesta a cancelar por el servicio.

La propuesta deberá contener el plazo en que la empresa externa realizará el proceso de selección de personal por competencias, y garantías del proceso.

10.6- Firma de contrato

El contrato, es la constancia por escrito de las condiciones bajo las cuales la empresa realizará el proceso de selección.

Se realizará la firma de contrato detallado según el abogado de la empresa Calzalona S.A. como contrato civil de prestación de servicios.

Los términos contractuales se pondrán por escrito en el contrato bajo términos legales de aceptación de las partes y sanciones de parte de cualquiera de los dos que incumplan lo dispuesto.

Si la empresa externa elegida no acepte o por cualquier eventualidad se retira del proceso, la empresa Calzalona S.A. deberá decidir qué empresa elegir de las evaluadas.

INSTRUCTIVO DEL PROCEDIMIENTO DE FABRICACIÓN DE CORTES DE CALZADO DE LONA POR COMPETENCIAS

INVESTIGADOR: JENNY LÓPEZ

INSTRUMENTO DE APOYO

CALZALONA S.A.	PROCEDIMIENTO	Código:P-PCCL.01/Edición: 01
Instructivo del procedimiento de fabricación cortes de calzado de lona por competencias		
REVISIÓN: 01	FECHA DE EMISIÓN: 29/09/2014	APROBADO POR: Psicólogo Industrial Andrés Saltos

CONTENIDO

I.	OBJETIVOS	1
II.	SUSTENTO LEGAL Y DE REFERENCIA	1
III.	ALCANCE	2
IV.	RESPONSABILIDADES	3
V.	APLICACIÓN	3
	5.1 Identificación/evaluación de procedimientos/selección de personal/competencias/manual técnico de descripción de puestos	4
	5.2 Revisión del cumplimiento del objetivo planteado	4
	5.3 Manual técnico de descripción de puestos	11
	5.4 Aplicación Continua	11

CALZALONA S.A.	PROCEDIMIENTO	Código:P-PCCL.01/Edición: 01
Instructivo del procedimiento de fabricación cortes de calzado de lona por competencias		
REVISIÓN: 01	FECHA DE EMISIÓN: 29/09/2014	APROBADO POR: Psicólogo Industrial Andrés Saltos

I OBJETIVOS

- Elaborar un instructivo como herramienta complementaria para aplicar las competencias en el procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona.
- Cotejar las competencias básicas necesarias con los puestos de trabajo para mejorar el proceso de fabricación de cortes de calzado de lona.

II SUSTENTO LEGAL Y DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Art. 325: Constitución de la República de Ecuador: El estado garantiza el derecho al trabajo. Se reconoce todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas. (Empresas Asesoras externas)

Art 329: Constitución de la República de Ecuador: párrafo cuarto; Los procesos de selección de personal, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación y méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas.

Art. 1941 Código Civil: Del arrendamiento de servicios inmateriales: Las obras materiales, o que predomina la inteligencia sobre la mano de obra. (Contratación de servicios profesionales)

Art. 2020 Código Civil: El Mandato: Es un contrato en el que una persona confía la gestión de uno o más negocios a otra, que se hace cargo de ellos por cuenta y riesgo de la primera.

Art. 2022 Código Civil: Los servicios de las profesiones y carreras, que suponen largos estudios o que está unida a la facultad de representar y obligar a otra persona respecto a terceros exclusivamente.

Estatutos-políticas de Calzalona S.A.

De la Administración: La administración de Calzalona S.A. la ejerce el Gerente General, quien tiene todas las atribuciones que le concede tanto los estatutos de la sociedad como las leyes pertinentes, quedando establecido que podrá delegar autoridad a los jefes de áreas y aquellas personas que sea necesario designar para el correcto desenvolvimiento y dirección de la empresa y para el cumplimiento de las derechos y obligaciones que el código de Trabajo otorga a los trabajadores.

CALZALONA S.A.	PROCEDIMIENTO	Código:P-PCCL.01/Edición: 01
Instructivo del procedimiento de fabricación cortes de calzado de lona por competencias		
REVISIÓN: 01	FECHA DE EMISIÓN: 29/09/2014	APROBADO POR: Psicólogo Industrial Andrés Saltos

Reglamento interno de trabajo

Art. 4 Alcances: Párrafo 2: Su finalidad es de contribuir al logro de los objetivos de la organización, eliminando interpretaciones subjetivas de comportamiento, acciones inconvenientes o incorrectas, caprichos personales, indisciplinas, etc.: de modo que todas las personas que pertenecen a la empresa actúen de acuerdo con la justicia, la equidad y la ética.

Contrato: Clausula Primera: Objeto del contrato: El **Trabajador** prestará sus servicios personales en calidad de **Trabajadores que manejan máquinas sin manipulación de productos químicos**, en las dependencias del **Empleador** ubicadas en la Av. Indoamérica Entrada La Península, en puestos de trabajo que estén dentro del campo de su competencia y no signifique mengua de su remuneración o categoría.

III ALCANCE

Este Instructivo se aplica a nivel del Área de fabricación de cortes de calzado de lona con los respectivos cargos (Supervisor, Unido Talón, Ribeteado, Recortado, Pegado aplique, Cosido Talonera, Pasado Cinta, Cosido Aplique, Control de Calidad, Atracado, Abierto Costura, Banda,). Para este proceso tomamos como base el flujo de elaboración de cortes de calzado de lona perteneciente a la empresa Calzalona S.A. (Anexo 5)

IV RESPONSABILIDADES.

4.1. Gerente General

Le corresponde la revisión y aprobación del instructivo del procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona por competencias básicas.

Seguimiento de los resultados de la aplicación del instrumento del procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona.

4.2. Asesor externo-empresa de outsourcing

Le atañe la correcta utilización del instructivo de fabricación cortes de calzado de lona por competencias para realizar el proceso de selección de personal.

4.3. Jefe de producción

Le corresponde la búsqueda, análisis, evaluación, selección y contratación de la empresa de outsourcing.

CALZALONA S.A.	PROCEDIMIENTO	Código:P-PCCL.01/Edición: 01
Instructivo del procedimiento de fabricación cortes de calzado de lona por competencias		
REVISIÓN: 01	FECHA DE EMISIÓN: 29/09/2014	APROBADO POR: Psicólogo Industrial Andrés Saltos

Asesoría a la empresa de outsourcing en la aplicación de los instrumentos (diccionario de competencias básicas, manual técnico de descripción de puesto e instructivo del procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona por competencias.)

Control a la empresa de outsourcing en el proceso de selección de personal bajo la aplicación de los instrumentos base.

4.4. Responsable de seguridad y salud ocupacional

Apoyar y asesorar a la empresa de outsourcing en el área de seguridad industrial con la aplicación del Reglamento Interno de seguridad y salud ocupacional, aprobado por el MRL 08-06-606 de la industria Calzalona S.A., identificando los riesgos en cada puesto de trabajo.

4.5. Obreros.

- a. Conocer las indicaciones puntualizadas en el instructivo del procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona por competencias.
- b. Acatar las reglas descritas en el presente instructivo del procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona por competencias, bajo el control del jefe de producción.

V APLICACIÓN.

La aplicación del presente instructivo se realizará de manera continua, pues deriva de las etapas de contrataciones por temporada alta que registra la empresa año tras año, siendo la época del inicio de clases en la sierra el mes de agosto; meses anteriores a éste son los registrados con mayor demanda de producción que requiere su beneficiario Plasticaucho, por lo que la empresa Calzalona necesita abastecerse de trabajadores para cumplir este incremento de producción, requiriendo una selección en los meses previos, éste aumento se registra a partir del mes de febrero y alcanza su máximo el mes de junio. La segunda temporada deriva de la época navideña por lo que las selecciones de personal se realizan el mes previo de octubre. Presentamos un cuadro estadístico de los meses con mayor producción que registra la empresa en el año 2014.

5.1 Identificación / evaluación de procedimientos / selección de personal / competencias / manual técnico de descripción de puestos

El Jefe de producción maneja el procedimiento según los diferentes puestos y competencias:

CALZALONA S.A.	PROCEDIMIENTO	Código:P-PCCL.01/Edición: 01
Instructivo del procedimiento de fabricación cortes de calzado de lona por competencias		
REVISIÓN: 01	FECHA DE EMISIÓN: 29/09/2014	APROBADO POR: Psicólogo Industrial Andrés Saltos

1. La identificación de riesgos por actividades:

El Jefe de producción en coordinación con los supervisores, a través de la observación en sus sitios de trabajo, determinará el riesgo específico al cual está expuesto en el cumplimiento de sus actividades y el nivel de riesgo que deberán estar explícitos en el manual de descripción de perfiles de puestos. (Anexo 6)

2. El perfil de obreros a contratar:

Es de capacidad exclusiva de la empresa Calzalona S.A. determinar el perfil del colaborador que desea que la empresa de outsourcing seleccione, bajo las condiciones que se plantea en la selección con competencias cardinales aplicadas a todos los puestos y las competencias para el nivel inicial u operativo. Para éste perfil se toma como base las competencias detalladas en el diccionario de competencias en las que constan estos puntos.

5.2 Revisión de cumplimiento del objetivo planteado.

El jefe de producción de la industria Calzalona S.A., deberá verificar la constancia del proceso de selección que la empresa de outsourcing realice bajo las competencias básicas detalladas para el área operativa en el proceso de fabricación de cortes de calzado de lona, identificadas en el diccionario de competencias. Para su reporte a Gerencia.

Para el cumplimiento de éste objetivo se realizó una ficha de cotejo entre el Jefe de producción y con el especialista de outsourcing para verificar que competencias se utilizó en el proceso de selección de personal en el mes de octubre de 2014.

Se cotejará las competencias básicas necesarias con los puestos de trabajo para mejorar el proceso de fabricación de cortes de calzado de lona.

CALZALONA S.A.	PROCEDIMIENTO	Código:P-PCCL.01/Edición: 01
Instructivo del procedimiento de fabricación cortes de calzado de lona por competencias		
REVISIÓN: 01	FECHA DE EMISIÓN: 29/09/2014	APROBADO POR: Psicólogo Industrial Andrés Saltos

Tabla 58: Verificación de cumplimiento de competencias en puestos operativos

FICHA DE COTEJO DEL ESPECIALISTA			
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	VERIFICACIÓN	Verificar y dejar constancia de las competencias utilizadas en el proceso de selección de personal para el procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona	VERIFICACIÓN
COMPETENCIAS CARDINALES-APLICADA A TODO PUESTO EN LA EMPRESA	COMPETENCIA UTILIZADA	COMPETENCIAS PARA NIVEL INICIAL	COMPETENCIA UTILIZADA
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO		ALTA ADAPTABILIDAD	
CALIDAD DEL TRABAJO	X	CAPACIDAD PARA APRENDER	
CAPACIDAD PARA APRENDER		X+D8:E27	X
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL		HABILIDAD ANALÍTICA	
DESARROLLO DE LAS PERSONAS		INICIATIVA – AUTONOMÍA	X
EMPOWERMENT	X	LIDERAZGO	
ÉTICA	X	MODALIDADES DE CONTACTO	X
FLEXIBILIDAD		ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	X
FORTALEZA	X	PRODUCTIVIDAD	X
INICIATIVA	X	RESPONSABILIDAD	X
INNOVACIÓN		TOLERANCIA A LA PRESIÓN	X
INTEGRIDAD		TRABAJO EN EQUIPO	X
JUSTICIA	X	FLEXIBILIDAD	X
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	X	AUTOCONTROL	X
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	
PERSEVERANCIA	X	CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	
PRUDENCIA	X	CONFIANZA EN SÍ MISMO	X
SENCILLEZ	X	DESARROLLO DE RELACIONES	X
TEMPLE	X	DESARROLLO DE LAS PERSONAS	
		IMPACTO E INFLUENCIA	
		PENSAMIENTO ANALÍTICO	X
		PREOCCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD	X
		PENSAMIENTO CONCEPTUAL	
Especialista Psc. Ind. Andrés Saltos		Elaborado por: López, Jenny. 2015	

CALZALONA S.A.	PROCEDIMIENTO	Código:P-PCCL.01/Edición: 01
Instructivo del procedimiento de fabricación cortes de calzado de lona por competencias		
REVISIÓN: 01	FECHA DE EMISIÓN: 29/09/2014	APROBADO POR: Psicólogo Industrial Andrés Saltos

Selección de personal

Se encargará de éste proceso la empresa de outsourcing contratada por la industria Calzalona S.A. y la selección dependerá de los parámetros y técnicas que emplee en el proceso, con una aceptación de aplicación regida a los instrumentos de apoyo presentados para beneficio de la empresa Calzalona S.A. en consecución de los objetivos.

Los procesos de selección deberán reposar como archivos internos de la empresa como respaldo para futuras auditorias y controles de personal por parte del MRL. Aun cuando el proceso lo realice la empresa de outsourcing, la información es exclusiva de la industria Calzalona quién está pagando por el servicio prestado.

En octubre de 2014 se contrató 30 empleados bajo las competencias básicas para niveles iniciales u operativos, lo que se constata con la certificación del especialista externo u outsourcing responsable de la selección de personal. (Anexo 7)

Se aplicó la estrategia de contratación de un especialista outsourcing en selección de personal para que realice este proceso con los instrumentos presentados como base para una selección por competencias; el especialista determinó sus parámetros en concordancia con los beneficios de la empresa.

5.2.2 Competencias del puesto:

Las competencias del puesto de emitirán después de revisadas y cotejadas las fichas de observación de los supervisores con el criterio del especialista en selección de personal externo, el cuál evaluará y determinará las competencias requeridas para cada puesto de trabajo en función de los objetivos del procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona.

Se determinó las competencias a través de las fichas de cotejo con el especialista para verificar si se cumple o no con lo requerido en el puesto de cada parte de la fabricación de cortes de calzado de lona.

Tabla 59: Competencias requeridas para cada puesto. Parte 1

FICHA DE COTEJO DEL ESPECIALISTA EN SELECCIÓN DE PERSONAL CON LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA CADA PUESTO OPERATIVO EN LA EMPRESA CALZALONA S.A.							
					NIVEL DE IMPORTANCIA		
No. DE P.	PUESTO	ACTIVIDAD PRINCIPAL	CLASES DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS PARA EL PUESTO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	SUPERVISOR	Control de calidad de las tareas de cada trabajador en cada sección Recibe cortes Control y seguimiento de los operarios Control de normas de calidad Organiza el proceso de producción	CCOMPETENCIA CARDINAL	TRABAJO EN EQUIPO	X		
				MODALIDAD DE CONTACTO	X		
				ORIENTACIÓN A CLIENTE INTERNO Y EXTERNO		X	
			COMPETENCIAS INICIALES	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	X		
				INICIATIVA		X	
				EMPODERAMIENTO		X	
2	UNIDO TALÓN	Une por medio de una costura el talón de la pieza llamada Capellada en el modelo SEUS y Colegial	CCOMPETENCIA CARDINAL	CALIDAD DEL TRABAJO	X		
				ORIENTACIÓN A RESULTADOS	X		
			COMPETENCIAS INICIALES	PRODUCTIVIDAD		X	
				RESPONSABILIDAD		X	
3	RIBETEADO	Cosido de una cinta alrededor de todo el borde de los dos modelos SEUS y Colegial	CCOMPETENCIA CARDINAL	PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD		X	
				CALIDAD DEL TRABAJO	X		
				ORIENTACIÓN A RESULTADOS	X		
			COMPETENCIAS INICIALES	TOLERANCIA A LA PRESIÓN		X	
				RESPONSABILIDAD		X	
				PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD		X	

Elaborado por: López, Jenny.2015

Tabla 60: Competencias requeridas para cada puesto. Parte 2

FICHA DE COTEJO DEL ESPECIALISTA EN SELECCIÓN DE PERSONAL CON LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA CADA PUESTO OPERATIVO EN LA EMPRESA CALZALONA S.A.							
					NIVEL DE IMPORTANCIA		
No. DE P.	PUESTO	ACTIVIDAD PRINCIPAL	CLASES DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS PARA EL PUESTO	ALTO	MEDIO	BAJO
4	RECORTADO	Recorta o separa las piezas cosidas de los anteriores procesos	COMPETENCIA CARDINAL	INICIATIVA		X	
				ORIENTACIÓN A RESULTADOS	X		
			COMPETENCIAS INICIALES	DINAMISMO Y ENERGÍA	X		
				PRODUCTIVIDAD	X		
				TRABAJO EN EQUIPO		X	
5	PEGADO APLIQUE	Colocación de la aplicación (refuerzo de lona) en la Capellada.	COMPETENCIA CARDINAL	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	X		
				SENCILLEZ		X	
				TEMPLE		X	
			COMPETENCIAS INICIALES	RESPONSABILIDAD	X		
				TOLERANCIA A LA PRESIÓN		X	
				AUTOCONTROL		X	
6	PASADO DE CINTA	Se coloca una cinta sobre la costura del aplique en el modelo SEUS	COMPETENCIA CARDINAL	PERSEVERANCIA	X		
				PRUDENCIA		X	
			COMPETENCIAS INICIALES	DINAMISMO Y ENERGÍA		X	
				TOLERANCIA A LA PRESIÓN		X	
				CONFIANZA EN SI MISMO		X	

Elaborado por: López, Jenny.2015

Pág. 8/11

Tabla 61: Competencias requeridas para cada puesto. Parte 3

FICHA DE COTEJO DEL ESPECIALISTA EN SELECCIÓN DE PERSONAL CON LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA CADA PUESTO OPERATIVO EN LA EMPRESA CALZALONA S.A.							
					NIVEL DE IMPORTANCIA		
No. DE P.	PUESTO	ACTIVIDAD PRINCIPAL	CLASES DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS PARA EL PUESTO	ALTO	MEDIO	BAJO
7	COSIDO TALONERA	Cose una talonera, tapa la costura del talón y refuerza con un aplique ésta zona	CCOMPETENCIA CARDINAL	FORTALEZA		X	
				INICIATIVA		X	
				PERSEVERANCIA		X	
			COMPETENCIAS INICIALES	RESPONSABILIDAD	X		
				PRODUCTIVIDAD	X		
				TRABAJO EN EQUIPO		X	
8	COSIDO APLIQUE	Cosido de un aplique por dentro para el área de ojales	CCOMPETENCIA CARDINAL	INICIATIVA		X	
				PERSEVERANCIA		X	
			COMPETENCIAS INICIALES	TOLERANCIA A LA PRESIÓN		X	
				PRODUCTIVIDAD	X		
				CONFIANZA EN SI MISMO	X		
9	CONTROL DE CALIDAD	Revisa los cortes terminados buscando fallas o manchas en los mismos	CCOMPETENCIA CARDINAL	CALIDAD DE TRABAJO	X		
				ÉTICA	X		
				JUSTICA	X		
			COMPETENCIAS INICIALES	INICIATIVA-AUTONOMÍA		X	
				RESPONSABILIDAD	X		
				PENSAMIENTO ANALÍTICO		X	

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Pág. 9/11

Tabla 62: Competencias requeridas para cada puesto. Parte 4

Elaborado por: López, Jenny. C3:J24 2015							
					NIVEL DE IMPORTANCIA		
No. DE P.	PUESTO	ACTIVIDAD PRINCIPAL	CLASES DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS PARA EL PUESTO	ALTO	MEDIO	BAJO
10	BANDA	Recibe el material, acomoda los cortes y entrega material a cada sección	CCOMPETENCIA CARDINAL	INICIATIVA		X	
				ORIENTACIÓN A RESULTADOS	X		
			COMPETENCIAS INICIALES	DINAMISMO Y ENERGÍA	X		
				DESARROLLO DE RELACIONES	X		
				PRREOCUPACIÓN POR EL ÓRDEN Y LA CLARIDAD	X		
11	ABIERTO COSTURAS	Realizar doble costura a los lados de la costura del talón por fuera de la primera costura. Mantenimiento de maquinaria Cambio de hilo en la máquina Mantener limpio su sitio de trabajo	CCOMPETENCIA CARDINAL	PERSEVERANCIA		X	
				ORIENTACIÓN A RESULTADOS	X		
			COMPETENCIAS INICIALES	ADAPTABILIDAD-FLEXIBILIDAD		X	
				PRODUCTIVIDAD	X		
				TRABAJO EN EQUIPO		X	
12	ATRACADO	Une a través de una costura llamada atracado, el talón y bolo del modelo SEUS	CCOMPETENCIA CARDINAL	TEMPLE		X	
				ORIENTACIÓN A RESULTADOS	X		
			COMPETENCIAS INICIALES	DINAMISMO Y ENERGÍA		X	
				AUTOCONTROL		X	
				CONFIANZA EN SI MISMO	X		
ESPECIALISTA EN SELECCIÓN DE PERSONAL Psc. Ind. ANDRÉS SALTOS				Elaborado por: López, Jenny. 2015			

Elaborado por: López, Jenny.2015

CALZALONA S.A.	PROCEDIMIENTO	Código:P-PCCL.01/Edición: 01
Instructivo del procedimiento de fabricación cortes de calzado de lona por competencias		
REVISIÓN: 01	FECHA DE EMISIÓN: 29/09/2014	APROBADO POR: Psicólogo Industrial Andrés Saltos

5.3 Manual técnico de descripción de puestos

Describe el código dado a cada puesto de trabajo, el nombre del puesto, actividad principal, actividad secundaria, las habilidades y destrezas, competencias básicas del puesto, riesgos laborales del puesto, nivel de riesgo, elaborado, revisado y aprobado por los responsables del manual técnico. (Formulario presentado en el manual de descripción de puestos)

5.4 Aplicación Continua

1. La Aplicación continua de los procesos y selección de personal serán basados en las competencias requeridas para el cargo.
2. Se realizará dos veces por año para los periodos de temporada alta.

Elaboración	Investigador	Jenny López	Rubrica:	Fecha:
Análisis Critico	Jefe de Producción	Sr. Alberto Miranda	Rubrica:	Fecha:
Respaldo	Especialista en de Selección personal	Psic. Ind. Andrés Saltos	Rubrica	Fecha:
Aprobación	Gerente General	Ing. Juan Manuel Toro	Rubrica:	Fecha:

5.2 Evaluación Preliminar

Una estrategia para la implementación outsourcing en talento humano dentro del proceso de selección, se convierte en un instrumento relevante, pues su diseño está delineado a apoyar a la empresa industrial en el área de talento humano mediante un aliado externo con la contratación de outsourcing en selección de personal, los procesos de gestión del talento humano no son medibles numéricamente, sin embargo se puede medir los resultados de mejoras empresariales que dependen del desempeño de los trabajadores.

La implementación de la estrategia de outsourcing en talento humano, que cumple los requerimientos empresariales y estándares de calidad, asegura por medio de la empresa externa, una selección de empleados idóneos para cumplir con las tareas dispuestas, esto certifica un mejor desempeño laboral, mejoras en el ambiente empresarial, desarrollo de la eficacia y la productividad, y principalmente el logro de objetivos de la industria.

Metodología de la evaluación preliminar

La implementación del desarrollo de una estrategia de outsourcing de talento humano en la industria Calzalona S.A. que se desarrolló en el presente trabajo será evaluado bajo el siguiente proceso:

Evaluación por un profesional en Gestión del Talento humano en selección de personal

Plantear una evaluación preliminar

Aplicar la evaluación preliminar mediante lista de chequeo

Objetivos del proceso de evaluación

Objetivo General:

Verificar la factibilidad de la estrategia de outsourcing de talento humano en el proceso de selección de la industria Calzalona S.A.

Objetivos Específicos:

- Elegir un especialista con amplia trayectoria empresarial en Gestión del talento humano, para que realice la evaluación de la estrategia para la implementación de outsourcing de talento humano en el proceso selección de personal por competencias de la industria Calzalona S.A.

- Aplicar la evaluación - especialista evaluador
- Redactar discernimientos del impacto de la estrategia de outsourcing de talento humano, fundamentados en la evaluación preliminar

Especialista evaluador

El desarrollo de la estrategia de outsourcing de talento humano presentado en este proyecto estará sujeto a la evaluación preliminar a cargo de:

Tabla 63: Perfil del especialista evaluador

HOJA DE VIDA	ESPECIALISTA
NOMBRE	MARÍA DOLORES GUAMÁN
TÍTULO	MG. EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
EXPERIENCIA ACADÉMICA	4 AÑOS EN LA UTA-2 EN CHILE
EXPERIENCIA PROFESIONAL	7 AÑOS EN ASESORAMIENTO DE TALENTO HUMANO

Elaborado por: López, Jenny.2015

Herramienta de evaluación

A través de la fundamentación técnica realizada mediante la selección de elementos que debe contener el desarrollo de la estrategia de outsourcing de talento humano, bajo la opinión de los especialistas; se basó para el desarrollo de la evaluación preliminar, el que determinará si la estrategia de outsourcing de talento humano en procesos de selección de personal planteada se ajusta a las necesidades de la industria. Mediante ésta herramienta de evaluación, el especialista dictaminará la viabilidad de la estrategia de outsourcing en talento humano propuesta.

Aplicación de la Evaluación realizada por el especialista al modelo de gestión propuesto

Objetivo del instrumento: Obtener un juicio del especialista sobre la factibilidad de la estrategia de outsourcing de talento humano propuesta para la industria Calzalona S.A.

Pregunta General: ¿El desarrollo de la estrategia para la implementación de outsourcing de talento humano, según su criterio, presenta o no relación alguna con los elementos que debe contener una estrategia para ser implementada mediante la contratación de outsourcing para llevar a cabo el proceso de selección de personal de la industria Calzalona S.A.?

Tabla 64: Evaluación especialista de la estrategia de outsourcing en talento humano propuesta

ELEMENTOS QUE DEBE TENER EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA OUTSOURCING (Criterio de especialista)	DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE OUTSOURCING DE TALENTO HUMANO PLANTEADA											
	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Instrumento guía para la aplicación de la empresa externa en selección de personal			MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE PUESTOS Instrumento guía para la empresa externa aplicada en selección de personal			PROCESO DE CONTRATACIÓN DE EMPRESA OUTSOURCING Instrumento guía, para que la empresa Calzalona s.a. tome como base en la elección de la correcta empresa outsourcing en selección de personal			INSTRUCTIVO DEL PROCESAMIENTO DE FABRICACIÓN DE CORTES DE CALZADO DE LONA S.A. Guía para la utilización de la empresa outsourcing en el proceso de selección		
	PRIORIDAD			PRIORIDAD			PRIORIDAD			PRIORIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Misión	X			X				X		X		
Visión	X				X				X		X	
Valores			X			X			X	X		
Organigrama estructural			X	X					X			X
Organigrama funcional			X		X				X			X
Análisis interno	X			X				X		X		
Análisis externo		X			X		X				X	
Matriz FODA	X			X				X			X	
Matriz de priorización	X			X				X			X	
Planes de acción para cada objetivo	X				X			X		X		
Diagnostico interno y externo		X			X			X			X	
Elaboración de instrumentos	X				X			X			X	
Estrategia aplicada	X			X			X			X		

Elaborado por: López, Jenny.2015

A través de la aplicación de la herramienta de evaluación preliminar se demuestra que la estrategia de outsourcing propuesto cumple con los elementos que debe tener una estrategia para ser implementada en talento humano para el proceso de selección de personal según su criterio.

Construcción de Criterios en el proceso de evaluación

Con la aplicación de la evaluación preliminar y los resultados obtenidos en el presente proyecto en el desarrollo de la estrategia outsourcing de talento humano, se obtiene el discernimiento de los beneficios que se puede alcanzar en la industria Calzalona S.A.

- Contribuir con instrumentos para mejorar la gestión de talento humano de la empresa Calzalona S.A.
- Eliminar la selección empírica de trabajadores en el área de producción.
- Dotar a la empresa Calzalona S.A. de técnicas e instrumentos para el proceso de selección de personal.
- Identificar las empresas de outsourcing más competentes a través de la guía de contratación de empresa externa.
- Entregar manuales e instrumentos de apoyo tanto para la empresa Calzalona como para un colaborador externo.
- Conocer las competencias requeridas en cada puesto para el cumplimiento del procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona.
- Mejorar sustancialmente la producción a través de las correctas competencias seleccionadas en el personal idóneo.

Como se puede evidenciar la estrategia otorga un beneficio general a la empresa industrial Calzalona S.A. y son guías que pueden ser puestas en práctica en las distintas PYMES que poseen estructuras internas similares, direccionando a sus objetivos y empoderándose de la estrategia.

5.3. Análisis de resultados

A continuación se detalla el análisis de los resultados obtenidos después de la presentación de la propuesta:

- **Diagnosticar la situación actual del proceso de selección por competencias en la organización.**

Evidentemente en el diagnóstico preliminar (Ficha de observación directa Anexo 1) de la empresa industrial Calzalona S.A., evidencia que el área de talento humano es deficiente en cuanto al manejo de procesos de selección empírica, sin técnicas e instrumentos; requiere de un profesional externo especializado para suplir la falta de un profesional dentro de la industria, demanda de manera urgente una estrategia outsourcing de talento humano para mejorar su proceso de selección.

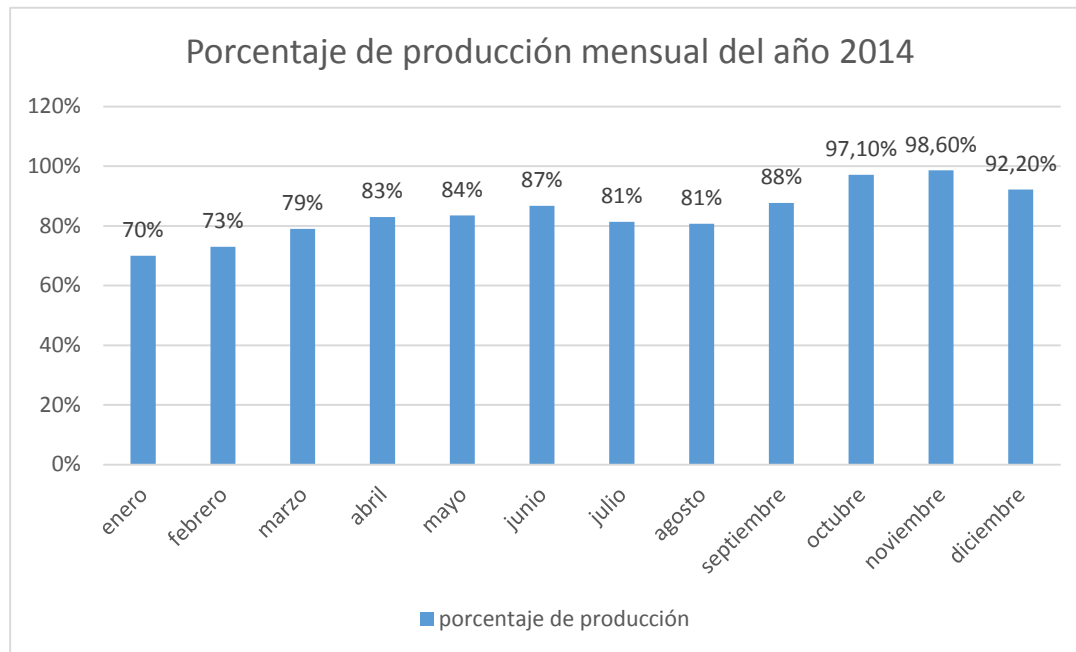
- **Identificar los lineamientos para el diseño de la estrategia en el proceso de selección de personal, mediante políticas internas**

Las políticas Internas de selección de personal de la empresa industrial Calzalona S.A., según estatutos y reglamento interno de trabajo que se detalló en la evaluación preliminar; la entrevista a especialista (Anexo 4), aportó para delimitar las políticas internas de la empresa en base a las cuales se aplicará la estrategia y los elementos que debe constar en el desarrollo de la misma; la evaluación de especialistas ha sido un apoyo para la certificación de la correcta implementación de la estrategia. (Anexo 3)

- **Diseñar la estrategia de selección de personal basado en competencias para el mejoramiento de este proceso en las organizaciones, componente para el implemento de outsourcing en talento humano.**

Mediante la evaluación de los especialistas y bajo el criterio por ellos dado en su reconocida trayectoria laboral en Gestión de talento humano y procesos de selección de personal; permitió conocer los instrumentos que se debe desarrollar para la correcta aplicación de la estrategia; los beneficios evidentes que la implementación de selección de personal por competencias mereció al procedimiento de fabricación de calzado de lona se visualiza en los incrementos de producción.

Figura 13: Cuadro del incremento de producción del año 2014 detallada por meses del proceso de fabricación de la empresa Calzalona S.A.



La implementación de outsourcing de talento humano y los instrumentos de apoyo realizados bajo normas especiales enfocadas a las necesidades y características diferenciales de la empresa industrial Calzalona S.A., cumple con las políticas y características establecidas en administración de personal como lo recalca en la investigación realizada por Cifuentes & Muñoz (2010), en el que afirma que todo logro empresarial se obtiene bajo una gestión de personal que administre de manera eficiente al talento humano; todos estos parámetros se plasman claramente en el desarrollo de la estrategia para implementar el outsourcing en dicha área.

Las competencias requeridas para cada puesto de trabajo en pos de mejorar el procedimiento de fabricación de cotes de calzado mediante una correcta y profesional selección de personal, evidencia las mejoras en producción como lo asevera el proyecto de investigación de Cepeda (2013), que corrobora que la correcta selección de personal por competencias en procesos productivos, ayuda en el incremento de la producción gradual lo que evidencia con los cuadros de incremento de producción anual de la empresa Calzalona S.A. .

Tabla 65: Cuadros de Producción del mes de octubre de 2014, con la implementación de la estrategia en selección de personal por competencias en el procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona

RESULTADOS PORCENTUALES POR PUESTO DE PRODUCCIÓN MES DE OCTUBRE DEL 2014							
PUESTO	Días de trabajo	Base de producción diaria por trabajador	No. De trabajadores por puesto	Base mensual de producción por puesto	PRODUCCIÓN TOTAL	Déficit en producción	Porcentaje de producción real
ABIERTO COSTURA	28	2500	10	700000	687943	12057	98%
UNIDO TALÓN	28	2500	10	700000	670999	29001	96%
APLIQUES	28	1250	5	175000	169673	5327	97%
PEGADO APLIQUE	28	2500	10	700000	698421	1579	100%
CINTA	28	1250	5	175000	165987	9013	95%
RIBETE	28	1250	5	175000	174900	100	100%
TALONERA	28	2250	8	504000	497320	6680	99%
ATRACADO	28	1375	6	231000	210766	20234	91%
RECORTADO	28	5000	20	2800000	2798655	1345	100%
CONTROL	28	4375	11	1347500	1276500	71000	95%
		INCREMENTO DEL 25% EN LA BASE	90	7507500	7351164	156336	97.1 %

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 66: Cuadros de Producción del mes de noviembre de 2014, con la implementación de la estrategia en selección de personal por competencias en el procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona.

RESULTADOS PORCENTUALES POR PUESTO DE PRODUCCIÓN MES DE NOVIEMBRE DEL 2014							
PUESTO	Días de trabajo	Base de producción diaria por trabajador	No. De trabajadores por puesto	Base mensual de producción por puesto	PRODUCCIÓN TOTAL	Déficit en producción	Porcentaje de producción real
ABIERTO COSTURA	28	2500	10	700000	701922	-1922	100%
UNIDO TALÓN	28	2500	10	700000	697601	2399	100%
APLIQUES	28	1250	5	175000	162000	13000	93%
PEGADO APLIQUE	28	2500	10	700000	686211	13789	98%
CINTA	28	1250	5	175000	174832	168	100%
RIBETE	28	1250	5	175000	176080	-1080	101%
TALONERA	28	2250	8	504000	501991	2009	100%
ATRACADO	28	1375	6	231000	229815	1185	99%
RECORTADO	28	5000	20	2800000	2798530	1470	100%
CONTROL	28	4375	11	1347500	1298633	48867	96%
		INCREMENTO DEL 25% EN LA BASE	90	7507500	7427615	79885	98.6 %

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 67: Cuadros de Producción del mes de diciembre de 2014, con la implementación de la estrategia en selección de personal por competencias en el procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona.

RESULTADOS PORCENTUALES POR PUESTO DE PRODUCCIÓN MES DE DICIEMBRE DEL 2014							
PUESTO	Días de trabajo	Base de producción diaria por trabajador	No. De trabajadores por puesto	Base mensual de producción por puesto	PRODUCCIÓN TOTAL	Déficit en producción	Porcentaje de producción real
ABIERTO COSTURA	28	2500	7	490000	398456	91544	81%
UNIDO TALÓN	28	2500	7	490000	490102	-102	100%
APLIQUES	28	1250	4	140000	137893	2107	98%
PEGADO APLIQUE	28	2500	7	490000	479670	10330	98%
CINTA	28	1250	4	140000	138943	1057	99%
RIBETE	28	1250	4	140000	138046	1954	99%
TALONERA	28	2250	4	252000	247689	4311	98%
ATRACADO	28	1375	4	154000	153892	108	100%
RECORTADO	28	5000	10	1400000	1379997	20003	99%
CONTROL	28	4375	9	1102500	1104871	-2371	100%
		INCREMENTO DEL 25% EN LA BASE	60	4798500	4669559	128941	92.2 %

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 68: Cuadros de Producción del mes de enero de 2015, con la implementación de la estrategia en selección de personal por competencias en el procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona.

RESULTADOS PORCENTUALES POR PUESTO DE PRODUCCIÓN MES DE ENERO DEL 2014							
PUESTO	Días de trabajo	Base de producción diaria por trabajador	No. De trabajadores por puesto	Base mensual de producción por puesto	PRODUCCIÓN TOTAL	Déficit en producción	Porcentaje de producción real
ABIERTO COSTURA	28	2500	7	490000	368999	121001	75%
UNIDO TALÓN	28	2500	7	490000	478991	11009	98%
APLIQUES	28	1250	4	140000	136892	3108	98%
PEGADO APLIQUE	28	2500	7	490000	480744	9256	98%
CINTA	28	1250	4	140000	140008	-8	100%
RIBETE	28	1250	4	140000	139869	131	100%
TALONERA	28	2250	4	252000	251001	999	100%
ATRACADO	28	1375	4	154000	153806	194	100%
RECORTADO	28	5000	10	1400000	1405005	-5005	100%
CONTROL	28	4375	9	1102500	1068900	33600	97%
		INCREMENTO DEL 25% EN LA BASE	60	4798500	4624215	174285	96.6 %

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Tabla 69: Cuadros de Producción del mes de febrero de 2015, con la implementación de la estrategia en selección de personal por competencias en el procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona.

RESULTADOS PORCENTUALES POR PUESTO DE PRODUCCIÓN MES DE FEBREO DEL 2014							
PUESTO	Días de trabajo	Base de producción diaria por trabajador	No. De trabajadores por puesto	Base mensual de producción por puesto	PRODUCCIÓN TOTAL	Déficit en producción	Porcentaje de producción real
ABIERTO COSTURA	27	2500	7	472500	470981	1519	100%
UNIDO TALÓN	27	2500	7	472500	453277	19223	96%
APLIQUES	27	1250	4	135000	127005	7995	94%
PEGADO APLIQUE	27	2500	7	472500	468211	4289	99%
CINTA	27	1250	4	135000	128366	6634	95%
RIBETE	27	1250	4	135000	129988	5012	96%
TALONERA	27	2250	4	243000	244000	-1000	100%
ATACADO	27	1375	4	148500	146300	2200	99%
RECORTADO	27	5000	10	1350000	1328754	21246	98%
CONTROL	27	4375	9	1063125	1058684	4441	100%
		INCREMENTO DEL 25% EN LA BASE	60	4627125	4555566	71559	97.7%

Elaborado por: López, Jenny. 2015

Los cuadros de producción nos permiten evidenciar el porcentaje de producción real por cada puesto de trabajo incluido en el procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona detallados en cada mes a partir de la implementación de la estrategia.

En el mes de octubre de 2014, se cubrió el requerimiento bajo solicitud a la gerencia, de seleccionar a treinta (30) trabajadores para cubrir la demanda por temporada alta de producción que llega con la época navideña. Se indagó sobre las empresas ofertantes y sus costos por el proceso, se tomó la mejor decisión de contratación de un experto en externalización u outsourcing en selección de personal, quien aceptó la propuesta de incluir en el proceso los manuales de a yopo en beneficio de la industria Calzalona S.A. (Anexo 7)

El incremento de producción no se manifiesta por el agregado de treinta empleados al área de fabricación de cortes de calzado de lona, sino que al total general de trabajadores se les adiciona una carga del 25 % a la base mensual en cada puesto de trabajo que deben cumplir. Esto se evidencia el mes de octubre y noviembre para los cuales fueron seleccionados al personal bajo competencias y se mantiene ese nivel de producción por las competencias aplicadas en los puestos de trabajo en el procedimiento de fabricación de calzado de lona, como se detalla en el mes de diciembre, enero y febrero que mantienen las competencias requeridas para cada puesto en beneficio de la empresa.

Estamos conscientes que cualquier aplicación, toma un periodo de prueba considerable y a mediano y largo plazo podremos saber con mayor precisión si el resultado obtenido se mantiene. Hasta el momento, la empresa se siente satisfecha con los resultados parciales y que paulatinamente se observan en su incremento de producción. (Anexo 8)

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- Efectivamente se evidenció que la empresa industrial Calzalona S.A. posee una deficiencia en el manejo de talento humano específicamente en el proceso de selección de personal pues es manejada a través de una selección empírica, lo que provoca un decreciente rendimiento laboral evidenciado en la baja producción de la industria.
- Es importante establecer que las políticas empresariales fueron la fuente para el diseño de los lineamientos de contratación de una empresa outsourcing que apoye a la empresa industrial Calzalona S.A., en el proceso de selección mediante escogitamiento de personal competente.
- El diseño e implementación de la estrategia de outsourcing, permitió a la empresa industrial Calzalona S.A. registrar un aumento importante en la producción por medio de la elección de personal por competencias, lo que evidenció el mejoramiento de este importante proceso en la organización, componente indispensable de talento humano.
- Los instrumentos desarrollados en el presente proyecto, como el diccionario por competencias, el manual técnico de descripción de puestos e instructivo del procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona; son importantes porque contribuyó de guía para que la empresa outsourcing utilice como base para la selección de personal bajo los requerimientos establecidos en éstos manuales en beneficio de la empresa Calzalona S.A.
- El proceso de contratación de la empresa outsourcing, el cual se estableció bajo políticas internas de la empresa industrial Calzalona S.A., es importante para el correcto escogitamiento del colaborador externo que contribuya con el apoyo a un proceso vital de la organización como es la selección de personal.

6.2 Recomendaciones

Recomiendo a la empresa industrial Calzalona S.A. la contratación de una empresa outsourcing especialista en selección de personal para que elija a los colaboradores más competentes requeridos por la organización, debido a que ésta estrategia mejora sustancialmente el rendimiento laboral evidenciado en el incremento de producción de la industria.

Recomiendo que la empresa outsourcing contratada por la industria Calzalona S.A. para realizar el proceso de selección de personal, siga los lineamientos planteados en este proyecto tales como, el diccionario de competencias, el manual técnico de descripción de puestos, e instructivo del procedimiento de fabricación de cortes de calzado de lona; realizados para mejorar el manejo de talento humano de la industria.

Es importante que la empresa industrial Calzalona S.A. exija a la empresa outsourcing aplicar los instrumentos guía, desarrollado como estrategia outsourcing del trabajo de investigación para mejorar el área de talento humano.

Referencias

- Abril, V. (2009). Proyectos de Investigación. Ambato.
- Alles, M. (2006). Diccionario de preguntas. Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2006). Elija el mejor, Cómo entrevistar por competencias? Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2010). Diccionario de competencias.la trilogía. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2011). Diccionario de términos de Recursos Humanos. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2005). Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (12 de Diciembre de 2014). Gestión por competencias Recuperado el 13 de enero de 2015 <http://www.ministeriodetrabajo.gob.do./www.ministeriodetrabajo.gob:http://www.ministeriodetrabajo.gob.do/documentospdf/Gestion%20Humana/DICCIONARIO%20POR%20COMPETENCIAS.pdf>
- Betancourt, J. R. (2002). Gestión Estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma (Tercera edición ed.). Venezuela, Venezuela: TG Red 2000.
- Berenguer, (2015) <http://ventajas-descripcion-puestos-de-trabajos>
- Bueno, M. (2003). Tesis. Gestión de Recursos Humanos por competencias para Industrias gráficas. Universidad Andina Simón bolivar sede Ecuador.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento humano. Bogotá, Colombia: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la Administración (séptima edición ed.). México, México: Mc Graw Hill.
- Cojulún Cifuentes, M. d. (Noviembre de 2011). Competencias laborales como base para la selección de personal: <http://biblio3.url.edu.gt/Recuperado el 10 de julio de 2014http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/Cojulun-Maria.pdf>
- Díaz Spataro, M. (2012). Outsourcing. Guía Práctica de técnicas y estrtégias. Bogotá, Colombia: Ad-Qualite.
- Dobronich, V. (2001). Búsqueda y Selección de Recursos humanos (Primera edición ed.). Florida, Estados Unidos: Valleta.
- Ecuador, D. (2014). Código Laboral. Derechoecuador. Recuperado 10 de enero de 2015. Obtenido de www.derechoecuador.com: www.derechoecuador.com

- Explored. (Mayo de 2005). Las empresas tercerizan sus funciones para mejorar el servicio: Recuperado el 12 de enero del 2015 <http://www.explored.com.ec>. <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/las-empresas-tercerizan-sus-funciones-para-mejorar-el-servicio-203756.html>
- Fernández López, J. (2006). Gestión por competencias, un modelo estratégico para la dirección de Recursos humanos. Madrid, España: Prentice Hall.
- Gawande, A. (2011). El efecto Checklist. Cómo una simple lista de comprobación elimina errores y salva vidas. Antoni Bosch.
- Grados, J. A. (2003). Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal (Tercera edición ed.). México, México: Manual moderno.
- Griffin, R. W. (2011). Administración de Recursos Humanos en las organizaciones (Décima edición ed.). México, México: Cengage.Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). Metodología de la investigación. Chile: Mc. Graw Hill.
- Heywood, J. B. (2001). The Outsourcing Dilema, the search for competitiveness. Gran Bretaña: Prentice hall.
- Hill, M. A., Black, S., & Porter, L. W. (2006). Administración (Novena edición ed.). México, México: Pearson.
- Judicial, F. (Diciembre de 2014). Consejo de la Judicatura. Recuperado el 20 de diciembre del 2014. <http://www.funcionjudicial.gob.ec>: <http://www.funcionjudicial.gob.ec>
- Koontz, H., & Heinz, W. (2044). Administración, Una perspectiva global (12 a. edición ed.). Mc Graw Hill.
- Mayorga, A. (2013). Tesis. Diseño del departamento de talento humano y su incidencia en la producción de calzado en la empresa CABARO CÍA. LTDA. . Ambato Universidad PUCESA
- Mazuelos, S. (2013). Tesis. Efectos de la Aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una Institucion dedicada a la enseñanza de Idiama.
- Münch, G. L. (2008). Planeación estrategica, el rumbo hacia el éxito (Segunda edición ed.). México, México: Trillas.
- Muñoz Reyes, J. G. (Enero de 2007). Diseño de un modelo de gestión por competencias. Recuperado el 13 de julio de 2014, de <http://bibdigital.epn.edu.ec>: <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/301>
- Navas Lopez, J. E., & Guerras Martín, L. Á. (2012). Fundamentos de dirección estratégica de la empresa (Primera edición ed.). Navarra, España: Aranzandi.

- Nebot López, M. J. (1999). Selección de personal, concepto e importancia del proceso. Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Orozco, D. (2008). Tesis. Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles Jerarquicos, Directivo, Ejecutivo, y Profesionales de la Empresa de telecomunicaciones Pereira S.A. E.S.P.. Universidad de Pereira.
- Ortiz, A. (2014). Tesis. Las competencias específicas y el perfil profesional del administrador de empresas desde una perspectiva de los empresarios y profesionales en la ciudad de Ambato.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración (Octava Edición ed.). México: Pearson Educación. 014
- Saba, Y. (Agosto de 2006). Efectividad de la selección por competencias:
<http://www.gestiopolis1.com>. Recuperado el 10 de julio de 2014, de
<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/efectividad-de-la-seleccion-por-competencias.htm>
- Schneider, B. (2004). Outsourcing, la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Bogotá, Colombia: Norma.
- Terry, G. R., & Franklin, S. G. (2003). Principios de Administración (Octava edición ed.). México, México: Continental.
- Usca, J. (2007). Organización y Planificación de empresas privadas y públicas. Ambato: PIO XII.
- Zurita, J. (Mayo de 2014). repositorio.pucesa.edu.ec. Recuperado el 20 de Noviembre de 2014, de
<http://repositorio.pucesa.edu.ec>:
<http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/969/1/85145.pdf>



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

FICHA DE OBSERVACIÓN (Anexo 1)

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE OUTSOURCING DE TALENTO HUMANO EN MEDIANAS INDUSTRIAS"

Objetivo general del proyecto: Diseñar una estrategia de Outsourcing para el proceso de selección de personal basado en competencias de talento humano en medianas industrias.

Objetivo del instrumento: Conocer la situación administrativa de personal de la empresa.

Nombre de la Empresa:

Localidad:

Provincia:

INFORMACION DE LAS CONTRATACIONES EN LOS DOS ULTIMOS AÑOS
INFORMACION DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA
TIPOS DE MÉTODOS UTILIZADOS EN LAS CONTRATACIONES EN LOS DOS ULTIMOS AÑOS
PERSONAL CONTRATANTE
EVALUACIONES, PRUEBAS, ENTREVISTAS Y TÉCNICAS REALIZADAS EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS
INFORMACION DE LAS INSTITUCIONES QUE YA HAN ADOPTADO UN MODELO DE OUTSOURCING DE PERSONAL

Elaborador por	Revisado por	Observaciones
		Fecha



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

LISTA DE CHEQUEO (Anexo 2)

Objetivo general del proyecto: Diseñar una estrategia de Outsourcing para el proceso de selección de personal basado en competencias de talento humano en medianas industrias.

Objetivo del instrumento: Conocer la situación administrativa en el área de personal de la empresa CALZALONA S.A.

REGISTRO DESCRIPTIVO								
VARIABLE		ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS						
INDICADOR		Situación Administrativa de Recursos Humanos de la Empresa						
DIMENSIÓN	ELEMENTO	EXISTENCIA		APLICACIÓN		SEGUIMIENTO		INTERPRETACIÓN
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
ATRACCIÓN	Planeación							
	Análisis de puesto							
	Reclutamiento							
	Selección							
INTEGRACIÓN	Inducción							
	Entrenamiento							
RETENCIÓN	Compensación monetaria							
	Beneficios sociales							
	Seguridad e Higiene							
	Relaciones laborales							
	Clima organizacional							
DESARROLLO	Capacitación							
	Formación de personal							
	Desarrollo organizacional							

Elaborado por: López, Jenny. 2015



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO**

FICHA DE CHEQUEO CON ESPECIALISTA (Anexo 3)

Objetivo general del proyecto: Diseñar una estrategia de Outsourcing para el proceso de selección de personal basado en competencias de talento humano en medianas industrias

Objetivo del instrumento: Conocer las estrategias que emplean en la selección de personal en la Empresa CALZALONA S.A. en la ciudad de Ambato.

Instrucciones Marque con una **(X)** en la opción que concuerde a su criterio sobre las estrategias en selección de personal que la empresa debe tener para mejorar la Administración de personal en cuanto a la selección de personal por competencias dentro de una organización. Bajo el parámetro que 5 el más alto y 1 el más bajo de importancia.

REGISTRO DESCRIPTIVO								
VARIABLE		ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS						
INDICADOR		Situación Administrativa de Recursos Humanos de la Empresa						
DIMENSION	ELEMENTO	EXISTENCIA		APLICACIÓN		SEGUIMIENTO		INTERPRETACIÓN
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
ATRACCIÓN	Planeación							
	Análisis de puesto							
	Reclutamiento							
	Selección							
INTEGRACIÓN	Inducción							
	Entrenamiento							
RETENCIÓN	Compensación monetaria							
	Beneficios sociales							

	Seguridad e Higiene							
	Relaciones laborales							
	Clima organizacional							
DESARROLLO	Capacitación							
	Formación de personal							
	Desarrollo organizacional							

Elaborado por: López, Jenny. 2015



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO**

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

ENTREVISTA (Anexo 4)

APOYO RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA POSTGRADOS

**"DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
OUTSOURCING DE TALENTO HUMANO EN MEDIANAS INDUSTRIAS"**

Objetivo general del proyecto: Diseñar una estrategia de Outsourcing para el proceso de selección de personal basado en competencias de talento humano en medianas industrias

Objetivo del instrumento: Conocer el criterio de especialistas sobre la importancia del desarrollo de una estrategia outsourcing de talento humano aplicado a la selección de personal, determinar el impacto positivo que la industria obtiene al implementar ésta estrategia.

Nombre: -----

Título: -----

Experiencia Laboral: -----

Preguntas:

1) GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1.- ¿Qué relevancia considera usted que tiene el manejo del área de talento humano en las PYMES?

2) SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

2.- ¿El proceso de selección de personal de talento humano, qué papel desempeña en las industrias?

3) MANUAL TÉCNICO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

3.- ¿La descripción de puestos qué papel juega en el proceso de selección de personal?

4.- ¿Las competencias técnicas y conductuales son importantes para el análisis y descripción de puestos?

4) IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA OUTSOURCING

5.- ¿Qué características debe tener una empresa que brinda outsourcing en selección de personal, para contratarle como un socio estratégico?

6.- ¿El proceso de selección de personal de talento humano de las PYMES es un área que puede ser transferido a una empresa outsourcing?

7.- ¿Considera que la contratación del servicio outsourcing es una alternativa factible para suplir la ausencia del departamento de talento humano en el proceso de selección de personal de las PYMES?

5) DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

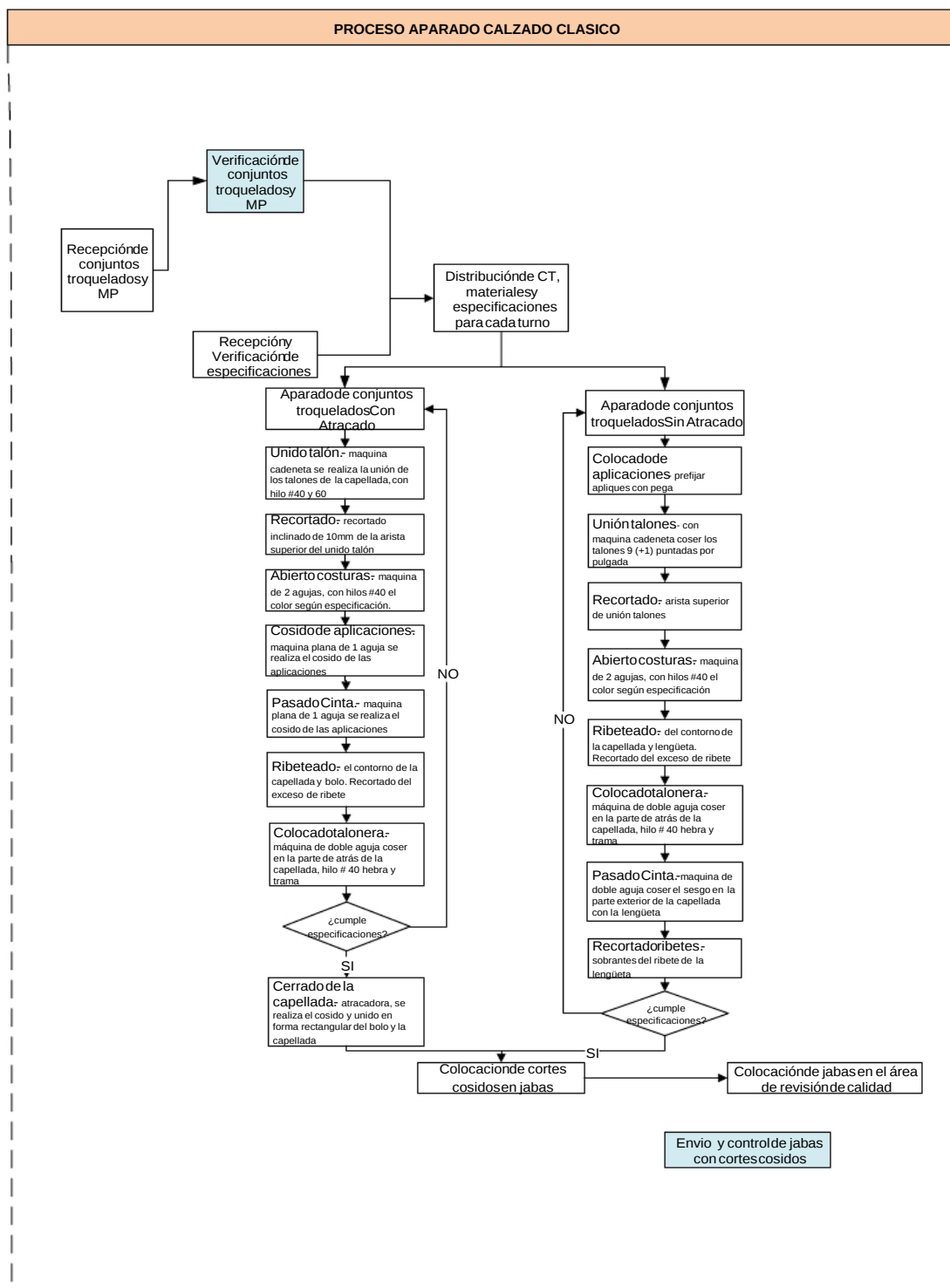
8.- ¿Qué importancia tiene la selección por competencias en la actualidad?

9.- ¿La identificación de competencias críticas es relevante en la selección de personal?

10.- ¿Qué impacto tiene la selección de personal por competencias en el cumplimiento de los objetivos empresariales?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 5: Proceso de fabricación de cortes de calzado de lona de Calzalona S.A.



Anexo 6: Matriz para identificar los riesgos con las actividades de cada puesto de trabajo

Anexo 3: Hoja de registro de riesgo en el puesto de trabajo						
				NIVEL DE RIESGO		
PUESTO	ACTIVIDAD PRINCIPAL	TIEMPO REAL	RIESGO LABORAL	ALTO	MEDIO	BAJO
SUPERVISOR	Control de calidad de las tareas de cada trabajador en cada sección Recibe cortes Control y seguimiento de los operarios Control de normas de calidad Organiza el proceso de producción	98%	No existe riesgo en su área, pero está protegido contra el ruido de la maquinaria.			X
UNIDO TALÓN	Une por medio de una costura el talón de la pieza llamada Capellada en el modelo SEUS y Colegial	25min. X Cada Jaba de 102 pares. 2.000 pares en 7.40 horas o una jornada laboral.	Cuando el nivel del ruido exceda los 85 decibeles, punto que es considerado como límite superior para la audición normal, es necesario dotar de protección auditiva al trabajador. Tapones de caucho u orejeras (auriculares).		X	
RIBETADO	Cosido de una cinta alrededor de todo el borde de los dos modelos Seus y Colegial	50min. X Cada Jaba de 102 pares. 1.000 pares en 7.40 horas o una jornada laboral.	Cuando el nivel del ruido exceda los 85 decibeles, punto que es considerado como límite superior para la audición normal, es necesario dotar de protección auditiva al trabajador. Tapones de caucho o orejeras (auriculares).		X	
RECORTADO	Recorta o separa las piezas cosidas de los anteriores procesos	12min. X Cada Jaba de 102 pares. 4.000 pares en 7.40 horas o una jornada laboral.	Cuando el nivel del ruido exceda los 85 decibeles, punto que es considerado como límite superior para la audición normal, es necesario dotar de protección auditiva al trabajador. Tapones de caucho o orejeras (auriculares). Nivel medio de riesgo con cortes con tijeras u otros instrumentos de corte. Protección con guantes industriales.		X	
PEGADO APLIQUE	Colocación de la aplicación (refuerzo de lona) en la Capellada.	25min. X Cada Jaba de 102 pares. 1.800 pares en 7.40 horas o una jornada laboral.	Cuando el nivel del ruido exceda los 85 decibeles, punto que es considerado como límite superior para la audición normal, es necesario dotar de protección auditiva al trabajador. Tapones de caucho o orejeras (auriculares).		X	
PASADO DE CINTA	Se coloca una cinta sobre la costura del aplique en el modelo SEUS	50min. X Cada Jaba de 102 pares. 1.000 pares en 7.40 horas o una jornada laboral.	Cuando el nivel del ruido exceda los 85 decibeles, punto que es considerado como límite superior para la audición normal, es necesario dotar de protección auditiva al trabajador. Tapones de caucho o orejeras (auriculares).		X	

Anexo 6: Matriz para identificar los riesgos con actividades de cada puesto de trabajo
Parte 2

Anexo 3: Hoja de registro de riesgo en el puesto de trabajo						
PUESTO	ACTIVIDAD PRINCIPAL	TIEMPO REAL	RIESGO LABORAL	NIVEL DE RIESGO		
				ALTO	MEDIO	BAJO
COSIDO TALONERA	Cose una talonera, tapa la costura del talón y refuerza con un aplique ésta zona	25min. X Cada Jaba de 102 pares. 1.800 pares en 7.40 horas o una jornada laboral.	Cuando el nivel del ruido exceda los 85 decibeles, punto que es considerado como límite superior para la audición normal, es necesario dotar de protección auditiva al trabajador. Tapones de caucho o orejeras (auriculares).		X	
COSIDO APLIQUE	Cosido de un aplique por dentro para el área de ojales	50 min. X Cada Jaba de 102 pares. 1.000 pares en 7.40 horas o una jornada laboral	Cuando el nivel del ruido exceda los 85 decibeles, punto que es considerado como límite superior para la audición normal, es necesario dotar de protección auditiva al trabajador. Tapones de caucho o orejeras (auriculares).		X	
CONTROL DE CALIDAD	Revisa los cortes terminados buscando fallas o manchas en los mismos	Regresa el material a la sección para reproceso. Reportan fallas al supervisor y a la Jefatura de producción	No existe riesgo en su área, pero está protegido contra el ruido de la maquinaria.			X
BANDA	Recibe el material, acomoda los cortes y entrega material a cada sección	Reprocesa cortes y entrega a control de calidad Mantiene las jabas en orden	Cuando el empleado apila las jabas de cortes, tiene el riesgo de caer sobre él u otra persona.		X	
ABIERTO COSTURAS	Realizar doble costura a los lados de la costura del talón por fuera de la primera costura. Mantenimiento de maquinaria Cambio de hilo en la máquina Mantener limpio su sitio de trabajo	22min. X Cada Jaba de 102 pares. 2.000 pares en 7.40 horas o una jornada laboral	Cuando el nivel del ruido exceda los 85 decibeles, punto que es considerado como límite superior para la audición normal, es necesario dotar de protección auditiva al trabajador. Tapones de caucho o orejeras (auriculares).		X	
ATRACADO	Une a través de una costura llamada atracado, el talón y bolo del modelo SEUS	35min. X Cada Jaba de 102 pares. 1.100 pares en 7.40 horas o una jornada laboral	Cuando el nivel del ruido exceda los 85 decibeles, punto que es considerado como límite superior para la audición normal, es necesario dotar de protección auditiva al trabajador. Tapones de caucho o orejeras (auriculares).		X	

ANEXO 7: Certificación del especialista de haber prestado sus servicios en selección de personal bajo contratación externa para la empresa Calzalona S.A.

Ambato, 4 de octubre de 2014

Matemático PhD
Juan Mayorga
DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS

Presentar

De mi consideración

Yo, Psicólogo Industrial Tarquino Andrés Saltos Pomboza, Certifico que la Ing. Jenny Isabel López Lalaleo, contrato los servicio de Asesoramiento y Selección de Personal para realizar la contratación de 30 empleados para el área operativa de la empresa industrial Calzalona S.A., selección que se realizó en base a los lineamientos planteados por el contratante, aplicando las competencias procedimentales, en beneficio de la empresa, por lo que dejo constancia para los fines correspondientes

Atentamente:



Psic Ind. Tarquino Andrés Saltos

CC: 1803742723

TARQUINO ANDRÉS SALTOS POMBOZA
PSIC. INDUSTRIAL
N° REG: 1010 - 11 - 1090760

ANEXO 8: Certificación de la Empresa Calzalona S.A. por la investigación y aplicación de la estrategia a través de la selección de personal bajo contratación externa para nivel operativo

CALZALONA S.A.
FONOS: (03) 285 6151 FAX: (03) 285 6156

AV. INDOAMERICA
ENTRADA LA PENINSULA
RUC: 1891705863001
AMBATO - ECUADOR

Ambato, 10 de abril de 2015

Matemático PhD
Juan Mayorga
DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

Presente

De mi consideración:

Yo, Ing. **Juan Manuel Toro Larrea**, Gerente General de la Empresa Industrial **Calzalona S.A.**, Certifico que la Ing. Jenny Isabel López Lalaleo, ha realizado la investigación e implementación de su tesis titulado, "**DESARROLLO DE UNA ESTRATÉGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE OUTSOURCING DE TALENTO HUMANO EN MEDIANAS INDUSTRIAS**" en ésta empresa, por lo que dejo constancia para fines correspondientes.

Atentamente,



Ing. Juan Manuel Toro
C.C. 1802933661

Calzalona S.A.

incalzalona.andinanet.net

Resumen Final

Desarrollo de una estrategia para la implementación de outsourcing de talento humano en
medianas industrias

Jenny Isabel López Lalaleo

165 páginas

Proyecto dirigido por: Dr. Nelson Steven Obando, Mg.

En la empresa industrial Calzalona S.A., se evidenció el manejo empírico de selección de personal lo que hace ineficiente la administración de talento humano, la ausencia de herramientas utilizadas en selección de personal y la inexistencia de un especialista dentro de la organización; combinado con el bajo rendimiento laboral en producción de la empresa. En el trabajo de investigación se desarrolló una estrategia para implementar outsourcing de talento humano en la industria, proceso de contratación de empresa outsourcing, diccionario de competencias y manual técnico de descripción de puestos, estos dos últimos como instrumentos guía para que la empresa outsourcing tome como base para la selección de personal, estructurados para dar solución al punto crítico en talento humano encontrado; con el propósito de que la industria se enfoque a la consecución de sus objetivos empresariales por medio de la selección de personal idóneo; con esta estrategia la empresa industrial Calzalona S.A. puede certificar el requerimiento de calidad en la selección de empleados por competencias encaminado a una mejora en producción.