



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR**

SEDE ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

INFORME FINAL:

SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA JORGE VIVAR
SERVICIOS DE INGENIERÍA MECÁNICA CIA. LTDA.

**Tesis de grado previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas Mención Planeación**

Línea de Investigación: Análisis y mejoramiento de procesos

Autor:

ING. JOSÉ ANDRÉS SOSA DAZA

Asesora:

DRA. TAHIMI ACHILIE VALENCIA MSc

Esmeraldas-Ecuador

Noviembre , 2016

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCESE previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN PLANEACIÓN**

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Título: **SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA JORGE VIVAR SERVICIOS DE INGENIERÍA MECÁNICA CIA. LTDA.**

Ing. José Sosa Daza f.....

Autor

Dra. Tahimi Achilie Valencia f.....

Director de Tesis

Mgt. Cecilia Velasco

Lector 1 f.....

Mgt. Elías Salazar Donoso

Lector 2 f.....

Coordinadora de Posgrado f.....

Secretaria General Pucese f.....

Esmeraldas - Ecuador

Noviembre , 2016

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, ING. JOSE SOSA DAZA, portador de la cédula de ciudadanía N° 0802296871, declaro que los resultados obtenidos de la investigación que se presentó como informe final, previo a la obtención del título de **Magíster en Administración de Empresas, Mención Planeación**, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola exclusiva responsabilidad legal y académica.

ING. JOSÉ SOSA DAZA

C.I. 0802296871

CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN DE TUTOR

Yo Tahimi Achilie Valencia, Docente de la PUCESE, certifica que: El trabajo investigativo realizado por el Ingeniero José Sosa Daza, bajo el título “***Selección del Talento Humano en la empresa Jorge Vivar Servicios de Ingeniería Mecánica Cía. Ltda.***”, han sido incorporadas al documento final las sugerencias, reuniendo los requisitos que establece la Sede, y en consecuencia está en condiciones de ser sometida a la valoración del Tribunal.

Y para que conste a los efectos oportunos, firma la presente en Esmeraldas, a Octubre/ 2016

DRA. TAHIMI ACHILIE VALENCIA MSc.

Tutora

DEDICATORIA

Al finalizar una etapa más de mi vida y ver el fruto de un gran esfuerzo, esta tesis quiero dedicarla en primer lugar a Dios por darme la oportunidad de vivir y guiar cada paso de mi camino, a mi madre por su eterno apoyo incondicional y abnegación para conmigo; a mi padre (+) por todas sus enseñanzas así como los mejores momentos vividos junto a él. A mi hijo por ser el motor principal y mi mayor motivación. A toda mi familia por su confianza en mí y buenos consejos.

Con mucho amor,

José Andrés

AGRADECIMIENTO

A la gerencia de la empresa **Jorge Vivar Servicios de Ingeniería Mecánica Cía. Ltda.** de Esmeraldas, por haberme proporcionado la información para el desarrollo de ésta investigación.

De manera especial a mi **Madre** por impulsarme a realizar ésta maestría, y porque ha fomentado en mí el deseo de superación, madre adorada, te debo todo el apoyo y la colaboración a lo largo de este proceso, ya que has sido parte importante en la consecución de este logro.

También agradezco a mi tutora la Máster **Tahimí Achilie Valencia**, ya que, sin su guía, y la aportación de sus conocimientos no hubiese sido posible culminar mi proyecto, a su vez agradezco a mis lectores por las directrices dadas.

A todos ustedes mis sinceros agradecimientos.

José Andrés Sosa Daza

RESUMEN

La gestión del departamento de Talento Humano ha sido un modelo administrativo que ha permitido articular adecuadamente el potencial intelectual de una organización con estrategias de gestión, desarrollando de forma paralela el crecimiento personal y profesional de los funcionarios o colaboradores. La Empresa Privada “Jorge Vivar” de Esmeraldas, al igual que cualquier otra organización se ha visto en la necesidad de tener un personal correctamente seleccionado, capacitado, motivado y con un alto sentido de pertenencia, que ponga de manifiesto toda su capacidad en función del cumplimiento de los objetivos personales e institucionales propuestos inicialmente. La investigación tuvo como objetivo diagnosticar las estrategias del proceso de selección de talento humano en la empresa. Esta investigación fue de tipo descriptivo pues se recolectaron datos, mediante la técnica de la encuesta a 100 trabajadores y la entrevista a 2 autoridades quienes dieron a conocer los procesos utilizados por la empresa en la selección de personal, realizándose tanto el análisis como la medición de los mismos. Los resultados reflejan que los métodos que hasta la fecha ha utilizado la empresa para la selección del personal no son favorables, puesto que se revela ciertas debilidades en el sistema antes utilizado por el Área de Talento Humano. Por tanto se presentan estrategias y recomendaciones que pueden elevar el nivel de los resultados aumentando la competitividad en cuanto a selección de personal.

Palabras Claves: selección, talento humano, organización, capacitación

ABSTRACT

Managing Human Resource department has been an administrative model that has enabled properly articulate the intellectual potential of an organization with management strategies, developing parallel personal and professional growth of staff or collaborators. Private Enterprise "Jorge Vivar" of Esmeraldas, like any other organization has seen the need to have a properly selected, trained, motivated and with a high sense of belonging, which demonstrates its full capacity depending on the fulfillment of personal and institutional objectives initially proposed. The research aimed to diagnose the strategies of the selection process of human talent in the company. This research was descriptive because data were collected using the technique of the survey of 100 workers and interview 2 authorities who released the processes used by the company in the selection of personnel, performing both analysis and measurement the same. The results show that the methods that have so far used the company for personnel selection are unfavorable, as revealed certain weaknesses in the system used before by the Department of Human Talent. Therefore strategies and recommendations that can raise the level of results increasing competitiveness in terms of recruitment are presented.

Keywords: selection, human talent, organization, training

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
I. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	3
I.I. Fundamentación teórica	3
I.I.I. Administración de Recursos Humanos	3
I.I.II. Los objetivos de la administración de recursos humanos:	4
I.I.III. Capital Humano	4
I.I.IV. Aspectos Generales del Proceso de Selección de Personal	5
I.I.V. Análisis de necesidades	6
I.I.VI. Análisis de puestos	7
I.I.VII. Selección	9
I.I.VIII. Concepto de Selección de Personal	9
I.I.IX. La selección como proceso de comparación.....	10
I.I.X. Pruebas de selección.....	12
I.I.XI. Etapas en la entrevista de selección	13
I.I.XII. Incorporación a la empresa.....	15
I.II. Fundamentación Legal	15
I.III. Antecedentes del estudio	17
CAPÍTULO II.....	19
II. METODOLOGÍA.....	19
II.I. Universo y Muestra.....	19
II.I.I. Universo	19
II.I.II. Muestra	19
II.II. Método de Investigación.....	20
II.II.I. Tipo de investigación:	20
II.III. Instrumento	21
II.III.I. Encuesta modelo Likert y cerradas	21
II.III.II. Entrevista	22
II.IV. Procedimientos aplicados en el procesamiento y análisis de datos...	22
II.V. Descripción de cómo se obtuvo la información primaria y secundaria	23
II.VI. Reglamento y normas éticas de la investigación.....	23
CAPÍTULO III.....	24

III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	24
III.I. Técnica de encuesta (a los ingresantes)	25
CAPITULO IV.....	32
IV. DISCUSIÓN.....	32
IV.I. Conclusiones y recomendaciones	33
IV.I.I. Conclusiones	33
IV.I.II. Recomendaciones	34
REFERENCIAS.....	36
ANEXOS.....	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla de Población o Universo.....	19
------------------------------------	----

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1: Recolección de información acerca del cargo.....	8
Figura 2: Selección de personal como proceso de comparación.....	11
Figura 3: Técnicas de selección del aspirante.....	13
Figura 4: Medios de solicitud de personal.....	25
Figura 5: Requisitos para ocupación de vacante.....	26
Figura 6: Realización de entrevistas de trabajo.....	27
Figura 7: Características del personal.....	28
Figura 8: Prueba para contratación.....	29
Figura 9: Opinión acerca del proceso de selección de personal.....	30
Figura 10: Información de normas y procedimientos de la empresa.....	31
Figura 11: Información referente a funciones a desempeñar por parte del personal.....	32

INTRODUCCIÓN

El capital humano dentro de estos últimos años ha generado mayor atención por parte de los empleadores y gerentes, llegando a ser de incalculable valor en la búsqueda por formar una organización participativa y con énfasis en los estándares de calidad.

Este proyecto de investigación surge debido a la necesidad de captar el personal más idóneo del mercado laboral para la empresa Jorge Vivar Servicios de Ingeniería Mecánica Cía. Ltda., la cual brinda asistencia en la rama de la ingeniería, diseño, mantenimiento y construcción en el sector industrial.

Ante los bajos resultados laborales y el mínimo desempeño profesional obtenido se ha evidenciado un perfil inadecuado de los colaboradores para el desarrollo de las funciones establecidas, generando una alta rotación de personal, inconformidad e insatisfacción laboral.

Esta investigación es de gran importancia debido a que contribuye con el desarrollo de nuevas estrategias de captación de talento humano; de manera ágil y eficiente; beneficiando así a la empresa, con la incorporación de personal con altos niveles de excelencia y valores humanos, impulsando la mejora continua, proporcionando una ventaja competitiva, además de una correcta administración, lo que permitirá alcanzar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por parte de la compañía.

Con el fin de diagnosticar las estrategias del proceso de selección del Talento Humano en la empresa Jorge Vivar (SERVIMEC), se realizará un análisis de perfiles profesionales para optimizar el capital humano.

Por tanto se ha considerado esta una investigación de tipo descriptivo, basándose en la recolección de datos, análisis y medición de los mismos.

Como método aliado aplicamos las encuestas cerradas, dirigidas a los trabajadores y aspirantes de la empresa Jorge Vivar; además de las encuestas likert para el Gerente de la empresa y Jefe de Talento Humano, para alcanzar el objetivo general antes mencionado se plantearon objetivos específicos: Analizar la situación actual del proceso de selección de personal de la empresa, para la determinación de su funcionamiento, Identificar los perfiles específicos que necesitan tener los trabajadores para cada puesto dentro de la estructura de la empresa. El cumplimiento de los mismos permitirá plantear estrategias del proceso de selección de Talento Humano de la empresa y acoplarlas a las necesidades organizativas de la misma.

Bajo estos antecedentes el estudio queda estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I, se desarrolla el marco teórico del proyecto investigativo, en el cual se determinan los fundamentos teóricos, que permitieron establecer las diferentes conceptualizaciones sobre talento humano, competencias, gestión de talento humano, entre otros y que por último analiza las leyes y reglamentos a observar para el diseño del modelo de gestión por competencias.

En el capítulo II, se enuncian los materiales y métodos utilizados para desarrollar el proyecto, los métodos y tipos de investigación, la descripción del lugar donde se llevó a cabo la investigación, la población objeto de estudio, las variables definidas y procedimientos seguidos para el análisis de los datos obtenidos.

En el capítulo III, se expone el análisis e interpretación de los resultados obtenidos durante el proceso de investigación, derivado de las encuestas y entrevistas realizadas a los trabajadores y a los jefes operativos.

Por último, en el capítulo IV, se desarrolla la propuesta de mejoramiento de la problemática identificada, la misma que tiene que ver con el diseño de un modelo de gestión, como una herramienta que posibilite potenciar las competencias del personal.

CAPÍTULO I

I. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

I.I. Fundamentación teórica

I.I.I. Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (Dessler & Varela, 2001, pág. 2).

De acuerdo con Chiavenato (2000): La Administración de recursos humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional (p. 158).

El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos. (Werther & Davis, 2008, pág. 8)

I.I.II. Los objetivos de la administración de recursos humanos:

Los objetivos son los que guían la función de la administración de los recursos humanos:

- a. Objetivos corporativos.: (Cumplir con las obligaciones legales, proporcionar prestaciones, relaciones entre el sindicato y la empresa)
La función del departamento consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes mediante el apoyo y la asesoría que brinda.
- b. Objetivos funcionales: (planeación, selección evaluación ubicación, retroalimentación) Cuando la administración del personal no se adecúa a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.
- c. Objetivos sociales Reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- d. Objetivos personales (evaluación, ubicación retroalimentación)
Además de contribuir al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el Departamento de RRHH debe apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. (Werther & Davis, 2008, pág. 10).

I.I.III. Capital Humano

En los últimos tiempos las tendencias en administración han cambiado, dado que se ha dado más importancia a aspectos como el capital humano, el cual anteriormente no tenía tanta importancia para las organizaciones.

Esto ha provocado un gran impacto en todo el desarrollo del conocimiento en las organizaciones y por medio de este trabajo se quiere demostrar el peso que genera el Capital Humano en esta gestión.

El *capital humano* se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización. (Dessler & Varela, 2001, pág. 9).

I.I.IV. Aspectos Generales del Proceso de Selección de Personal

A través de los años se ha impuesto la necesidad de realizar de una forma sistemática la ocupación de un puesto de trabajo. (Nebot, 1999, pág. 15).

Asturias (2012, Julio 13); indica que la selección de personal debe considerarse como una inversión más, que hace la empresa para mejorar los distintos aspectos de la organización.

Las empresas suelen realizar importantes desembolsos económicos en la adquisición de maquinaria, para mejorar su tecnología o incrementar su productividad, por la misma razón ha de invertir en su personal, ofertando cursos de formación, creando planes de desarrollo y seleccionando a sus futuros empleados.

Es indiscutible la importancia que para una organización tiene el contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costes (en tiempo y dinero), derivados del proceso de selección para cubrir un puesto, siendo éste el mayor coste que se puede tener.

Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

I.I.IV.I. Elementos previos a la aplicación de un proceso de selección.

La selección de personal dentro de la empresa, debe estar inserta dentro de su planificación estratégica; ya que en ella:

- ✓ Se trasladan los objetivos estratégicos a objetivos tácticos.
- ✓ Se realiza una autoevaluación de la empresa, de sus fortalezas, debilidades cultura, etc.
- ✓ Se lleva a cabo una evaluación del entorno externo de la empresa.
- ✓ Se determina el tipo y cantidad de capital intelectual necesario, en función de los objetivos empresariales previstos.

Este proceso consta de cuatro etapas:

- ✓ Análisis de necesidades de empleo (análisis y valoración de puestos).
- ✓ Captación o Reclutamiento.
- ✓ Selección.
- ✓ Incorporación a la organización. (Publicaciones Vértice S.L, 2008, p. 2)

I.I.V.Análisis de necesidades

Las razones por las que una empresa desea iniciar un proceso de selección pueden ser diversas: se pretende cubrir un puesto de nueva creación, sustituir a un trabajador que se jubila, iniciar una nueva actividad, reemplazar un puesto que ha quedado vacante, etc.

En cualquier caso, la empresa debe analizar cuáles son las características o perfil del puesto de trabajo y cuál debe ser el perfil personal y profesional de la persona que deba desempeñarlo. Para ello puede ayudarse de un instrumento denominado APT o análisis del puesto de trabajo.

El APT (análisis de puesto de trabajo) consiste en el estudio de las características relevantes del puesto para configurar su perfil y el de la persona que debe desempeñarlo, teniendo en cuenta las características de la empresa y el lugar del puesto de trabajo dentro del organigrama de la misma.

Si el análisis de los puestos de trabajo se realiza en el conjunto de la empresa, la posterior inclusión, sustitución o revisión de alguno de los empleos podrá realizarse de modo más rápido y eficaz, adecuando los recursos humanos a las necesidades reales de cada momento.

La elaboración de este perfil se basa en los datos aportados por el "análisis y descripción del puesto", documentación que la organización debe poseer para todos los puestos de trabajo de la misma. (ASTURIAS, 2012, pág. 5).

I.I.VI. Análisis de puestos

Una vez que el encargado de integrar personal a la empresa, tiene conocimiento de la necesidad de cubrir vacantes, debe proceder, en primer lugar, a realizar un breve estudio del puesto, con la finalidad de conocer objetivamente, sobre las tareas y responsabilidades que implica el puesto.

Lo más importante es determinar los requisitos mínimos e indispensables que deberá tener el candidato para ser seleccionado. Dicha información se encuentra en un documento denominado análisis de puestos. (Valencia, 2001,p. 8)

Este análisis de puestos intenta determinar: qué tareas ejecutar, cuándo se van a realizar las tareas, dónde se van a realizar, cómo se va a realizar y por quién serán realizadas." (Insa, 2007, p. 73). Una vez que se haya realizado el análisis de puesto ya es posible empezar el reclutamiento de personal.

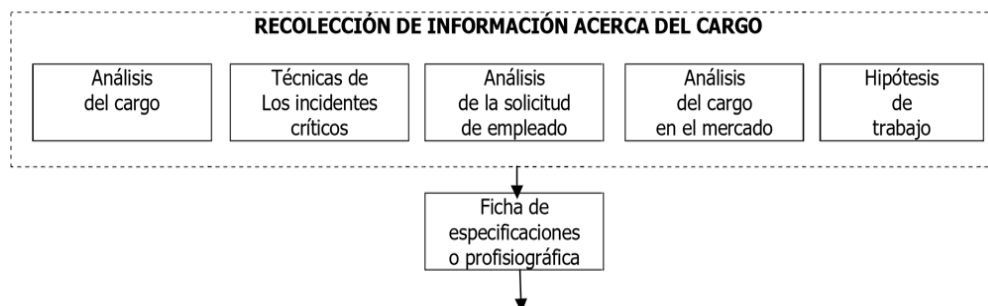


Fig.1 Recolección de información acerca del cargo

Fuente: (Chiavenato, 2007, p. 174)

I.I.VI.I. Perfil del puesto en la selección de personal

- ✓ Identificación del puesto: es importante identificar el nombre del trabajo y el departamento a que pertenece.
- ✓ Funciones: definición global de las funciones inherentes del puesto, no descuidando ninguna por sencilla que parezca.
- ✓ Características de las funciones: se refiere a la tipología de las funciones que se desempeñarán en el puesto; se clasifican en sociales y económicas.
- ✓ Equipo de trabajo: definir el que se ocupa para desempeñar el puesto, describiendo su complejidad y requerimiento exigido.
- ✓ Requisitos generales: incluye los requisitos académicos, técnicos y comerciales que el puesto demande.
- ✓ Dependencia jerárquica: se refiere a la relación con las otras dependencias de la empresa.
- ✓ Relaciones interpersonales: las que exige el puesto, el medio y las personas con que debe relacionarse y la capacidad para hacerlo.
- ✓ Supervisión: qué tipo de supervisión, si es recibida o ejercida y en qué grado.
- ✓ Estilo de Liderazgo: es de escogimiento múltiple y ofrece alternativas.
- ✓ Contraindicaciones: son las llamadas de atención sobre un candidato ante la sospecha de que él no es el adecuado. (Bolaños, 2013, pág. 4)

I.I.VI.II. Captación

El proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente de modo que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades (Cuervo García 1994, citado en Editorial Vértice, 2007, p. 3).

I.I.VII. Selección

Cuando ya se han elegido los formularios de empleo se inicia la fase de selección.

Para poder realizar esto la empresa realiza una serie de pruebas, valoraciones y entrevistas las cuales podrán permitir la reducción de candidatos para elegir al idóneo para el puesto, sin embargo no el que tenga las calificaciones más altas es el indicado, se debe tener en cuenta varios aspectos como por ejemplo la posible integración en un concreto ambiente laboral, que englobará en su entorno los aspectos físicos y sociales.

El fin de la selección es encontrar personas adecuadas para el puesto que sean eficientes en el puesto. (Chiavenato 1999, citado en Editorial Vértice, 2007, p. 4).

I.I.VIII. Concepto de Selección de Personal

La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación...) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada. (Nebot, 1999, pág. 13).

Para Chiavenato (2007, p. 169) la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en las empresas, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Así mismo Salgado & Moscoso (2008, p. 16) señala que la selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones (p.e. empresas, instituciones, administración pública, etc.) deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo. En otras palabras, la selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados.

I.I.IX. La selección como proceso de comparación

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el **análisis y descripción de cargos** y la segunda se obtiene mediante la **aplicación de técnicas de selección**. Sean X la primera variable y Y la segunda se deduce:

- ✓ Cuando X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo.
- ✓ Cuando X y Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo.
- ✓ Cuando X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo. (Chiavenato, 2007, pág. 170).

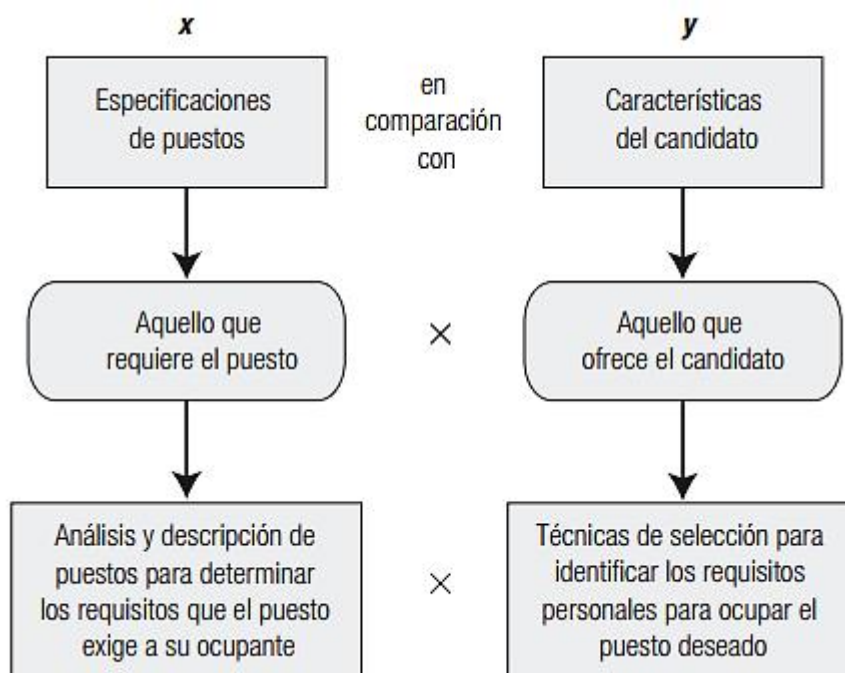


Fig.2 Selección de personal como proceso de comparación

Fuente: (Chiavenato, 2007, p. 170)

I.I.IX.I. La selección como proceso de decisión

Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requirente los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante.

La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff.

La selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- ✓ **Modelo de colocación:** cuando no se contemple el aspecto rechazo. En este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.

- ✓ **Modelo de selección:** cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo.

- ✓ **Modelo de clasificación:** Es el enfoque más amplio y situacional; en este hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Si el candidato es rechazado entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. (Chiavenato, 2007, pág. 171).

I.I.X.Pruebas de selección

Las pruebas a las que se someten los candidatos constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para admitirlos en el empleo, cuando se saben administrar con acierto.

Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual a veces es difícil de averiguar por otros medios. (ASTURIAS, 2012, pág. 8).

Los tipos de pruebas objetivas más usuales son: pruebas técnicas que (son las pruebas profesionales, específicas del puesto de trabajo a ocupar), pruebas psicotécnicas (tratan de mostrar la carencia o posesión de determinadas aptitudes y habilidades básicas y genéricas para el puesto de trabajo), pruebas psicológicas (utilizadas para conocer la personalidad del candidato) y finalmente la entrevista personal. (Montes & González, 2010, pág. 50) .

Al concretar el perfil profesional y personal del puesto de trabajo que se desea cubrir se determinaron las áreas de exploración y las pruebas específicas que debían utilizarse en esta fase.

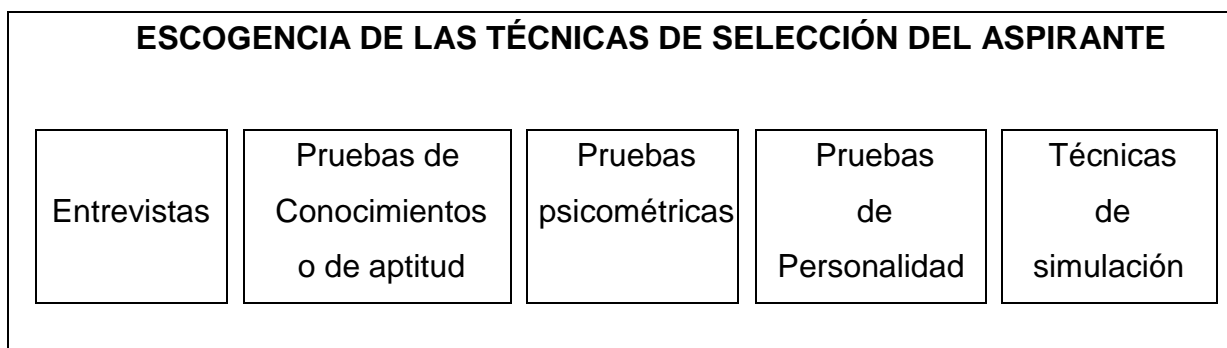


Fig.3 Técnicas de Selección del aspirante

Fuente: (Chiavenato, 2007, p. 174)

I.I.XI. Etapas en la entrevista de selección

✓ Preparación de la entrevista

Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar:

- a) Los objetivos específicos de la entrevista
 - b) El método para alcanzar el objetivo de la entrevista
 - c) La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.
- ✓ En la entrevista de selección es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo que se va a proveer y de las características esenciales que debe tener el candidato. Esta información es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante. (Chiavenato, 2007, p. 180)

Ambiente

El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

- a) Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.
- b) Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

Aun antes de iniciar la conversación la entrevista puede presentar trastornos: una sala de espera inadecuada, una antesala excesivamente lujosa, un largo tiempo de espera, son los aspectos que deben evitarse.

Una buena entrevista implica considerar varios aspectos, entre los cuales se destacan:

- ✓ La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin muchos ruidos.
- ✓ En ella sólo deben estar el entrevistado y el entrevistador.
- ✓ Como la espera es inevitable, debe haber suficientes sillas para que no haya necesidad de esperar de pie. Deben colocarse diarios, revistas y literatura, sobre todo, relacionados con la firma.
- ✓ Toda entrevista tiene un propósito que debe ser determinado con anticipación.
- ✓ El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato ayudará mucho en la entrevista. (Chiavenato, 2007, pág. 181).

I.I.XII. Incorporación a la empresa

Hay que procurar desde el principio, integrar al candidato con el puesto y con la empresa, se recomienda:

- Realizar las presentaciones oportunas al resto de compañeros.

- Indicar cuál será el lugar de trabajo y, proporcionar todo el material necesario para la realización del trabajo cotidiano.

- Explicar las normas y procedimientos generales que ha de seguir para un correcto desempeño de su labor. (ASTURIAS, 2012, pág. 17).

I.II. Fundamentación Legal

La Constitución Política de la República del Ecuador manifiesta:

Sección tercera: formas de trabajo y su remuneración

Art. 329.- Las empresas deben realizar una adecuada selección de personal a medida de que el Estado impulse la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo.

Código de trabajo manifiesta:

Art.68, Hace referencia a la promoción y formación en el trabajo como por ejemplo: ascensos, cursos de formación y adaptación, a cambiar de puesto de trabajo o de tarea por razones de salud, rehabilitación, reinserción y recapacitación, de manera que se garantice la igualdad de oportunidades sin exclusiones y discriminaciones, garantizando la igualdad de oportunidades.
Aspecto Social.

✓ **Requisitos de ingreso al servicio de la empresa Jorge Vivar(SERVIMEC) :**

ARTICULO 6to. Para ser admitido como trabajador de JORGE VIVAR SERVICIOS INGENIERIA MECANICA Cía. Ltda., es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Ser mayor de 18 años.
- b) Contar con la competencia requerida en cada caso de acuerdo a las estipulaciones o requisitos señalados para el puesto.
- c) Presentar los documentos de identificación personal y otros exigidos por la Empresa que no atente contra los derechos de los trabajadores.
- d) Obtener la aprobación de ingreso de los niveles correspondientes.

ARTICULO 7mo. Toda persona que ingrese a prestar servicios a la Empresa estará sometida al período de prueba conforme a ley. El derecho a la estabilidad laboral se regirá por las disposiciones legales vigentes.

ARTICULO 8vo. Al ingresar el nuevo trabajador, recibirá instrucciones sobre el horario de trabajo, obligaciones y responsabilidades de su puesto, turnos de trabajo, la organización y jerarquía empresarial y demás instrucciones que la Empresa decida hacer conocer por intermedio del Departamento de Talento Humano, debiendo el ingresante interesarse en conocer las normas internas que rigen en la Empresa.

ARTICULO 9no. Es facultad exclusiva de la Empresa administrar el trabajo, teniendo entre otras, las siguientes prerrogativas:

- a) Determinar la capacidad e idoneidad del trabajador para el puesto o tarea a que haya sido asignado, así como para apreciar sus méritos y decidir su ascenso o mejorar su remuneración.

b) Seleccionar y contratar nuevo personal.

C) Crear nuevas ocupaciones, categorías de clasificación o eliminar las que considere innecesarias.

I.III. Antecedentes del estudio

A nivel mundial se han realizado todo tipo de estudios relacionados con el proceso de selección de personal de las empresas, como se demuestra en la investigación realizada:

En España por la Universidad de Valladolid (Ruano, 2014), el cual tenía como objetivo presentar una panorámica general de la política de selección de personal diferenciando entre sus dos modalidades, interna y externa, así como, descubrir cuáles son las pruebas de selección más frecuentes y cuáles son las nuevas tendencias en este fenómeno de estudio. De este proyecto se dedujo que existen múltiples vías para realizar una adecuada selección de personal además para enfrentar los cambios continuos del entorno se utilizan las nuevas tecnologías de la información como claves en dichos procesos de selección.

Otro enfoque sobre el tema es el obtenido en el estudio llevado a cabo en México por parte de la Universidad Tecnológica Mixteca (Valencia, 2001), que presentó como objetivo principal elegir mediante el uso de técnicas válidas y confiables al candidato mejor calificado para desempeñar las tareas, funciones y responsabilidades del puesto a cubrir. Los resultados obtenidos de dicho estudio indican que debe tomarse en cuenta las diversas técnicas que conforman el proceso de selección considerándolas como un todo y no centrarse en la aplicación de una sola, ya que cada una de ellas evalúan aspectos diferentes del candidato de manera muy particular.

En el Ecuador en la Universidad Central se realizó un estudio relacionado al proceso de selección de Recursos Humanos (Sánchez, 2012). Dicho estudio tuvo como objetivo presentar una propuesta para el mejoramiento en el proceso de selección del personal, debido a que esta empresa pública se preocupa por contar con talento humano eficiente y efectivo, interesándose en mejorar sus procesos.

Se concluyó de esta investigación que no se promueve el concurso de méritos y oposición para el proceso de reclutamiento, selección y ascensos del personal de la empresa, lo que imposibilita que los funcionarios puedan acceder a una mejor posición.

En su informe final de investigación (Barriga, 2011), en el que plantea el diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la fundación de desarrollo comunitario sin fronteras (DECOF) en la ciudad de Loja, afirma que es muy importante aplicar una herramienta estratégica de este tipo, que contenga políticas y reglamentos direccionados a la correcta gestión del talento humano de la entidad. El modelo de gestión de talento humano por competencias que propone, abarca procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, inducción, remuneración, evaluación de desempeño, plan de carrera y control.

Los temas descritos han sido tomados como guía y fuente primordial referente a la selección de personal, permitiendo analizar la estructura y métodos que se utilizan en la actualidad por las empresas para la correcta elección de su capital humano.

CAPÍTULO II

II. METODOLOGÍA

II.I. Universo y Muestra

II.I.I. Universo

El universo serán todos y cada uno de los trabajadores, entre aspirantes y los que ya han sido receptados, comprende 100 trabajadores de todas las áreas; como lo indica el siguiente cuadro:

Tabla N°1. Población o Universo

Áreas	Número de Trabajadores	Técnica Aplicada
Trabajadores	100	Encuesta
Jefe Talento Humano	1	Entrevista
Gerente	1	Entrevista

TOTAL: 100

II.I.II. Muestra

No se aplicará ninguna fórmula maestra porque al ser la población no muy amplia, se consideró a todos los integrantes de la población o universo.

II.II. Método de Investigación

II.II.I. Tipo de investigación:

Descriptiva. -

Esta investigación fue de tipo descriptivo pues se recolectaron datos sobre los procesos que utiliza la empresa en la selección de personal y se realizó un análisis, así como la medición de los mismos.

Este tipo de investigación se sustentó de acuerdo como lo indica Tamayo y Tamayo (2008, p. 58), el cual afirma que:

Se inició desde la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hizo sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, institución o cosa se conduce o funciona en el presente.

Así, el estudio descriptivo identificó características del universo de investigación, señaló formas de conducta y actitudes del universo investigado, descubrió y comprobó la asociación entre variables de investigación.

Investigación bibliográfica

Permitió recopilar información secundaria en normas legales, libros, tesis de grado, revistas informativas, boletines especializados internet y otros. Además, el apoyo bibliográfico facilitó analizar detenidamente el tema en todas las fases del desarrollo investigativo.

II.III. Instrumento

II.III.I. Encuesta modelo Likert y cerradas

Se utilizará el instrumento de la encuesta la cual será dirigida para los trabajadores y aspirantes de la empresa Jorge Vivar.

Este instrumento consiste en el diseño de un cuestionario elaborado para medir opiniones sobre eventos o hechos específicos donde las preguntas son administradas por escrito a unidades de análisis numerosas, además se utilizarán modelos **Likert** y **cerradas**.

Para Trespalacios, Vásquez, & Bello (2005), las *encuestas* son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.

✓ Modelo Likert

La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem. (Briones, 1995)

✓ Cerradas

En ellas las alternativas de respuesta están limitadas. El encuestado marca una o varias, de las alternativas que se le ofrecen. Las preguntas cerradas son útiles en cuestionarios que han de responderse con rapidez. (Abascal & Grande, 2005)

El principal aspecto a tener en cuenta a la hora de desarrollar este apartado es la replicabilidad. Tiene que quedar claro el tipo de

investigación y cómo se realizará, con los suficientes detalles para que otra persona pueda repetirla.

II.III.II. Entrevista

En esta etapa se realizará la entrevista; a dos personas que están implicadas directamente en el proceso de selección de personal como son; el gerente general de la empresa y la jefa de talento humano; así como a los trabajadores que actualmente forman parte de la empresa, los cuales se los entrevistará con un formato de preguntas específicas sobre el tema en estudio. Sierra (1998) asegura que la entrevista es un instrumento eficaz y de gran precisión, puesto que se fundamenta en la investigación humana.

II.IV. Procedimientos aplicados en el procesamiento y análisis de datos

Para efectos de realizar el presente estudio se siguió el procedimiento siguiente:

Se efectuó la exploración de documentos, que permitió conocer la situación del problema objeto de estudio. Así mismo fue de vital importancia la aportación teórica y de conocimientos sobre referencias e ideas que sustentan esta investigación.

La aplicación de cuestionarios para realizar las preguntas aplicadas a los empleados y funcionarios de toda la empresa; es uno de los puntos clave de este proyecto, en conjunto con el análisis e interpretación de la información obtenida del trabajo de campo a través de las herramientas como la guía de observación, y la entrevista. Se elaboró conclusiones y recomendaciones, que permitan mejorar la problemática motivo de estudio. La información y los datos recolectados fueron procesados mediante la aplicación de los programas word y excel; los resultados se ejecutaron por medio de la elaboración de cuadros, gráficos, tablas y técnicas estadísticas

II.V.Descripción de cómo se obtuvo la información primaria y secundaria

Se recurrió a diferentes fuentes de información, que permitieron tener un criterio más amplio del tema estudiado y permitieron sentar las bases para asegurar la confiabilidad del proceso de investigación desarrollado.

Fuentes primarias

- ⊕ Empleados y funcionarios de las diferentes áreas de la empresa.
- ⊕ Jefes del área de ingeniería y mantenimiento, los supervisores del departamento de calidad y jefes administrativos.

Fuentes secundarias

- ⊕ Estatutos, leyes y reglamentos internos.
- ⊕ Libros, revistas, folletos, informes.
- ⊕ Páginas de Internet.

II.VI. Reglamento y normas éticas de la investigación

Se aplicó el art. 12 del reglamento de la PUCESE, que en lo referente al compromiso de los y las estudiantes expresa que deberán comprometerse de manera firme a:

- a) Rechazar toda actividad académica no ética como copia, plagio o aprovechamiento del trabajo de otros en beneficios propios.

CAPÍTULO III

III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo de la investigación se dan a conocer los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los ingresantes a la empresa VIVAR, así como también los resultados de las entrevistas aplicadas a los máximas autoridades de la empresa como lo son el Gerente General y la Jefa de Talento Humano, mismas que fueron ejecutadas en Microsoft Excel.

Se utilizó la lista de cotejo o de chequeo; dicho procedimiento se enfocó en determinar la forma en que se ejecutarían las diferentes funciones, así como también en establecer las condiciones de las instalaciones en las que desarrollarán las actividades de los trabajadores.

Las preguntas realizadas a los funcionarios encuestados estuvieron dirigidas a determinar aspectos inherentes a la gestión de competencias de los funcionarios, tratando temas como la calificación del clima laboral, la delimitación adecuada de las funciones y responsabilidades, la ejecución de procesos de capacitación, la evaluación del desempeño, la socialización de los resultados de evaluaciones de los funcionarios y las necesidades de aplicar un nuevo modelo de gestión.

Por último hay que destacar que la entrevista al Gerente General, permitió identificar aspectos como el número de trabajadores que existen en cada área, la calificación de la relación entre jefes y subordinados, las actividades para incorporar nuevas habilidades y conocimientos en los funcionarios y las necesidades de desarrollar eficientemente la competencia de los funcionarios de esta importante empresa de servicios. Bajo estos preceptos se presentan los siguientes resultados:

III.I. Técnica de encuesta (a los ingresantes)

1.-De las 100 personas encuestadas el 40% responden a que obedecen a los anuncios en la prensa, el 50% a Boletines informativos publicados, el 6% se han enterado por un colaborador de la empresa y el 4% se han acercado a las instalaciones a presentar sus carpetas directamente; lo que demuestra la importancia de los medios de difusión para la atracción de personal:

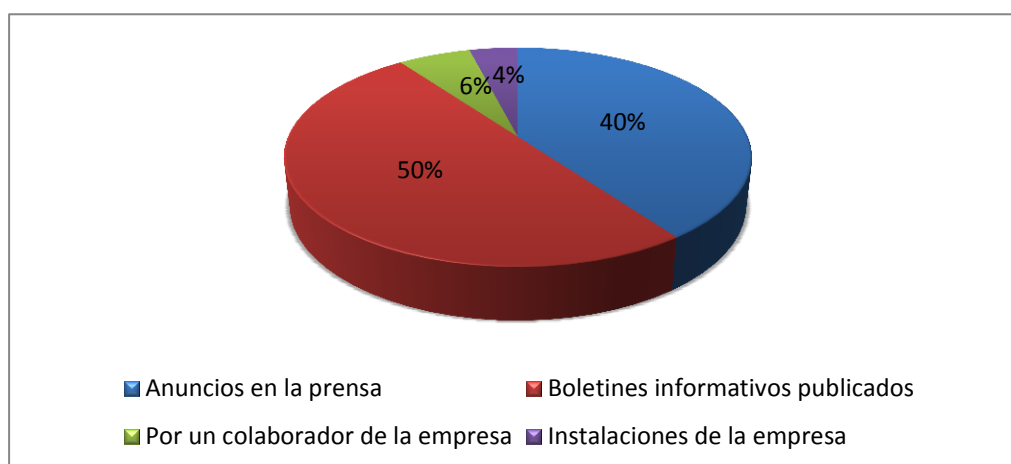


Fig.4.Encuestados: Empresa VIVAR

2.- En cuanto al cumplimiento de requisitos para ocupación de vacantes el 80% manifestaron que los requisitos fueron cumplidos acorde a las necesidades presentadas para cubrir las vacantes; demostrando la importancia de este factor debido a las competencias que exige cada cargo:

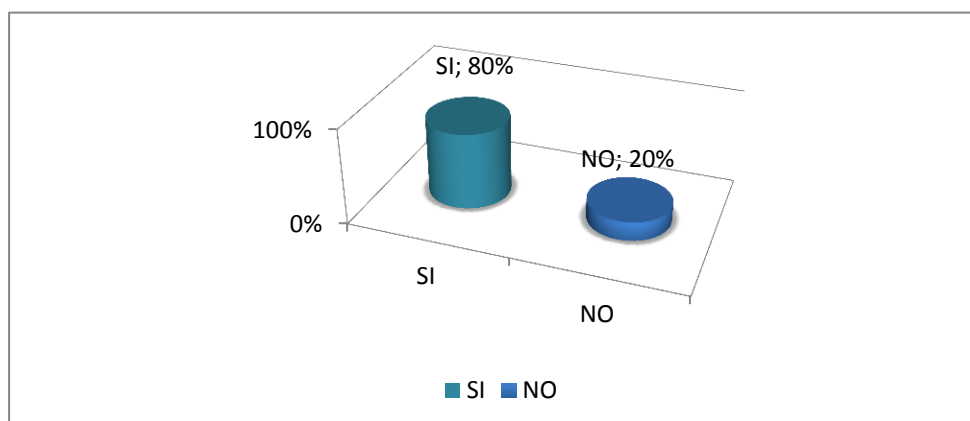
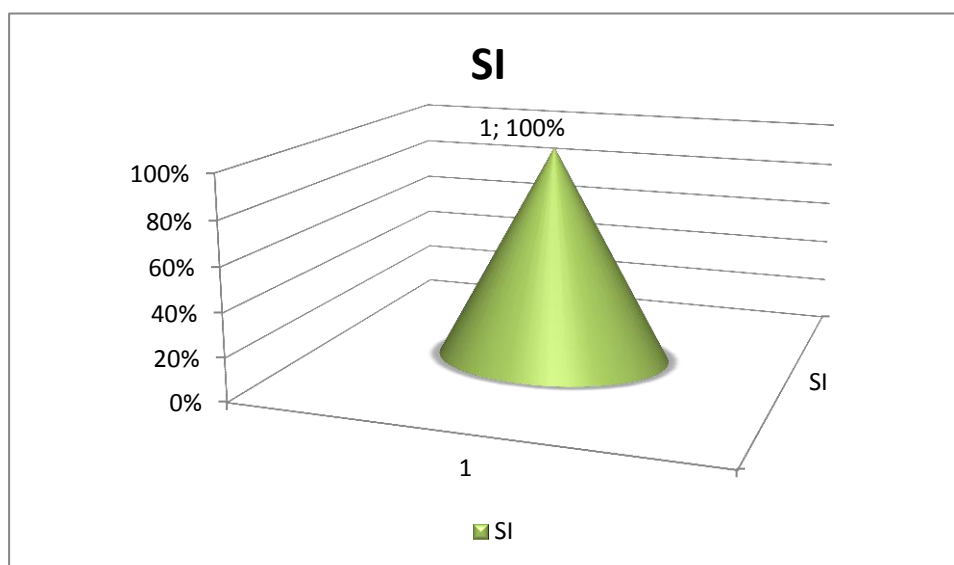


Fig. 5. Encuestados: Empresa VIVAR

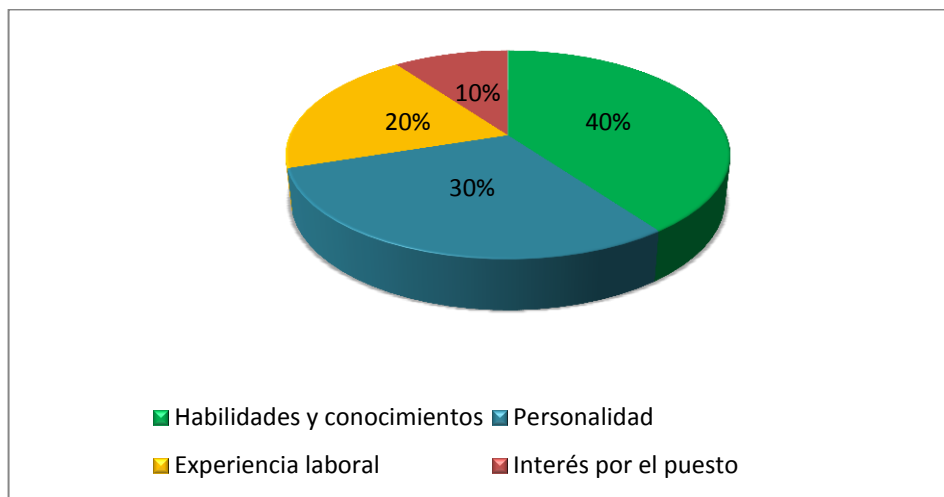
3.- El 100% equivalente al total de encuestados manifestaron que si fueron sometidos a una encuesta para las diferentes vacantes; estos resultados manifiestan la trascendencia de este instrumento para la selección de



personal.

4. Respecto a las características que fueron tomadas en cuenta selección de personal El 40 % consideró que se tomaron mucho en cuenta sus conocimientos, el 30% que se consideró la personalidad, el 20% la experiencia laboral, y solo el 10% expresó que fue considerado su interés por el puesto; las cualidades de cada persona que ingresa al proceso de selección son fundamental ya que estas se comparan con el perfil de cada vacante:

Fig. 6. Encuestados: Empresa VIVAR



5.- El 100% **Fig. 7. Encuestados: Empresa VIVAR** pruebas de conocimiento, acordes a las funciones que realizarían; esta herramienta permite descartar al personal que no esté apto para cumplir las funciones específicas del cargo al cual este participando.

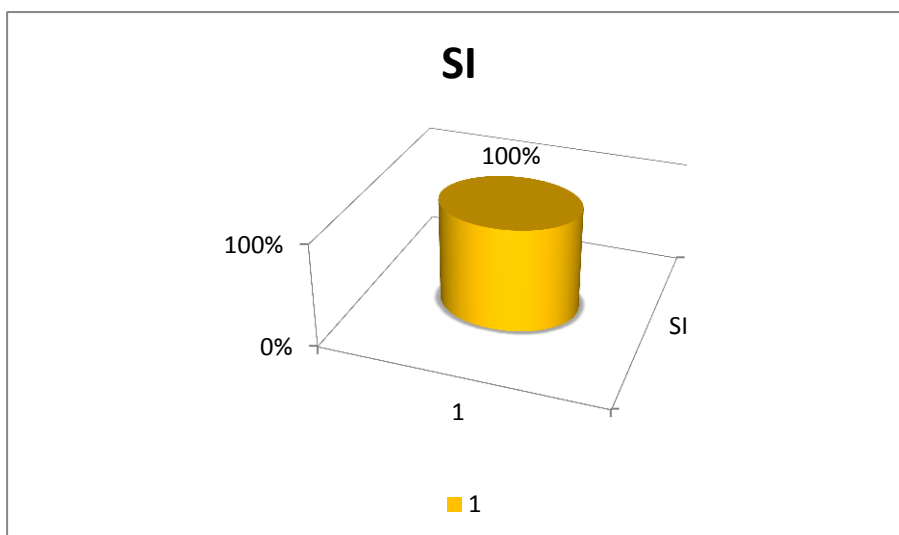


Fig. 8. Encuestados: Empresa VIVAR

6.- La opinión de los colaboradores en cuanto a la correcta selección de personal aplicada por la empresa Jorge Vivar según los encuestados el 80% manifiesta que no cuenta con un proceso adecuado de selección de personal, pero el 20% indicó que si, ya que su contratación ha sido inmediata por la necesidad presentada; lo que refleja la falta de guía por parte del departamento de talento humano de la empresa.

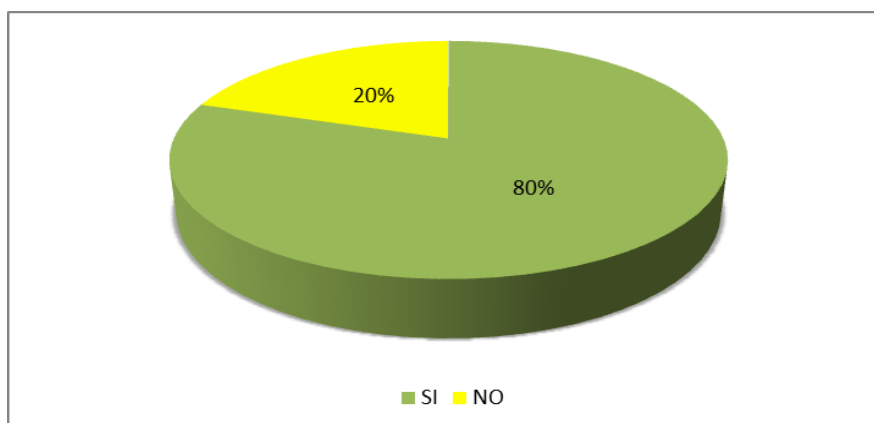


Fig. 9. Encuestados: Empresa VIVAR

7.- Al momento de su incorporación a la empresa el 90% de los encuestados manifestó que si fueron informados de las normativas de la misma, mientras el 10% no recibió la información necesaria. Se pone de manifiesto que el proceso de inducción tiene gran acogida dentro de la empresa.

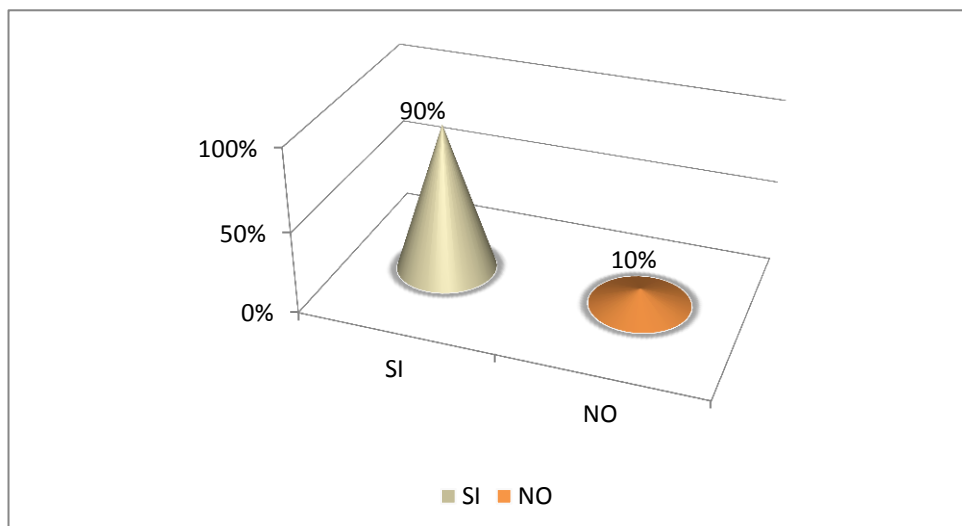


Fig. 10. Fuente: Encuesta

8.- Según los resultados obtenidos el 100% indicó que si fueron informados de las funciones específicas a realizar al momento de su incorporación; se cuenta con la información necesaria para dar a conocer al personal ingresante sus tareas y labores a desempeñar.

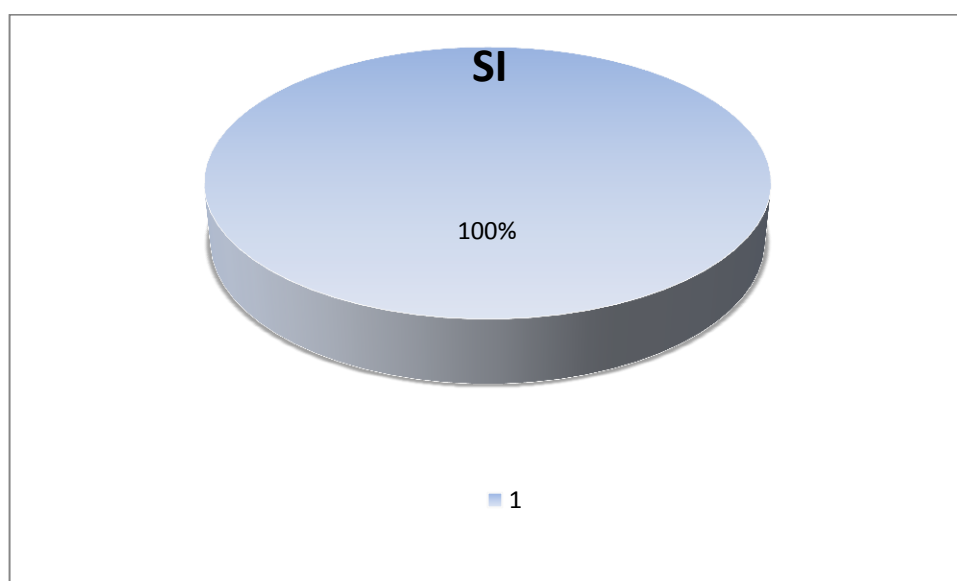


Fig. 11. Fuente: Encuesta

Análisis general de los resultados:

Para la realización de las encuestas se aplicó la herramienta del cuestionario, obteniendo los siguientes resultados:

- ✓ Los procesos de selección de personal son deficientes, ya que no se cumple un proceso de selección de personal para ocupar nuevas vacantes.
- ✓ Se evidenció que la empresa Vivar utiliza la prensa como medio de publicidad más importante para atraer o reclutar a personal nuevo debido al mayor impacto visual que tiene este medio de difusión.
- ✓ El cumplimiento de requisitos para ocupación de vacantes se rige básicamente a lo que es el proceso básico de conocimientos plenos en el cargo que se quiera ocupar o desempeñar.
- ✓ Las pruebas de conocimiento constituyen un elemento de información útil, sobre todo, para descartar a los candidatos que no cumplen el puntaje mínimo para ocupar el cargo correspondiente.

En la Entrevista realizada a la Jefa de Talento Humano

Indica que el proceso de reclutamiento y selección del personal, en varias ocasiones es a partir del registro de hojas de vida, en donde especifiquen edad, perfil profesional, referencias de experiencias laborales; y una que otra vez la aplicación de algún test, para inferir la parte aptitudinal y actitudinal. En la empresa no se ha considerado indicadores del perfil requerido, a más de su especialización profesional. Se trata de dar alguna indicación sobre seguridad laboral, en lo que se puede alguna capacitación muy rápida. Por lo general, se recomienda que los datos sean verdaderos ya que son sometidas a verificación, así como también si se comprueban las referencias laborales.

Entrevista realizada al Gerente

En muchas ocasiones los candidatos postulados no se ajustan rigurosamente al perfil, pero conocen por experiencias anteriores de su rol a cumplir, sin embargo esto se lo hace en las necesidades ocasionales, que no requieren una exhaustiva preparación académica y aun siendo recomendados se evidencia su experiencia laboral.

La procedencia laboral es indagada con miras a tener una idea general basada en competencias, la mayoría de los entrevistados manifiestan que llegan a postularse porque escuchan, de terceros, la necesidad presentada en la empresa. No se mantiene una fuente de datos sobre elegibles, transferidos o por transferir ni de promoción, por lo general, si se genera una vacante, tiende a recibirse más hojas de vida para otros cargos, que para la vacante existente. Al recibir las hojas de vida, los candidatos pasan a la entrevista con Talento Humano, más que por conocer sus inquietudes, para recomendar situaciones de seguridad.

CAPITULO IV

IV. DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación se equiparan con los obtenidos por (Sánchez, 2012); donde se evidencia que no se cumplen con los estándares, y procesos para la selección de personal.

El proceso de selección en la organización, de acuerdo a los resultados del estudio refleja ciertas fortalezas en la información obtenida en la solicitud de empleo, la entrevista realizada por parte de talento humano, y en la supervisión que el Gerente general tiene constantemente al proceso de selección.

Por el contrario también se revela que los factores que debilitan el proceso de selección en la empresa son, la carencia de una matriz que incluya los perfiles técnicos que debe tener cada persona asignada a un cargo específico dentro de la estructura general de la organización, como también la falta de pruebas psicométricas o de personalidad para los candidatos, ya que en el proceso solamente se miden ciertas actitudes y valores de manera superficial.

Un elemento importante que se debe aplicar a todos los nuevos trabajadores son las capacitaciones y la actualización de conocimientos; ya que esta investigación nos arroja que estas se dan en período de tiempo relativamente largos.

Así como lo manifestado en Editorial Vértice (2008) donde se establece que la selección de personal es un proceso que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante. Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado. En los resultados de este estudio se constata que las pruebas de conocimiento son un elemento trascendental en la contratación del personal idóneo para los cargos correspondientes.

IV.I.Conclusiones y recomendaciones

IV.I.I. Conclusiones

- ✓ La empresa en cuestión, está tratando de mejorar los aspectos de selección del Talento Humano, sin embargo, aún no son adecuados los medios que se aplican en la Empresa Jorge Vivar, para el proceso de contratación de nuevos empleados y funcionarios en las diferentes áreas operativas, pues no se utiliza un proceso conveniente para la selección del personal, ya que no se toman en cuenta períodos de tiempo en los que se pudieron llevar a cabo los procesos de capacitación dirigida a los funcionarios, y esto retrasa la actualización de conocimientos de los trabajadores.

- ✓ El proceso de selección de personal de esta empresa, debe estar cimentado de acuerdo a competencias laborales; con lo cual el aspirante sea evaluado en base a sus conocimientos, aptitudes, capacidades, habilidades, conforme al entorno laboral y con ello lograr un mejor rendimiento.

- ✓ Se consiguió identificar y establecer las características; así como los perfiles específicos requeridos en cada puesto de trabajo dentro de la estructura de la empresa, mediante análisis de datos y basándose en las diferentes actividades realizadas dentro de la misma ;lo cual será utilizado para mejorar los procesos de selección de personal .

IV.I.II. Recomendaciones

- ✓ Realizar una buena selección de personal, ajustándolo siempre al perfil de cargo implementado en nuestra propuesta, ya que por esto ha existido falencias en las actividades o funciones a desarrollar dentro de la empresa.

- ✓ Capacitar al personal según las competencias requeridas para la mejora continua en el puesto de trabajo y con esto mantener un mínimo porcentaje de rotación de personal que le aportará a la empresa una mayor competitividad y productividad.

- ✓ Los encargados de seleccionar el talento humano en la empresa VIVAR, deben aplicar criterios que concomitantemente con lo estipulado por la ley de la república en su artículo 329 y según el código de trabajo en su artículo 68, a más del reglamento interno de la empresa, en su artículo 6, 7 y 8, permitan efectuar un proceso eficiente de selección y captación de personal, promoviendo constantemente la promoción interna previo a la solicitud pública de nuevos funcionarios u operadores.

- ✓ Quienes hacen dirección en el talento humano, deberán programar la realización de programas de capacitación a los funcionarios, con una frecuencia no mayor a un año, en concordancia con lo programado en el POA que rige las actividades y eventos en la empresa.

- ✓ Los resultados de las evaluaciones de desempeño llevadas a cabo por el jefe, deben ser socializadas entre los funcionarios evaluados, ya que tal socialización permitiría a los trabajadores, no solo conocer lo que piensan sus jefes de su trabajo, sino también realizar un autoanálisis crítico que les permita mejorar los aspectos que sean identificados como deficientes en la ejecución de sus labores.

- ✓ Se debe formular un modelo de gestión por competencias en las diferentes áreas, en el que se definan los perfiles necesarios para el desempeño del cargo de los funcionarios, así como también se definan los procesos de selección de personal, captación, gestión y desarrollo humano.

REFERENCIAS

- Abascal, E., & Grande, I. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Aldana, D. (2013). *Sistema de Indicadores de Gestión para el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de Empresa Polaris*. Caracas: José Antonio Páez.
- Alles, M. (2006). *Diccionario de comportamientos Gestión de competencias Como descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Granica.
- Alles, M. A. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Granica.
- Alonso, L. (1994). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis.
- APE. (2014). *Misión y Visión Institucional*. Obtenido de sitio web de APE:
<http://http://www.puertoesmeraldas.gob.ec/>
- Arévalo, S., & Mariel, L. (2009). La Administración y las Competencias Laborales. *Curso de Administración por Competencias de la Maestría de Administración de R. Humanos USAC*.
- ASTURIAS, A. (2012). Selección de personal. *Revista de Principado de asturias* , 5.
- Balza, A. (2010). *Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario*. Ed. Guárico, Apunestr.
- Barriga, P. (2011). *Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Fundación Desarrollo Comunitario Sin Fronteras (DECOF)*. Loja, Ecuador : Ed. Universidad de Loja.
- Beltrán, N. (2013). *Diseño e implementación de un Modelo de Gestión por Competencias y evaluación del personal según el modelo para la empresa Aportes en Línea*. Bogotá, Colombia: Ed. Universidad Escuela de Administración de Negocios.
- Blake, O. (2007). *La capacitación como recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Macchi.
- Bohlander, G. (2001). *Administración de Recursos Humanos 12va edición* . México D.F.
- Bolaños, R. (2013). *Manual para el Reclutamiento y Selección de*. Guatemala: San Carlos.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*.
- Briones, G. (1995). *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*. México: 2ª. reimp., Ed. Trillas.

- Bunk, G. (2004). La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesional en la RFA. *Revista Europea de Formación*.
- Burbano, J. (2014). PROCESOS ADMINISTRATIVOS, DE HOY. *EDUCANDO*. Recuperado el 9 de FEBRERO de 2015, de WWW.WW.606006060
- Cabezas, E. (2006). *Distintos Sistemas Formativos en la Gestión por competencia laboral*.
- CEPAM. (2012). *Manual de capacitación de emprendimientos productivos y culturales para grupos juveniles de Esmeraldas*. Ecuador: Centro Ecuatoriano para la Promocion y Accion de la Mujer - CEPAM.
- CEPAM. (2012). *Manual de capacitación de emprendimientos productivos y culturales para grupos juveniles de Esmeraldas*. Ecuador: CEPAM.
- Cervantes, S. (2012). Sé tu propia empresa. *Entrepreneur*, 58.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Ed. Mc Graw Hill. .
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos* (pág. 169). México: McGraw-Hill.
- Codeso. (s.f.). *Turismo en Playa de Oro*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2012, de <http://www.codeso.com/TurismoEcuador/TurismoPlayadeOro01.html>
- Codeso. (s.f.). *Turismo en Playa de Oro*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2012, de <http://www.codeso.com/TurismoEcuador/TurismoPlayadeOro01.html>
- Corrales Rosero, G. (2009). *Repositorio UTE*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2012, de Plan Estratégico de Desarrollo Turístico para el Cantón Eloy Alfaro, Provincia de Esmeraldas:
http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8368/1/37259_1.pdf
- Corrales Rosero, G. (2009). *Repositorio UTE*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2012, de Plan estratégico de desarrollo turístico para el Cantón Eloy Alfaro, Provincia de Esmeraldas:
http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8368/1/37259_1.pdf
- Corrales Rosero, G. (2009). *Repositorio UTE*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2012, de Plan estratégico de desarrollo turístico para el Cantón Eloy Alfaro, Provincia de Esmeraldas:
http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8368/1/37259_1.pdf
- Corrales Rosero, G. (2009). *Repositorio UTE*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2012, de Plan estratégico de desarrollo turístico para el Cantón Eloy Alfaro, Provincia de

Esmeraldas:

http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8368/1/37259_1.pdf

Corrales Rosero, G. (s.f.). *Repositorio UTE*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2012, de Plan estratégico de desarrollo turístico para el cantón Eloy Alfaro, provincia de Esmeraldas:

http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8368/1/37259_1.pdf

definicion.de. (s.f.). Recuperado el 06 de Agosto de 2013, de definición de modelo de negocio: <http://definicion.de/modelo.de/modelo-de-negocio/>

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: Ed. Pearson.

Dessler, G., & Varela, R. (2001). Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. En G. Dessler, & R. Varela, *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano* (pág. 2). México: Pearson Educación.

Dirube, J. (2004). *Un modelo de gestión por competencias. 1ra. Edición*. Madrid, España .

Ecuador, G. N. (s.f.). *Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual*. Recuperado el 2014, de ¿Qué es el IEPI?: <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/la-institucion/>

Editorial Vértice. (2008). Selección de personal. En Editorial Vértice, *Selección de personal* (pág. 2). Málaga: Vértice.

EruditosWiki. (s.f.). *Turismo Comunitario en la Provincia de Esmeraldas*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2012, de Turismo Comunitario en la Provincia de Esmeraldas: http://www.eruditos.net/mediawiki/index.php?title=Turismo_Comunitario_en_la_Provincia_de_Esmeraldas

Estay, C. (2010). *La Gestión por Competencias: Un desafío, una necesidad*. Viña del Mar, Chile: Editorial Universidad Viña del Mar.

FEPTCE. (2007). *MANUAL DE CALIDAD PARA LA GESTIÓN DEL TURISMO COMUNITARIO DEL ECUADOR*. ECUADOR: FEPTCE.

Frappalo, C., & Koulopoulos, T. (2001). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento*. México D.F: Ed. Mc Graw Hill.

GADPE. (s.f.). *"Fortalecimiento de la iniciativa de turismo comunitario instalada en la Comuna Playa de Oro, Parroquia Luis Vargas Torres, Cantón Eloy Alfaro"*.

Gobierno Provincial de Esmeraldas. (2010). *Fortalecimiento de la iniciativa de turismo comunitario instalada en la Comuna Playa de Oro, Parroquia Luis Vargas Torres, Cantón Eloy Alfaro*. Esmeraldas, Ecuador: Ed. Gadpe.

Gómez, C., & Mendoza, L. (2013). *Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED S.A.S*. Cartagena, Colombia: Ed. Universidad de Cartagena.

- Gómez, L. (2010). *Diseño e implementación de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias en una empresa de Tarjetas de Crédito, en los Subsistemas de Selección, Capacitación y Desarrollo*. Guayaquil, Ecuador: Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Magíster en Administración. Universidad de Guayaquil.
- Graminga, M. R. (1989). *Gestión por competencias: un nuevo desafío en la educación hoy*.
- Griselle, J., & García, S. (s.f.). *Universidad Autónoma del Estado de México*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2012, de Universidad Autónoma del Estado de México: <http://www.uaemex.mx/plin/psus/rev2/b05.html>
- Gross, M. (16 de Octubre de 2009). *Pensamiento Imaginativo*. Recuperado el 06 de Agosto de 2013, de Qué es un Modelo de Negocio? La fuente de tu competitividad: <http://manuelgross.bligoo.com/que-es-un-modelo-de-negocio-la-fuente-de-tu-competitividad>
- Grunewald. (s.f.). *Seguridad Hotelera: Una herramienta de competitividad en el mercado turístico actual*.
- Helliegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México D.F: Ed. Cengage Learning.
- Hernández, H. G. (2013). Selección de Personal. *Revista de Psicología Universidad de Antioquia*.
- Hernández, S. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hora, D. L. (s.f.). *Noticias Esmeraldas - Turismo Comunitario, fuente de desarrollo*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2012, de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/696256/%20Comunitario_en_la_Provincia_de_Esmeraldas#.UUyPJFJF4qM
- Ideas para Pymes. (2011). *¿Cómo evalúa el cliente tu servicio?: la importancia de saber mirar y escuchar*. Recuperado el Enero de 2013, de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-atencion-clientes-servicios-comunicacion-mercadotecnia.html>.
- IEPI. (22 de Mayo de 2014). *Acerca de la Propiedad Intelectual*. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de sitio web de Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual : <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/la-institucion/>
- INEC. (2014). *Información provisional 2014, Dirección Nacional de Migración*. Quito, Ecuador: Ed. Inec.
- INEC, A. d. (Julio 2014). *Información provisional 2014, Dirección Nacional de Migración*. Ministerio de Turismo.

- infoplanificacion. (13 de Septiembre de 2006). *infoplanificacion.blogspot.com*. Recuperado el 06 de Agosto de 2013, de http://infoplanificacion.blogspot.com/2006/09/definicion-de-conceptos_13.html
- Insa, M. (2007). Guía práctica de economía de la empresa II: áreas de gestión y producción: teoría y ejercicios. En M. Insa, *Guía práctica de economía de la empresa II: áreas de gestión y producción: teoría y ejercicios* (págs. 73-75). Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- Intelectual, I. E. (s.f.). *propiedad intelectual*. Obtenido de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/la-institucion/>
- James, R. (2011). Plan de Negocios. *Entrepreneur*, 58.
- James, R. A., Gómez Fernández, J. C., Lozano, J. A., & Ruben, E. M. (s.f.). Guía paso a paso para hacer un plan de Negocios. *Guías de Negocios Entrepreneur*.
- Jerico, P. (2008). *La nueva Gestión del Talento Construyendo Compromiso*. Madrid, España: Ed. Prentice Hall.
- Junta de Andalucía. (s.f.). *Calidad de servicio y atención al cliente*. Recuperado el Enero de 2013, de <http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/documentacion/26779.pdf>.
- Lera, J. (Abril de 2009). *Manual para Emprendedores*. Recuperado el 8 de Diciembre de 2012, de www.emprender-online.com.ar: <http://www.emprender-online.com.ar/descargas/manual-emprendedores.pdf>
- Longenecker, J., Moore, C., Palich, L., & William, P. (2008). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: Lengage Learning.
- Lovato, M., & Otáñez, E. (2011). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la empresa Bycace S.A ubicada en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi*. Latacunga, Cotopaxi: Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Magíster en Administración. Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Macias, A. S., Benites, R., & Rodríguez, J. (2011). *Programa de desarrollo rural del norte del Ecuador - Esmeraldas*. Esmeraldas: PUCESE-CID.
- Macias, A., Benites, R., & Rodríguez, J. (2011). *Programa de Desarrollo rural del norte del Ecuador - Esmeraldas*. Esmeraldas: PUCESE-CID.
- Macias, A., Benites, R., & Rodríguez, J. (2011). *Programa de Desarrollo rural del norte del Ecuador - Esmeraldas*. Esmeraldas - Ecuador: PUCESE-CID.
- Mariño, W. (2008). *100 Tips para crear tu propia empresa*. Quito - Ecuador: Aguilar.

- Martínez, V. (2013). *Gestión de Talento Humano por Competencias*. México D.F.
- Martínez, V. (2013). *Gestión del Talento Humano por Competencias para una empresa de las artes gráficas*. México, Distrito Federal: Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Magíster en Administración. Instituto Politécnico Nacional de México.
- Matinez, V. (2013). *Gestión de Talento Humano por Competencias*. México D.F: Ed. Upiicsa.
- Mertens. (2011). *La Gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. México D.F: Ed. Cinterfor.
- Mertens, L. (2000). *Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo, Uruguay: Ed. Cinterfor.
- Ministerio de Comercio, I. y. (2010). <http://www.pymex.pe/emprendedores/constitucion-y-formalizacion/manual-para-hacer-planes-de-negocios/>. Recuperado el 9 de Diciembre de 2012, de <http://www.pymex.pe/emprendedores/constitucion-y-formalizacion/manual-para-hacer-planes-de-negocios/>:
<http://www.pymex.pe/emprendedores/constitucion-y-formalizacion/manual-para-hacer-planes-de-negocios/>
- Ministerio de comercio, i. y. (2010). www.pymex.pe/emprendedores/constitucion-y-formalizacion/manual-para-hacer-planes-de-negocios. Recuperado el Domingo 9 de Diciembre de 2012, de <http://www.pymex.pe/emprendedores/constitucion-y-formalizacion/manual-para-hacer-planes-de-negocios>:
<http://www.pymex.pe/emprendedores/constitucion-y-formalizacion/manual-para-hacer-planes-de-negocios>
- Ministerio de Turismo. (Mayo de 2014). *optur.org estadísticas Mayo*. Recuperado el 24 de Julio de 2014, de Principales indicadores de turismo Mayo 2014:
http://www.optur.org/estadisticas/Mayo_Boletin-2014.pdf
- Ministerio de Turismo de Ecuador. (2012). *Entrada de extranjeros al Ecuador*. Ecuador: Ministerio de Turismo.
- Ministerio de Turismo de Ecuador. (15 de Mayo de 2014). *Principales Indicadores de Turismo*. Recuperado el 12 de Febrero de 2015, de sitio web de Ministerio de Turismo de Ecuador: http://www.optur.org/estadisticas/Mayo_Boletin-2014.pdf
- Mintur. (2012). *Entrada de extranjeros al Ecuador*. Ecuador: Ministerio de Turismo.
- Mitrani, & Puga, S. d. (1992). *Gestión Integrada de Recursos Humanos*.
- Montanes, E. d. (s.f.). *Para qué sirve una encuesta?* Recuperado el 26 de Diciembre de 2012, de <http://www.eldiariomontanes.es/v/20100418/opinion/articulos/para-sirve-encuesta-20100418.html>

- Montes, J., & González, P. (2010). Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado. En J. Montes, & P. González, *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado* (pág. 50). Barcelona: Ideaspropias Editorial.
- Morales, O. (2008). *Gestión de Recursos Humanos basada en competencias*.
- Nebot, M. J. (1999). La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas. En M. J. Nebot, *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas* (pág. 13). Madrid: Fundación Confemetal.
- Pardo, C. (2007). *Gestión del Talento Humano basada en Competencias: cualificando el potencial humano para lograr el éxito empresarial*. Bogotá: Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Magíster en Administración. Universidad La Salle, Bogotá Colombia.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2009). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*.
- Ponti, F., & Ferrás, X. (2009). *Pasión por innovar*. Ecuador: Norma S.A.
- Ponti, F., & Ferrás, X. (2009). *Pasión por Innovar*. Ecuador: Norma S.A.
- Porter, M. (2012). *Ventaja Competitiva*. México D.F: Ed. Alay.
- Preciado, A. (2006). *Modelo de Evaluación por competencias Laborales*. México D.F: Publicaciones Cruz O, S. A.
- Programa 21. (15 de Junio de 2000). Contribuciones del fondo para el Medio Ambiente Mundial. Washington D.C., EE.UU.
- Quijano, H. (s.f.). *El Binomio Producto - Mercado*. Recuperado el 01 de 07 de 2014, de articulos informativos:
http://www.articulosinformativos.com/El_Binomio_Producto_Mercado-a1152562.html
- Quiñonez, X. (2013). *Turismo en Esmeraldas*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2012, de <http://www.turismoesmeraldas.com/>
- Ramos, C. A. (2007 - 2008). PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO COMUN ITARIO DE LA COMUNA LA LIBERTAD, PARROQUIA LA LIBERTAD, CANTON ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Rodríguez, R. (2011). *Emprendedor Éxito*. México, D.F.: Educación.
- Romero, C. (2011). *Aplicación de un modelo de Gestión por Competencias para Talento Humano aplicado a Comandato, Unidad de Negocio Cuenca*. Cuenca: Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Magíster en Administración. Universidad Tecnológica Israel.

- Ruano, J. (2014). *La selección de personal en las organizaciones: Externa vs Interna. Nuevas Tendencias*. Valladolid : Universidad de Valladolid .
- Salgado, J., & Moscoso, S. (2008). SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA Y LAS AAPP: *Papeles del Psicólogo*, 16.
- Sanchez, M. (2011). Cómo desarrollar tu plan paso a paso. *Entrepreneur*, 48-53.
- Sánchez, M. (2012). *PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PÚBLICAS*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Schermerhorn, J. (2006). Estrategia y Espíritu Emprendedor. En J. Schermerhorn, *Administración* (págs. 173-177). México: Limusowiley.
- Schermerhorn, J. (2006). Estrategia y Espíritu Emprendedor. En S. John, *Administración* (págs. 173-177). México: Limusowiley.
- Schiffman, L., & Lazar, L. (2001). *Comportamiento del Consumidor*. México: S.A. Alhambra Mexicana.
- School, A. H. (2011). *andragogy.org*. Recuperado el 28 de 11 de 2013, de ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y FUSIONES:
http://www.andragogy.org/_Cursos/Curso00169/Temario/pdf%20leccion%203/TEMA_3_pyme.pdf
- Schroeder, R. (2010). *Administración de Operaciones*. Ed. Europa Ediciones.
- Scribd. (s.f.). *Scribd.com*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/4875003/METODOS>
- seguros para todos*. (s.f.). Obtenido de ¿qué es el seguro?:
<http://www.segurosparatodos.org/definicion-seguro-asegurar/>
- Tito, P. (2012). *Gestión por Competencias y Productividad Laboral* . Lima, Perú: Ed. Universidad Mayor de San Marcos.
- Trespalacios, J., Vásquez, R., & Bello, L. (2005). *Investigación de Mercados*. Madrid: International Thomson Editores.
- Turismo, M. d. (MAYO de 2014). *PRINCIPALES INDICADORES DE TURISMO*. Obtenido de http://www.optur.org/estadisticas/Mayo_Boletin-2014.pdf
- Turismo, M. d. (s.f.). *Ecuador ama la vida*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/registro-centros-de-turismo-comunitario/>
- Valencia, R. (2001). Propuesta de un proceso de selección para el personal operativo de tiendas de autoservicio . En R. Valencia, *Propuesta de un proceso de selección para*

el personal operativo de tiendas de autoservicio (pág. 8). Oaxaca : Universidad tecnológica de la mixteca.

Vargas. (2012). *La Formación por Competencias Laborales: instrumento para incrementar la empleabilidad*. Editorial Cintenfor.Oit.

Vargas, F. (2011). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Obtenido de www.mec.gov.py/dfp/downloads/40preg/gestrrh-f.pdf

Velasco, C. (2011). Administración de Recursos Humanos, en el Siglo XXI. *La Academia*. Recuperado el 01 de Octubre de 2015, de <https://mail.google.com/mail/u/0/#search/diazmaravillas%40gmail.com/14dfeb85b47243aa>

Villalobos, J. (2012). Ahora, arma un modelo de negocios. *Entrepreneur*, 56 - 66.

Werther, W. (2008). *Administración de personal y recursos humanos*. México D.F: Ed. Mc Graw Hill.

Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las empresas. En W. Werther, & K. Davis, *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las empresas* (pág. 10). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A DE C.V.

ANEXOS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR



SEDE ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

Fecha: ___/___/_____

ENCUESTA PARA SELECCIÓN DE PERSONAL

1.- ¿A través de que medio usted se enteró que estaban solicitando personal en la empresa?

- a) Anuncios en la prensa
- b) Boletines informativos publicados por la empresa
- c) Por un colaborador de la empresa
- d) Instalaciones de la empresa

2.- ¿La empresa especificó por algún medio los requisitos que se requería para ocupar la vacante?

- a) Si
- b) No

4.-Le realizaron entrevistas de trabajo?

- a) Si
- b) No

5.-Cuál de las siguientes características se toman en cuenta durante la entrevista para la selección de personal?

- a) Habilidades y Conocimientos
- b) Personalidad

- c) Experiencia laboral
- d) Interés por el puesto

5.-Le realizaron algún tipo de prueba antes de contratarlo?

- a) Si
- b) No

6.-Cree usted que la empresa Jorge Vivar cuenta con un adecuado proceso de selección de personal?

- a) Si
- b) No

7.-Al momento de su incorporación a la empresa le informaron de las normas y procedimientos de la empresa?

- a) Si
- b) No

8.- Al momento de su incorporación le informaron acerca de las funciones que iba desempeñar?

- a) Si
- b) No

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
ENTREVISTA A JEFE TALENTO HUMANO DE EMPRESA JORGE VIVAR
(SERVIMEC)

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Mariana Díaz

INSTITUCIÓN EN LA QUE LABORA: Jorge Vivar (Servimec)

CARGO: Jefa de Talento Humano

FECHA ENTREVISTA: 02 de Noviembre del 2015

HORA INICIO: 9H00

HORA: FINAL: 10H00

N.	PREGUNTAS	OBSERVACIÓN
1	¿Cómo llevan a cabo en la empresa el proceso de reclutamiento y selección de personal?	
2	¿Qué tipo de perfiles son los más requeridos en la empresa?	
3	¿Existe un perfil del empleado de Jorge Vivar?	
4	¿Se piden referencias a las anteriores empresas del candidato?	
5	¿Qué recomienda a los trabajadores que se incorporan a un nuevo empleo?	
6	¿Qué aconsejaría a quién está en búsqueda activa de empleo?	
7	¿Cuáles son los aspectos más importantes en un CV?	
8	¿En qué se fija un seleccionador de personal?	

INSTRUMENTO DE LIKERT (DIRIGIDO A GERENTE GENERAL)

Responda con una x la respuesta que más se ajuste a la realidad:

Preguntas	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
1. ¿Cuándo se publica una vacante en el portal empresarial, se postulan candidatos ajustados al perfil?				X	
2. ¿Se toma como fuente de reclutamiento a personas recomendadas por terceros?		X			
3. ¿Se evalúa de qué fuente externa proviene el candidato?				X	
4. ¿Los candidatos que pasan por el proceso de entrevista tienden a llegar por fuente externa?			X		
5. Cuando se genera una vacante ¿Son más los que se postulan de la fuente externa que de la interna?				X	
6. ¿Se apoyan en un banco de datos internos del personal elegible para transferencia o promoción dentro de la organización?		X			
7. ¿Cuentan con una data o archivos sobre candidatos que pueden ser revisados en caso de una vacante?			X		
8. ¿Cuándo se genera una vacante tiende a recibirse más curriculum para otros cargos, que para la vacante existente?					X

9. De las hojas de vida, recibida ¿los candidatos pasan a la entrevista con Talento Humano con qué frecuencia?				X	
10. ¿En la entrevista empleo se toma en cuenta las descripciones de cargo para evaluar el candidato?			X		

Fuente: (Aldana, 2013)

PERFILES TÉCNICOS DE LA EMPRESA JORGE VIVAR			
ÁREA OPERATIVA	CARGO	PERFIL PROFESIONAL	REQUISITOS MÍNIMOS
ÁREA DE INGENIERÍA Y MANTENIMIENTO	Técnico de mantenimiento mecánico	El técnico profesional en operación y mantenimiento mecánico estará en capacidad de operar, inspeccionar, conservar y ejecutar los planes de mantenimiento de máquinas y equipos industriales, deberá aplicar recomendaciones de los manuales técnicos para instalar y cambiar repuestos de maquinaria; apoyar, dibujar e interpretar planos para el ensamblaje, reparación y ejecución de proyectos para montajes de máquinas o equipos; así mismo registrar y transmitir la información de los equipos para su medición y diagnóstico.	<p>- Instrucción Formal: Técnicos egresados Mecánicos, Electromecánico o Multifuncional.</p> <p>- Experiencia: Mínimo contar con 2 años de experiencia laboral comprobada en mantenimiento</p> <p>-Capacitación: Mantenimiento Mecánico</p>
	Técnico Cadista	<p>El técnico Cadista estará en capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dibujar y/o desarrollar planos diversos de ingeniería y otros interpretando croquis, datos técnicos; diagramas e información similares; • Dibujar los planos a nivel de anteproyecto. • Solicitar cotización con proveedores para buscar la mejor alternativa del mercado. • Coordinar la ejecución de la ingeniería de detalle con los ingenieros especialistas en el proyecto que le ha sido encomendado. • Elaborar planos de detalle cuando el proyecto lo requiera. • Informar las condiciones subestándares encontradas en el área de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> • Manejar el programa AutoCAD • Calcular costos de los trabajos 	<p>- Instrucción Formal: Título no universitario de Centro de Estudios Superiores en Dibujo Técnico.</p> <p>- Capacitación: En temas de dibujo técnico computarizado.</p> <p>-Experiencia: 1 año de experiencia laboral en puestos similares.</p>

	Ing. Mecánico	<p>El Ing. Mecánico debe tener conocimiento en Procesos de manufactura, manejo de materiales sólidos, fluidos y procesos de manipulación de la energía. En lo referente a investigación, administración, recreación y relaciones interpersonales así mismo nociones de análisis de operaciones, comprensión de lenguaje técnico, síntesis y aplicaciones. Montaje y mantenimiento mecánico, procesos de manufactura, calibración de instrumentos, administración de personal, diseño mecánico, inspección de calidad de materias primas y productos, diseño, selección y operación de máquinas.</p>	<p>- Instrucción Formal: Ingeniero Mecánico (titulado)</p> <p>- Experiencia: mínimo 3 años en empresas industriales</p> <p>- Capacitación: Procesos de manufactura y mantenimiento mecánico</p>
	Ingeniero de Procesos:	<p>Será capaz de administrar y desarrollar tecnología en las áreas de ingeniería de procesos, servicios auxiliares, gestión ambiental, minimización de residuos industriales para detectar y resolver problemas en sistemas de transformación de materiales empleados en la generación de bienes y servicios en un marco de eficiencia.</p> <p>Cumplirá con las responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Proponer acciones de Mejora Continua. •Elaborar balances de materiales y energía •Levantamiento de datos en campo, recolección de información y elaboración de P&ID •Participar en las auditorías programadas por la empresa, formando parte del equipo auditor o como parte auditada (Auditoría de Procesos, Calidad, Medio Ambiente, Prevención de Riesgos). 	<p>- Instrucción Formal: Ing. Químico(a)</p> <p>- Tiempo de experiencia: 2 años en puestos similares</p> <p>-Capacitación: Relacionados a Procesos de refinación de petróleo</p>

	SUPERVISOR QA/QC	<p>El Supervisor QA/QC será responsable de la supervisión de trabajos de soldadura. Deberá realizar las siguientes funciones:</p> <p>a) Conocimiento de normas técnicas de soldadura.</p> <p>b) Lectura de planos y dominio de las herramientas informáticas relacionadas.</p> <p>c) Identificar, elaborar procedimientos y registros de trabajo, plan de calidad, plan de puntos de inspección.</p> <p>d) Monitorear que las quejas y No Conformidades del cliente en la Ejecución de Obra sean levantadas satisfactoriamente.</p> <p>e) Apoyar en el desarrollo final del Dossier de Calidad del Proyecto.</p>	<p>- Instrucción Formal: Ingeniero /Técnico Mecánico, Mecánico Eléctrico, Civil, Industrial o afines.</p> <p>- Capacitación: Gestión de Calidad</p> <p>- Experiencia: 2 años en puestos similares</p>
<p>ÁREA DE CONTROL DE CALIDAD Y SSA</p>	Supervisor SSA (Seguridad, Salud y Ambiente)	<p>El supervisor SSA, tiene una visión integral del ser humano, con sentido social y responsabilidad ambientalista, tiene conocimientos integrados en el diseño, gestión, planificación y dirección de acciones orientadas a la prevención, detección y control de riesgos así mismo de peligros laborales, enfermedades ocupacionales y otros siniestros, ajustado a la normativa, políticas públicas</p> <p>Funciones y Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y analizar riesgos operativos y ambientales. • Formular el Plan de Prevención. • Capacitar, difundir y realizar la promoción general sobre Prevención. • Elaborar y apoyar en la elaboración de procedimientos de Seguridad. • Adiestrar al personal en caso de situaciones de emergencias y accidentes. • Realizar inspecciones y auditorias. • Realizar informes. 	<p>- Instrucción Formal: Ingeniero Industrial /Ambiental/Químico</p> <p>- Capacitación: legislación vigente en materia ambiental y de seguridad, así mismo amplio conocimiento den sistemas de gestión Ambiental y de Seguridad.</p> <p>- Experiencia: 2 años en puestos similares</p>

<p>ÁREA ADMINISTRATIVA:</p>	<p>Analista de control de documentos</p>	<p>Coordinar y ejecutar las actividades asociadas a la codificación, registro, emisión, archivo y control de los documentos y planos generados por los proyectos desarrollados por la Empresa, de conformidad con las normativas de calidad establecidas, con la finalidad de contribuir con la disponibilidad y entrega oportuna a los clientes.</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el proceso de recepción, archivo, custodia, distribución, control y desincorporación de los documentos y planos referidos a los Planes de Calidad y Valuaciones de los proyectos desarrollados y ejecutados por la Empresa, a fin de mantener los registros documentales conforme a las normativa ISO 9000. • Conformar y controlar los expedientes documentales asociados a los proyectos ejecutados por la Empresa. • Establecer las normas y procedimientos del Centro Documental de la Empresa de conformidad a las especificaciones de calidad ISO 9000. • Revisar los formularios que integran los expedientes documentales: Ortografía, paginación y presentación en general asegurándose que el mismo cumpla con los requerimientos del Cliente y la Empresa. • Otras establecidas en el perfil del cargo respectivo. 	<p>-- Instrucción Formal: Lic. Administración o Carrera afín / Administración de Empresas.</p> <p>- Experiencia: Tres (2) años en gestión documental.</p> <p>Capacitación: Administración de empresas</p>
------------------------------------	--	--	--

Tabla N°2. Perfiles Técnicos de la Empresa Jorge Vivar

PLAN DE SELECCIÓN DE PERSONAL:

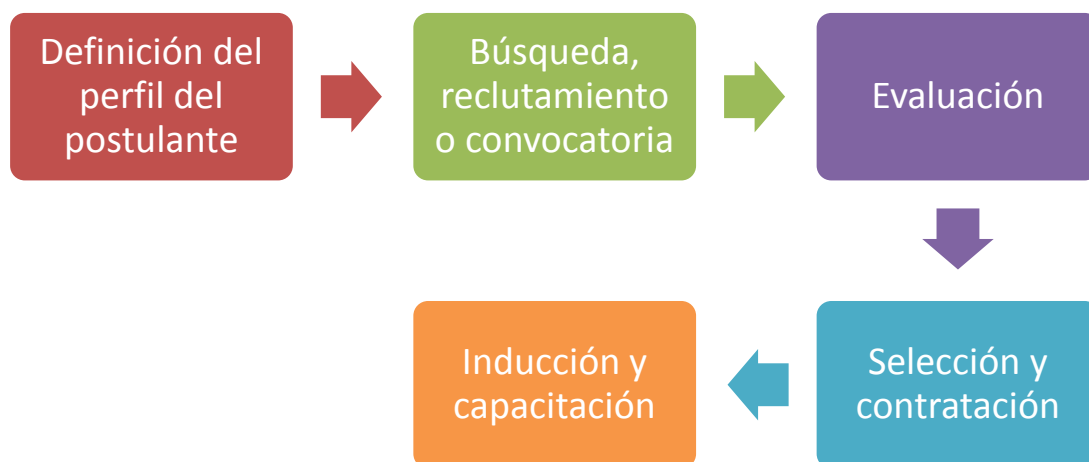


Fig.12 Plan General de Selección de personal

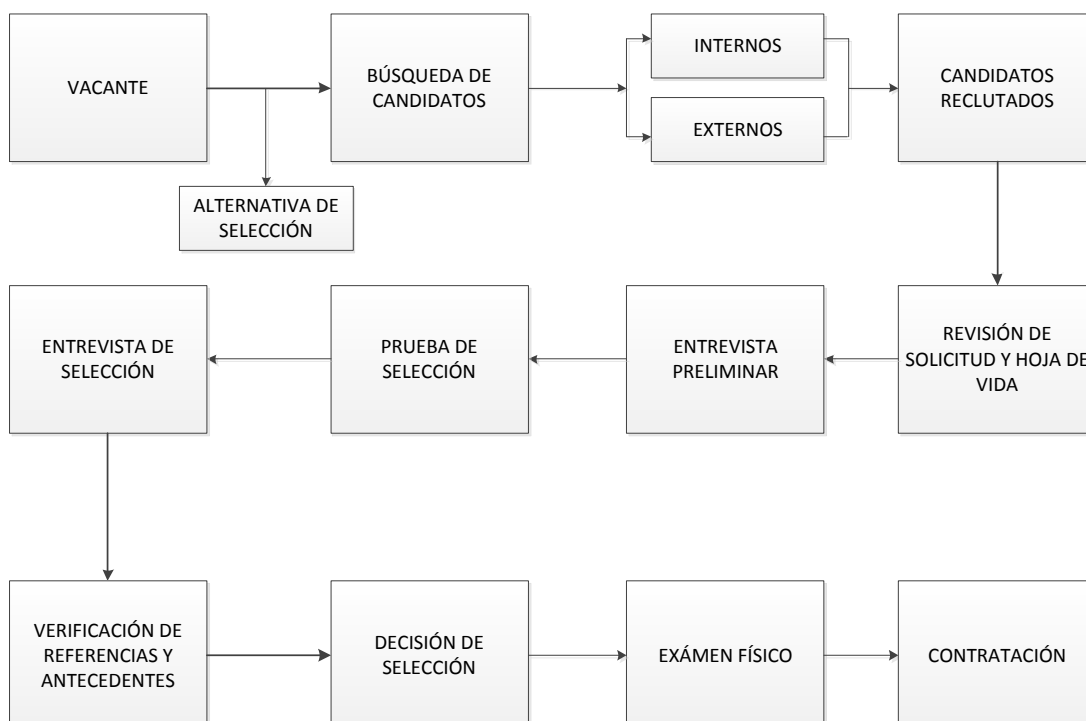


Fig.13 Plan Específico de Selección de personal