



# POSGRADOS

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-30-NO.502 -2019

OPCIÓN DE TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS  
Y TECNOLÓGICAS AVANZADAS

TEMA:

ESTRUCTURACIÓN DE UN SISTEMA  
DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E  
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL  
DE TERMOVENT CÍA. LTDA.

AUTORAS:

MARÍA JOSÉ OCHOA SALAMEA  
VALERIA VIVIANA OCHOA SALAMEA

DIRECTOR:

ANA JULIA VEGA LUNA

CUENCA – ECUADOR  
2023



**Autoras:****María José Ochoa Salamea**

Contadora Pública Auditora.

Candidata a Magíster en Administración de Empresas  
por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.  
mj8asalamea@gmail.com

**Valeria Viviana Ochoa Salamea**

Ingeniera de Empresas.

Candidata a Magíster en Administración de Empresas  
por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.  
valeochoa\_89@hotmail.com

**Dirigido por:****Ana Julia Vega Luna**

Ingeniera Comercial.

Contador Publico.

Magister en Administración de Empresas.  
avega@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

**DERECHOS RESERVADOS**

2023 © Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

MARÍA JOSÉ OCHOA SALAMEA

VALERIA VIVIANA OCHOA SALAMEA

Estructuración de un sistema de reclutamiento, selección e inducción para el personal de TERMOVENT Cía. Ltda.

## RESUMEN

La selección de los trabajadores constituye una base primordial para las empresas debido al impacto que tienen las personas en el logro de las metas; por lo cual, atraer al personal adecuado es básico para crear un equipo de trabajo idóneo que aporte a la productividad y a la estrategia empresarial.

La propuesta metodológica que se desarrolla en el presente trabajo tuvo como objetivo estructurar un sistema de reclutamiento, selección e inducción para Termovent Cía. Ltda., que contribuya a mejorar la gestión del personal incidiendo en la mejora de la productividad y la disminución de la rotación del personal en la empresa. Con esta finalidad, se efectuó un diagnóstico inicial del proceso actual de contratación en base al cual se efectuó el levantamiento de actividades de todos los cargos de Termovent Cía. Ltda., el análisis y descripción de los diferentes puestos de trabajo y el posterior levantamiento de perfiles de cargo por competencias, los cuales constituyen la base para el reclutamiento, selección e inducción del personal de la empresa.

Del diagnóstico inicial se detectó que la selección de los trabajadores se está realizando con base a la experiencia, sin un fundamento técnico, lo cual se ha reflejado en la rotación del personal, denotando la necesidad de un sistema técnico y estructurado que permita identificar los requisitos necesarios para atraer al talento humano adecuado para la empresa. Por lo tanto, se elaboró una propuesta cuya estructura permitirá llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal de la empresa de forma sistemática y de esta manera favorecer al logro de los objetivos organizacionales.

### **Palabras clave:**

Gestión de talento humano, subsistema, reclutamiento, selección, inducción.

## **ABSTRACT**

The staff selection constitutes a fundamental pillar for business strategy due to the impact of people on the results of the organization. Therefore, attracting the right personnel is essential to create a competitive team that contributes to productivity and the achievement of the company's goals.

The objective of this methodological proposal was to structure a recruitment, selection and induction system for Termovent Cía. Ltda., which contributes to improving Human Talent Management, influencing the improvement of productivity and the reduction of staff turnover in the company. For this purpose, an initial diagnostic of the current hiring process was made, based on which the activities of all the positions of the company were collected, the analysis and description of the different jobs and the subsequent elaboration of position profiles by competencies, which constitute the basis for the process of recruitment, selection and induction of company personnel.

From the initial diagnosis, it was detected that the selection of personnel is being carried out based on experience, without a technical foundation, which has been reflected in the rotation of personnel, denoting the need for a technical and structured system that allows the identification of the necessary requirements to attract the right human talent for the company. Therefore, a proposal was elaborated whose structure will allow carrying out the process of recruitment, selection and induction of the company's personnel in a systematic way and in this way contribute to the achievement of the organizational objectives.

### **Key words:**

Human Talent Management, subsystem, recruitment, selection, induction.

## Tabla de Contenidos

1.	INTRODUCCIÓN .....	8
1.1.	Antecedentes .....	8
1.2.	Formulación del Problema .....	10
1.3.	Justificación práctica .....	11
1.4.	Objetivos .....	11
1.4.1.	Objetivo general .....	11
1.4.2.	Objetivos específicos .....	11
1.5.	Principales resultados .....	12
2.	MARCO TEÓRICO.....	13
2.1.	Gestión de los recursos humanos .....	13
2.2.	Análisis y descripción de puestos.....	14
2.3.	Subsistemas de recursos humanos.....	15
2.4.	Reclutamiento de personal .....	16
2.5.	Selección de personal .....	19
2.6.	Inducción de personal.....	25
3.	METODOLOGÍA .....	26
3.1.	Unidad de análisis .....	26
3.2.	Población.....	26
3.3.	Métodos empleados.....	27
3.4.	Identificación de necesidades de información .....	27
3.5.	Técnicas para la recolección de datos .....	28
3.5.1.	Encuesta .....	28
3.5.2.	Entrevista semi estructurada .....	29
3.5.3.	Diagrama de flujo de procesos.....	29
3.5.4.	Organigrama .....	29
3.5.5.	Metodología para análisis y descripción de puestos .....	30
3.5.6.	Diccionario de competencias .....	34
3.5.7.	Formulario de perfil de cargo .....	36
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	36
4.1.	Análisis, interpretación y discusión de resultados .....	36
4.2.	Propuesta Metodológica.....	43
4.2.1.	Objetivo de la propuesta metodológica.....	43
4.2.2.	Objeto de la propuesta .....	43

4.2.3.	Premisas o supuestos para la implementación .....	43
4.2.4.	Responsables de la implementación y control .....	44
4.2.5.	Fases para la puesta en práctica .....	44
4.2.6.	Indicadores para evaluación.....	45
4.2.7.	Planteamiento de la Propuesta Metodológica .....	46
4.2.7.1.	Reclutamiento.....	46
4.2.7.2.	Selección .....	50
4.2.7.3.	Inducción.....	70
5.	CONCLUSIONES .....	73
6.	RECOMENDACIONES.....	75
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78

### Lista de tablas

<b>Tabla 1</b>	Descripción de la Población.....	27
<b>Tabla 2</b>	Métodos Aplicados en la Investigación .....	27
<b>Tabla 3</b>	Fuentes de Información para la Investigación .....	28
<b>Tabla 4</b>	Identificación del Puesto.....	30
<b>Tabla 5</b>	Actividades del Puesto.....	31
<b>Tabla 6</b>	Parámetros de Calificación de Actividades .....	31
<b>Tabla 7</b>	Competencias Requeridas .....	32
<b>Tabla 8</b>	Condiciones del Trabajo .....	32
<b>Tabla 9</b>	Formación Académica .....	32
<b>Tabla 10</b>	Capacitación Adicional.....	33
<b>Tabla 11</b>	Requisitos Especiales.....	33
<b>Tabla 12</b>	Experiencia Laboral .....	34
<b>Tabla 13</b>	Diccionario de Competencias .....	35
<b>Tabla 14</b>	Grados de Apertura de las Competencias .....	35
<b>Tabla 15</b>	Indicadores de Evaluación de la Propuesta Metodológica .....	45
<b>Tabla 16</b>	Valoración de Fuentes de Reclutamiento .....	48
<b>Tabla 17</b>	Determinación de Pruebas de Conocimientos por Nivel .....	61
<b>Tabla 18</b>	Pruebas Psicométricas por Competencia .....	62
<b>Tabla 19</b>	Criterios de Selección con Puntuación .....	69

### Lista de figuras

<b>Figura 1</b>	Los Cinco Subsistemas en la Gestión de Personas y su Interacción .....	16
<b>Figura 2</b>	Selección de Personal como Comparación .....	20
<b>Figura 3</b>	Obtención de Información como Base para el Proceso de Selección .....	22

<b>Figura 4</b> Estructura Organizacional Termovent Cía. Ltda.....	29
<b>Figura 5</b> Fuentes de Reclutamiento Actuales .....	38
<b>Figura 6</b> Entrevista para Contratación .....	39
<b>Figura 7</b> Pruebas de Ingreso.....	39
<b>Figura 8</b> Documentos para Ingreso .....	40
<b>Figura 9</b> Recorrido por Instalaciones.....	40
<b>Figura 10</b> Presentación a Compañeros de Trabajo .....	41
<b>Figura 11</b> Capacitación para el Cargo.....	41
<b>Figura 12</b> Presentación de Nuevos Colaboradores .....	42
<b>Figura 13</b> Reclutamiento Interno .....	42
<b>Figura 14</b> Fases para la puesta en Práctica de la Propuesta Metodológica.....	44
<b>Figura 15</b> Diagrama de Flujo de Reclutamiento de Personal .....	46
<b>Figura 16</b> Formato para Reclutamiento .....	49
<b>Figura 17</b> Formato para la Verificación de Referencias .....	50
<b>Figura 18</b> Diagrama de Flujo para la Selección de Personal .....	51
<b>Figura 19</b> Perfil de Cargo por Competencias Nivel Directivo.....	52
<b>Figura 20</b> Perfil de Cargo por Competencias Nivel Administrativo .....	55
<b>Figura 21</b> Perfil de Cargo por Competencias Nivel Operativo.....	58
<b>Figura 22</b> Guía y Registro de Entrevista de Trabajo .....	67
<b>Figura 23</b> Evaluación de la Entrevista de Trabajo.....	68
<b>Figura 24</b> Formato para Comparación de Candidatos .....	69
<b>Figura 25</b> Diagrama de Flujo de la Inducción del Personal.....	70
<b>Figura 26</b> Formato para el Registro de la Inducción .....	71

## 1. INTRODUCCIÓN

Contar con un equipo de colaboradores calificados y comprometidos con la empresa es primordial para el éxito de todas las organizaciones, por lo cual, la selección del personal es un factor estratégico dentro de las mismas y requiere de un proceso técnicamente realizado que promueva la atracción de los mejores talentos y el incremento de la productividad.

### 1.1. Antecedentes

Termovent Cía. Ltda. es una empresa cuencana establecida en marzo del 2008, dedicada a la fabricación e instalación de puertas y ventanas de PVC. Posee maquinaria de alta tecnología y una moderna infraestructura para llevar al mercado productos con un elevado nivel de calidad y diseños innovadores. (Termovent, s.f.)

En la parte productiva, “la empresa cuenta con uno de los sistemas constructivos más versátiles y completos en PVC, acabados y accesorios de estilo europeo que dan como resultado un producto elegante, sólido, duradero, hermético y de rápida instalación.” (Termovent, s.f.)

Termovent Cía. Ltda. elabora productos con altos estándares de calidad, con ventanas y puertas que aíslan el ruido exterior, repelen el polvo, los rayos ultravioletas, la humedad y ayudan a mantener una temperatura estable. (Termovent, s.f.)

La empresa inició sus actividades con un total de veinte trabajadores en la ciudad de Cuenca en marzo de 2008, se constituyó como compañía limitada en el año 2015 y para el año 2016 se estableció en la parroquia Tarqui en su nueva planta productiva.

Termovent ha ido creciendo en sus operaciones, hasta contar hoy en día con 39 colaboradores, entre cargos directivos, administrativos, y operativos o de planta, quienes se encuentran comprometidos en ofrecer un producto de calidad a los clientes además de un servicio rápido y oportuno.

La empresa no tiene desarrollada su filosofía organizacional de manera formal; sin embargo, a través de un trabajo de investigación aplicado, se planteó como misión:

La fabricación de puertas y ventanas de PVC en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, con la más alta tecnología y productos innovadores de altos estándares de

calidad y de diseños europeos, generando confort ambiental, creada para satisfacer las necesidades de un producto exclusivo e innovador, comprometidos con el bienestar de los clientes, colaboradores, sociedad, el crecimiento sostenido de la empresa y el de los socios estratégicos. (Carrión Montesdeoca & Marchán Pilco, 2019, pág. 39)

Así mismo, se plantea como visión de la empresa:

Ser reconocidos como una empresa emprendedora, innovadora y líder en ingeniería y construcción a través del diseño, montaje y calidad de los productos, así como, dominar el mercado nacional e incursionar en el mercado internacional a partir del año 2025, en la construcción de puertas y ventanas de PVC, en base al compromiso, responsabilidad y mejora continua de los servicios brindados. (Carrión Montesdeoca & Marchán Pilco, 2019, págs. 39-40)

En Termovent Cía. Ltda., las responsabilidades de la gestión del personal las lleva a cabo la Jefe Administrativa de la empresa a la par de las funciones inherentes a su cargo y del manejo de la bodega y logística, ejecutándolas de manera empírica, con base a la experiencia de la administradora. La empresa no cuenta con un sistema formal de talento humano y carece de un sistema estructurado de selección de personal lo que a criterio de los directivos se ha reflejado en la rotación del personal y en costos de reinducción de los nuevos colaboradores.

Por tal motivo, en el presente trabajo, se desarrolló un diagnóstico inicial sobre la forma actual de selección del personal en Termovent detectándose importantes necesidades de mejora, mismas que llevaron a desarrollar un análisis y descripción de puestos de trabajo, relevamiento de perfiles de cargo y la posterior estructuración de un sistema de reclutamiento, selección e inducción del personal de la empresa, con la finalidad que este sistema promueva una mejor gestión del talento humano a través de la atracción de los mejores colaboradores para la empresa que contribuyan a la disminución de la rotación del personal y el mejoramiento de la productividad de la misma para su mantenimiento y mejora en el tiempo.

## 1.2. Formulación del Problema

En Termovent Cía. Ltda., el proceso de selección de personal se realiza como se vayan presentando las necesidades de la planta operativa y de la parte administrativa. Esto es de manera verbal, sin registro alguno de todo el proceso. Se utilizan fuentes de reclutamiento informales como son boca a boca por medio de los trabajadores de la planta, quienes ponen en conocimiento de familiares o personas del sector en donde se encuentra asentada la empresa, parroquia Tarquí, que se va a reclutar trabajadores.

La selección es llevada a cabo por la administradora de la empresa, quien, de acuerdo a su experiencia, sin bases técnicas, aplica entrevistas, realiza la contratación y da indicaciones de carácter general a las personas seleccionadas.

La empresa nunca ha realizado un análisis de puestos de trabajo; y, los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal se realizan conforme se presentan los casos.

Debido a que se trata de una pequeña empresa, los administradores de la misma no han establecido un departamento de talento humano y no disponen de modelos de gestión del área; no se han descrito ni registrado los puestos de trabajo, por lo que no se tienen registros de las principales actividades de cada puesto, las condiciones de trabajo en cada uno y los requisitos para llevar a cabo de manera efectiva las actividades.

Todas estas situaciones han provocado que los índices de rotación del personal de Termovent en los últimos tres años sean representativamente altos, por lo que sus administradores consideran que uno de los factores que influye en el mencionado índice es el proceso de selección debido a la importante cantidad de trabajadores que se desvinculan después de períodos cortos de labores.

Por tal motivo, se estructuró mediante el presente trabajo, un sistema de reclutamiento, selección e inducción del personal de Termovent que contribuya a disminuir la rotación del personal y a aumentar el nivel de productividad de la empresa con colaboradores colocados en los diferentes puestos de trabajo de acuerdo a los requerimientos esenciales para cada uno.

### **1.3. Justificación práctica**

Para el desarrollo del presente trabajo se realizó un diagnóstico inicial de la situación problemática que incluyó una entrevista con los administradores de la empresa y una encuesta a los colaboradores, de la cual se determinó que los requerimientos de personal se realizan de acuerdo a la necesidad que exista en la empresa; el jefe inmediato por medio de observación y de acuerdo al nivel de producción, da a conocer de manera verbal al gerente, que se requiere la contratación de personal para esa área; sin embargo, no hay un requerimiento formal y no se poseen perfiles de cargo; se solicita únicamente la cédula como documento habilitante para la contratación, no se aplica ningún tipo de evaluación al aspirante y no se lleva a cabo un proceso de inducción formal al nuevo trabajador.

De todo este prediagnóstico llevado a cabo para determinar la importancia y pertinencia del tema de investigación se denota la necesidad de tener un sistema de reclutamiento, selección e inducción del personal que permita tecnificar el proceso y que tenga incidencia en la reducción de la rotación de personal y la estabilidad de los colaboradores, contribuyendo al mejoramiento del desempeño del personal que se vea reflejado en resultados positivos para la empresa en cuanto a productividad.

### **1.4. Objetivos**

Para la realización del presente trabajo, el objetivo general y los específicos son los siguientes:

#### **1.4.1. Objetivo general**

Estructurar un sistema de reclutamiento, selección e inducción para la Empresa, que contribuya a mejorar la Gestión del Talento Humano en Termovent Cía. Ltda.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

Realizar una investigación bibliográfica que sea la base para el diseño de la propuesta metodológica para el reclutamiento, selección e inducción del personal de la empresa.

Diagnosticar el proceso actual de reclutamiento, selección e inducción del personal de la empresa.

Elaborar el análisis, descripción y perfiles de cargo para la Empresa Termovent Cía. Ltda.

Plantear una propuesta metodológica del proceso de reclutamiento, selección e inducción para el personal.

### **1.5. Principales resultados**

Del diagnóstico inicial llevado a cabo en el presente trabajo se determinó que en la empresa los requerimientos de personal se realizan de acuerdo a la necesidad que exista en la empresa por medio de observación. El reclutamiento de personal se lo hace de manera verbal, la Jefe Administrativa da a conocer a los colaboradores de la empresa la vacante para que comuniquen a las personas del sector o a algún familiar.

La empresa no posee perfiles de cargo; por lo que, la selección se realiza en base a la experiencia de los administradores. A los candidatos para los puestos de trabajo únicamente se les solicita la cédula de ciudadanía como documento habilitante. El primer contacto que tiene el candidato para el puesto de trabajo es con la administradora, aplicando preguntas de carácter personal y laboral en una entrevista. Para la contratación de personal, no se aplica ningún tipo de test psicométrico o prueba de conocimientos. Las referencias de los postulantes se solicitan en ciertos casos porque la mayoría de los que se llegan a contratar son recomendados por personal que labora en la empresa. Realizada la entrevista, se le comunica de manera inmediata que empieza con sus labores y entrega de la cédula de ciudadanía en Contabilidad para su registro en la entidad pública correspondiente.

Por parte de los trabajadores se determinó que a su ingreso a laborar en Termovent, se les realizó un breve recorrido por las instalaciones y que sí recibieron capacitación previa al desempeño de sus funciones en la mayoría de casos; sin embargo, no se les presentó a los compañeros de trabajo, no se les entregó un listado con sus funciones ni se les dio algún otro tipo de información al momento de su incorporación en la empresa. También se reveló que cuando ingresa un nuevo compañero de trabajo tampoco es presentado a todos los colaboradores. En lo correspondiente a reclutamiento interno la mayor parte de trabajadores

declaró que cuando existe una vacante en la empresa no se informa al personal para que pueda participar en el proceso de selección.

De todo este prediagnóstico llevado a cabo para determinar la importancia y pertinencia del tema de investigación se denota la necesidad de Termovent de contar con un sistema de reclutamiento, selección e inducción del personal que permita tecnificar el proceso y que tenga incidencia en la reducción de la rotación de personal y la estabilidad de los colaboradores, contribuyendo al mejoramiento del desempeño del personal que se vea reflejado en resultados positivos para la empresa en cuanto a productividad.

De ahí se desarrolló el análisis y descripción de puestos de trabajo para analizar las actividades a realizar por cada puesto, las condiciones en las que las actividades son llevadas a cabo y los perfiles que deben considerarse para cada puesto.

Una vez analizados y descritos los puestos de trabajo se desarrollaron los perfiles de cargos por competencia para establecer los requisitos mínimos que se deben buscar en los aspirantes a los puestos de trabajo. También se establecieron las mejores fuentes de reclutamiento de personal y se desarrollaron procedimientos para una correcta inducción del personal, todo esto con la finalidad de incidir positivamente en la productividad de la empresa y la reducción de la rotación de personal y en los costos que esto implica.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Para elaboración del presente trabajo se investigaron a varios autores que desarrollaron diferentes teorías referentes a la gestión del talento humano y el subsistema de selección de personal.

### **2.1. Gestión de los recursos humanos**

Según Dolan et al. (2007) la gestión de los recursos humanos en una organización, conlleva un proceso: la planificación de los recursos humanos, el análisis de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización, el aumento del potencial y de desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados, la gestión de la salud e higiene en el trabajo, y la gestión estratégica e internacional de los recursos humanos. (pág. 5)

Para Hellriegel et al. (2017), la administración de recursos humanos comprende las filosofías, políticas y prácticas que se recurren en una empresa para que influyan en el comportamiento de las personas que trabajan en ellas. (pág. 422)

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias es muy abordada hoy en día debido a que “aporta un valor importante a la organización al maximizar el rendimiento de cada uno de los que conforman el equipo de trabajo logrando generar en ellos el sentimiento de ser reconocidos por su esfuerzo y motivados en el cumplimiento de sus tareas”. (Talero, 2018)

“La gestión por competencias es un proceso que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente.” (Barcelo, 2016)

“Dentro de la gestión integrada de los Recursos Humanos, la gestión por competencias se presenta como un gran marco de actuación que engloba los principales procesos y políticas de gestión de personal” (Barcelo, 2016)

Se debe tener en cuenta que los costos del recurso humano en una organización pueden suponer costos representativos dentro de la organización, y es el departamento de recursos humanos quien también puede actuar sobre estos mediante una adecuada gestión. (Dolan et al., 2007, pág. 14)

Una adecuada gestión de recursos humanos en cualquier empresa, permitirá mejorar su desempeño como organización, incluso les permitirá tener ventajas competitivas pues los empleados se convertirán en una fuente de valor agregado y representarán mayor rentabilidad para las empresas. (Dolan et al., 2007, pág. 14)

## **2.2. Análisis y descripción de puestos**

Para Dolan et ál. (2007) : “El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA) necesarios.” (pág. 57)

“El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo.” (Dolan et al., 2007, pág. 57)

“Basándose en el análisis del puesto de trabajo, en conjunción con la planificación de los recursos humanos, la organización puede decidir a quién reclutar.” (Dolan et al., 2007, pág. 58)

En consecuencia, para Dolan et ál. (2007) llevar a cabo un proceso de selección sin un análisis del puesto tiene graves consecuencias sobre la productividad y la validez del proceso para la elección del personal. (pág. 58)

Martha Alles (2006) por otra parte conceptualiza al análisis y descripción de puestos como: “una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.” (pág. 113)

Para la autora el análisis de los puestos “comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.” (Alles M. , 2006, pág. 113)

“El análisis y descripción de los puestos de trabajo permite a las organizaciones, tener un conocimiento real y actualizado de la estructura de su organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades en los diferentes puestos de trabajo, niveles de exigencia en cuanto a conocimientos, experiencia, habilidades, etc.” (Alles M. , 2006, pág. 112).

Es importante, por tanto, previo a establecer un sistema de selección de recursos humanos, llevar a cabo el análisis y descripción de puestos de trabajo para determinar estructuradamente cuales son los requisitos que se deben cumplir en determinado cargo para contribuir a los objetivos de la empresa y reducir los costos de reprocesos.

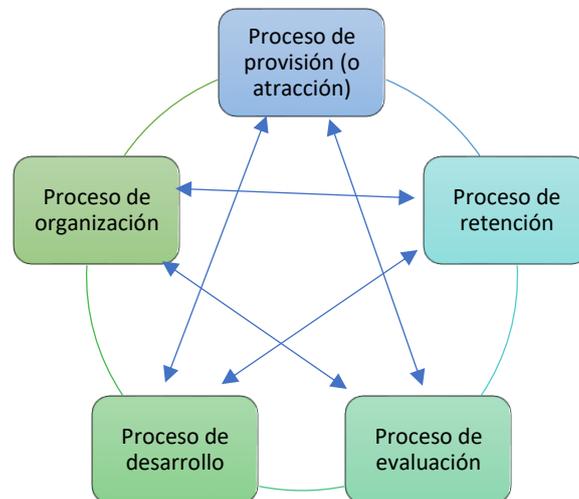
### **2.3. Subsistemas de recursos humanos**

De acuerdo a Chiavenato (2011) la gestión del talento humano es transversal a toda la organización. “La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es un aspecto crucial en la competitividad organizacional” (pág. 100)

“Todo cambio en uno de ellos, ejerce influencia en los demás, lo que generará que se produzcan ajustes y acomodados en todo el sistema. Estos cinco procesos se consideran subsistemas de un sistema mayor.” (Chiavenato, 2011, pág. 100).

### Figura 1

*Los Cinco Subsistemas en la Gestión de Personas y su Interacción*



*Nota.* Adaptada de Figura de Chiavenato, de Administración de Recursos Humanos, 2011, p.

102

Por otra parte, según Alles (2006) “los subsistemas de recursos humanos se diseñan a medida de cada organización” y los divide en: “análisis y descripción de puestos; atracción, selección e incorporación de personas; evaluación de desempeño; remuneraciones y beneficios; desarrollo y planes de sucesión; y, formación” (págs. 36-43)

#### 2.4. Reclutamiento de personal

Según Dolan et al. (2007), el reclutamiento es “el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo.” (pág. 109)

Para las organizaciones es importante analizar las diferentes fuentes de recursos humanos para seleccionar una adecuada proveedora de candidatos. (Dolan et al., 2007, págs. 113-114)

De acuerdo a Dolan et ál (2007), el reclutamiento puede hacerse de fuentes internas o verticales y externas u horizontales:

Fuente interna: El reclutamiento interno se da cuando existe la necesidad de cubrir un puesto de trabajo, para lo cual la empresa puede promover a sus empleados (movimiento vertical) o el traslado de éstos (movimiento horizontal), este tipo de fuente es utilizado por el nivel de conocimiento que tiene el empleado de la organización, estos asocian sus intereses con el de la organización cuando les ofrecen estas oportunidades, promoviendo la motivación, se aprovechan las inversiones en la formación que se realizó, así también tiene sus inconvenientes pues puede traer conflictos internos y falta de cooperación entre las personas que la conforman, no se permite que otras personas con diferentes puntos de vista e ideas se incorporen a la organización. (2007, págs. 113-114)

Fuente externa: El reclutamiento externo atrae sus ventajas, una de ellas es traer gente con ideas nuevas, puntos de vista distintos o nuevas formas de abordar problemas, además que, aprovecha la formación realizada por otras empresas, algunos inconvenientes de este tipo de reclutamiento, pueden ser, la duración del reclutamiento puede ser alta, tiene un costo elevado, puede resultar menos seguro, puede crear frustración entre el personal de la organización por no cumplir con sus expectativas de carrera, puede afectar la política salarial de la empresa, esta fuente de reclutamiento usa métodos como la presentación espontánea, que es cuando el candidato se acerca a la oficina de empleo de la organización, guardándose una base de datos, que puede considerarse el momento de existir una vacante, otra fuente son las recomendaciones de los empleados, también se considera la publicidad, a las agencias de empleo, a las empresas de trabajo temporal, así como también a las asociaciones y colegios

profesionales, otras son las instituciones técnicas y educativas, un medio que permite llegar a más candidatos pero que es costoso es la radio y televisión, y el de mayor alcance que el reclutamiento por internet. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, págs. 115-116)

Por otra parte, Chiavenato (2011) posiciona al reclutamiento como integrante del subsistema de provisión de recursos humanos. Establece que el proceso de reclutamiento, dispone de tres etapas: la primera etapa es la “investigación interna” que es lo que la organización necesita, como segunda etapa está la “investigación externa” que es lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecer, y la tercera que son las “técnicas de reclutamiento” por emplear. (pág. 128)

De acuerdo a Chiavenato (2011) los medios de reclutamiento son el reclutamiento interno y el externo. (pág. 133)

“El reclutamiento interno se da cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencia (movimiento horizontal) o transferencia con ascensos (movimiento diagonal).” (Chiavenato, 2011, pág. 133)

“El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante la organización trata de cubrirla con personas ajenas”. (Chiavenato, 2011, pág. 136)

Para Chiavenato (2011) las técnicas de reclutamiento que se presentan a continuación, son los métodos por medio de los cuales, las organizaciones divulgan la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de recursos humanos más pertinentes:

Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores, recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa, carteles o anuncios en la puerta de la empresa, contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales, contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa – escuela, conferencias y

ferias de empleo en universidades y escuelas, convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua, anuncios en periódicos y revistas, agencias de colocación o empleo, viajes de reclutamiento en otras localidades, reclutamiento por internet. (pág. 136)

Por otro lado, Alles (2015) define al reclutamiento como: “un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo”. (pág. 184)

Presenta al reclutamiento de personal como un subsistema de recursos humanos y menciona que hay que entender las necesidades que un candidato espera que el trabajo cubra (atracción de candidatos), para seleccionarlos y retenerlos una vez formen parte de la organización. (Alles M. A., 2015, pág. 184)

Nos dice también que el reclutamiento puede ser interno, es decir, atrayendo personas de la misma organización, o puede ser externo, atrayendo personas de fuera de la organización. (Alles M. A., 2015, pág. 184)

El reclutamiento de personal sea por fuentes internas o externas para la promoción o posición de candidatos, es una llamado que realiza la organización, para disponer en la selección del empleado que cumpla con las competencias que requiere la empresa, previo un análisis de puestos, que así lo ha determinado. (Alles M. A., 2015, págs. 187-188)

Para determinar la mejor fuente de reclutamiento para Termovent Cía. Ltda., se analizaron las ventajas y desventajas de cada una de las fuentes para reclutamiento y posteriormente se empleó una matriz de decisiones para establecer las mejores alternativas para la empresa.

## **2.5. Selección de personal**

Chiavenato (2011) coloca a la selección de personal “como parte del proceso de provisión de recursos humanos y es el paso que sigue al reclutamiento”, pero considerándolos como dos fases de un mismo proceso. (pág. 144)

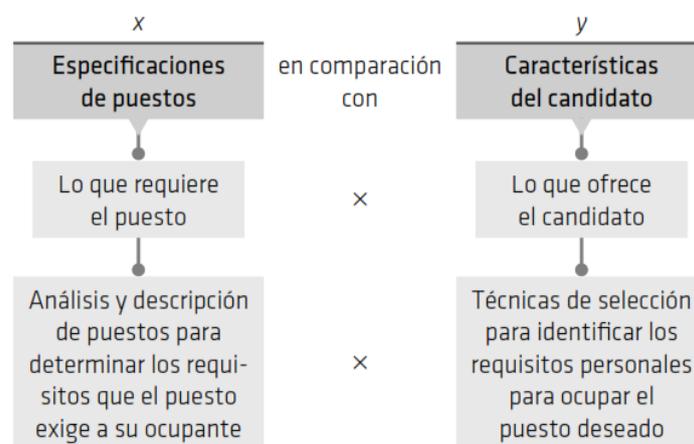
“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.” (Chiavenato, 2011, pág. 144)

Para Chiavenato (2011) el proceso de selección lo determina como dos subprocesos:

El proceso de comparación, lo considera como dos variables, por un lado, los criterios de la organización, requisitos del puesto o competencias individuales, y, por el otro lado, el perfil de los candidatos que se presentan, los divide en dos variables, una  $x$ , que es la descripción o análisis del puesto o de las habilidades, y la variable  $y$  se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección. (pág. 145)

## Figura 2

### *Selección de Personal como Comparación*



Nota. Reproducida de Figura de Chiavenato, de Administración de Recursos Humanos, 2011, p. 145

Cuando “ $x$ ” es mayor que “ $y$ ”, el candidato no satisface las condiciones ideales para determinado puesto y se rechaza. Cuando “ $x$ ” y “ $y$ ” son iguales, el candidato reúne las condiciones y se le contrata. Cuando “ $y$ ” es mayor a “ $x$ ”, el candidato reúne más características de las exigidas, por lo que está sobrecalificado. Se debe tener en cuenta que toda esta valoración depende del análisis y descripción de los puestos y con qué rigor se establezca el proceso de selección (Chiavenato, 2011, pág. 145)

La selección como proceso de decisión, se aplica una vez se ha comparado los requisitos del puesto y los de los candidatos, el órgano de selección que es un staff, recomienda a los candidatos, y, “la decisión final de aceptación o rechazo es responsabilidad del departamento solicitante”, así, “la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff”. (Chiavenato, 2011, pág. 145)

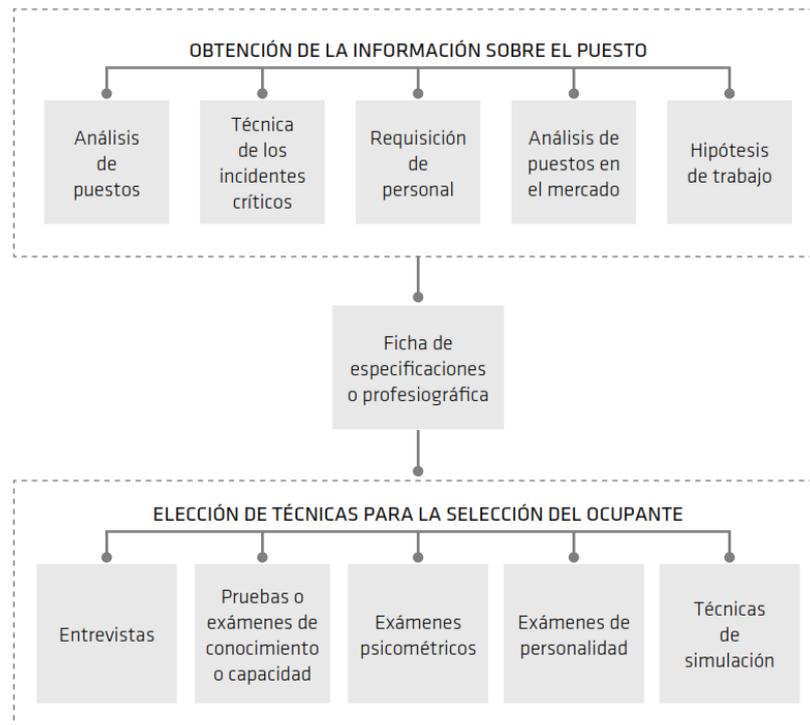
Se maneja tres modelos de comportamiento, en el proceso de decisión para la selección de personal:

“Modelo de colocación”: no hay más candidatos y existe una sola vacante, que ocupa ese puesto, no hay rechazo, “se admite al candidato sin más trámites”. (Chiavenato, 2011, pág. 145)

“Modelo de selección”: existe varios candidatos para una sola vacante. En este modelo se acepta o se rechaza, previa comparación de cada candidato con los requisitos del puesto. (Chiavenato, 2011, pág. 146)

“Modelo de clasificación”: tiene “varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato”, en este modelo, “cada candidato se compara con los requisitos de cada puesto”, puede ser aceptado o rechazado, en caso de ser rechazado, se le compara con los requisitos de los demás puestos hasta agotar las vacantes. (Chiavenato, 2011, pág. 146)

Chiavenato, por medio de un gráfico presenta cuáles son las maneras de obtener la información de los puestos de trabajo y las técnicas de selección, lo presentamos en la siguiente figura:

**Figura 3***Obtención de Información como Base para el Proceso de Selección*

Nota. Reproducida de Figura de Chiavenato, de Administración de Recursos Humanos, 2011, p. 148

Por otra parte, para Dolan et. al. (2007) la selección de personal es un compendio de recopilación de información acerca de los candidatos para un puesto de trabajo y a quién deberá contratarse, por lo tanto el área de recursos humanos y los jefes directos de los cargos en cuestión juegan un rol fundamental al momento de selección al candidato idóneo para el puesto de trabajo. (pág. 129)

Para Dolan et. al. (2007) “las decisiones sobre selección y orientación comienzan a partir de que se cuente con un conjunto de candidatos potencialmente cualificados, se haya realizado un análisis de las características del puesto de trabajo disponible y descrito el contexto de la organización.” (pág. 129)

Para el autor, el gerente de recursos humanos debe contar con “información clara y precisa sobre tres parámetros, los cuales representan la esencia del proceso de selección, el

contexto de la organización, el contexto del puesto de trabajo y del candidato al puesto de trabajo”. (Dolan et al., 2007, pág. 130)

El contexto de la organización se basa en la estrategia que tenga la organización, y que incidirá en los requerimientos del individuo, se debe conocer, qué puestos de trabajo hay vacantes, por medio de una programación y planificación de los recursos humanos, o por petición de los supervisores. (Dolan et al., 2007, pág. 131)

El contexto del puesto de trabajo, es importante que se dé a conocer a los candidatos las condiciones en las que se deberán desarrollar, las exigencias, por lo que es importante adecuar los conocimientos, habilidades y aptitudes individuales a las exigencias del puesto. (Dolan et al., 2007, pág. 131)

El candidato al puesto: basado en predictores, tales como: conocimiento, habilidades, preferencias, aptitudes, intereses y rasgos de personalidad, en conjunto con la disponible sobre la organización y el puesto de trabajo. (Dolan et al., 2007, pág. 131)

Dolan et ál. (2007) también establece al sistema de selección como un proceso de decisión, para la selección de personal establece los predictores, la relación predictor-puesto de trabajo, nos indicará si un candidato se contrata, rendirá adecuadamente en el área para la que se le contrató. (pág. 135)

Los enfoques que nos presenta Dolan et ál. (2007), son dos: el enfoque de un predictor único y el enfoque de predictores múltiples. (pág. 135)

Enfoque del predictor único: “Cuando los gerentes de recursos humanos utilizan un único tipo de información o un solo método para seleccionar a un candidato, están siguiendo el enfoque del predictor único.” (Dolan et al., 2007, pág. 135)

Enfoque de predictores múltiples para Dolan et al. (2007): “Cuando se combinan varias fuentes de información, las decisiones sobre selección y ubicación se toman siguiendo un enfoque de predictores múltiples. Existen varias formas de combinar la información proveniente de diversas fuentes. El tipo de puesto de trabajo influye normalmente en la información que se recaba y en la forma en que ésta se combina. Generalmente, la información se combina según uno de los enfoques siguientes: 1) de no compensación, 2) de compensación y 3) mediante una combinación de los dos anteriores.” (pág. 135)

Nos mencionan que la calidad de la selección depende, en gran medida, de los instrumentos de selección, con base en predictores que sean válidos y fiables, aumentando la probabilidad que los empleados tengan éxito, entre los instrumentos que nos mencionan Dolan et. al. (2007) tenemos: Impresos de solicitud e información biográfica, comprobación de referencias, la entrevista de selección, pruebas escritas de selección, otras categorías de pruebas, simulación de trabajo y programas de evaluación. (págs. 144-154)

Por otra parte, según Alles (2015) el proceso de selección inicia desde una buena redacción del anuncio, el cual debe ser directo y claro, que refleje a la organización y represente la imagen que desea comunicar, posterior, se realizará la recepción del currículum de los candidatos, que no necesariamente tienen que ser a partir de su recepción, puede ser a partir de una presentación directa también, para su lectura y comparación con el perfil, de manera que habiéndose realizado este procedimiento, se tenga una lista de personas a entrevistar, por medio de las distintas formas de citación, luego de ello, la entrevista deberá ser preparada por el entrevistador, analizándose el currículum del candidato, destinándose el tiempo suficiente para la entrevista y asegurándose de conocer bien el perfil. (pág. 199)

Allles (2015) define a la entrevista como: “un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en postura, gestos y otros modos de comunicación.” (pág. 199)

“La palabra, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituyen la entrevista.” (Alles M. A., 2015, pág. 199)

La autora introduce ya en este concepto de entrevista, la entrevista por competencias, que implica la detección adecuada de las competencias en postulantes a todo tipo de posiciones, nos indica también la diferencia entre una entrevista tradicional de una por competencias, es las preguntas destinadas a explorar de qué manera se presentan en el entrevistado las competencias del puesto a cubrir. (Alles M. A., 2015)

Las evaluaciones, también consideradas una técnica de selección, pueden ser de distintos tipos: las técnicas, las psicológicas, de idioma, de potencial y los assessment, cualquiera de ellas dependerá del caso y la posición a cubrir. (Alles M. A., 2015)

Para Alles (2015) la decisión del mejor candidato, la presentación de la oferta y otros son de responsabilidad del futuro jefe del nuevo colaborador, el área de recursos humanos no decide sobre el mejor candidato, sino presenta la información para que el cliente interno tome la mejor decisión, pudiendo influenciar sí sobre el resultado, y, habiéndose realizado la búsqueda, se hace la carpeta de finalistas, se realiza un análisis de consistencias laborales, la elaboración de la oferta, la presentación de la oferta por escrito y los trámites de ingreso. (págs. 215-225)

## **2.6. Inducción de personal**

Para Hellriegel et al. (2017), la mayor parte de las personas recién contratadas deben aprender la manera en que las empresas hacen sus cosas y la importancia de que los empleados las comprendan, unas cuantas horas de capacitación en los primeros días ayuda a los recién contratados a inducirles a la forma de hacer las cosas de las empresas. (pág. 440)

Dolan et al. (2007), aborda a la inducción como la orientación y socialización de los empleados nuevos, y “se ocupa de introducir a los nuevos empleados, en los cometidos de su puesto y presentarles a las personas con las que trabajarán”, este proceso permite al nuevo empleado conocer las “normas y cultura de la organización”, los fines de la orientación y la socialización son el “reducir los costes de puesta en marcha”, “reducir el estrés y la ansiedad”, “reducir la rotación del personal”, “ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo”. (págs. 155-156)

“Capacitación de inducción o de integración a la empresa: pretende que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. Para integrar a un empleado nuevo a su trabajo se utiliza un programa sistemático. Se conduce por su jefe inmediato, un instructor especializado un compañero. Esto se llama programa de integración o programa de inducción. El programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo, y ofrece ventajas como: El nuevo empleado recibe información general necesaria respecto de la empresa, como normas, reglamentos y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida. Reducción de la cantidad de dimisiones o de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción. El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización. El nuevo

empleado recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del puesto que ocupará.” (Chiavenato, 2011, págs. 332-333)

De acuerdo con la metodología aplicada de Martha Alles (2015), la inducción de un nuevo empleado, se la debe establecer como política en la organización, pues es fundamental en la relación futura, señala que cada empresa puede hacerlo de forma diferente, pero debe existir, nos indica que los métodos más frecuentes son una carpeta, un curso, un video, intranet. (págs. 228-229)

También menciona que se debe tener un manual de inducción que contenga por lo menos la “información sobre la empresa, su visión, misión, organigrama, operaciones, aspectos geográficos y aspectos mundiales, políticas, normas internas, beneficios, sistemas, comunicaciones, costumbres: horarios, feriados especiales, etc.”, a más menciona que a la par de la inducción, no de forma obligatoria se debe realizar un seguimiento del ingresante. (Alles M. , 2015, págs. 228-229)

Siguiendo la metodología de Alles, el caso de estudio, se realizará con la estructuración de un sistema de reclutamiento, selección e inducción basado en competencias para los candidatos y futuros colaboradores de la empresa Termovent.

### **3. METODOLOGÍA**

Para estructurar el sistema de reclutamiento, selección e inducción para los trabajadores de Termovent Cía. Ltda., se llevó a cabo una investigación descriptiva con un enfoque cuantitativo debido a que los datos que se obtuvieron del diagnóstico son de tipo numéricos y de carácter no experimental.

#### **3.1. Unidad de análisis**

Como unidad de análisis se tomó a los 39 trabajadores de Termovent Cía. Ltda. de la ciudad de Cuenca – Ecuador, en el período 2022.

#### **3.2. Población**

El presente trabajo se encuentra dirigido a todos los trabajadores en el período 2022 pertenecientes a la empresa Termovent Cía. Ltda.

**Tabla 1***Descripción de la Población*

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente General	1	Chofer	2
Jefe Administrativo	1	Jefe de Diseño	1
Contador	1	Auxiliar de diseño	1
Auxiliar Contable	1	Jefe de Producción	1
Coordinador de Bodega	1	Obreros de Producción	22
Auxiliar de Bodega	1	Jefe de Ventas	1
Instalador	2	Vendedor	3
<b>TOTAL</b>			<b>39</b>

**3.3. Métodos empleados**

Los métodos que se emplearon en la elaboración del presente trabajo fueron:

**Tabla 2***Métodos aplicados en la investigación*

<b>MÉTODO</b>	<b>APLICACIÓN</b>
Método analítico	Se empleó para diagnosticar la situación actual en la empresa en cuanto a selección, observando los datos cuidadosamente para detectar los elementos sobresalientes de la investigación y comprender las causas de la situación problemática que denota la necesidad de la investigación.
Método sintético	Se empleó para comprender las características de la información obtenida a partir del análisis, relacionando los hechos para formular la propuesta de mejora.
Método deductivo	Se empleó para la formulación de resultados, además de encontrarse implícito en las conclusiones de la investigación.

**3.4. Identificación de necesidades de información**

Para el desarrollo de la presente propuesta se emplearon las siguientes fuentes de información:

**Tabla 3***Fuentes de Información para la Investigación*

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIPO DE FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>
Elaboración del marco teórico base para la investigación	Primaria	Libros del área y trabajos de investigación previos
Diagnóstico de la situación inicial o actual en cuanto al reclutamiento, selección e inducción de personal	Primaria	Información proporcionada directamente por los directivos y trabajadores de la empresa
Estructuración de la propuesta de mejora	Primaria  Secundaria	Información proporcionada por los directivos  Nómina y documentos varios de la empresa

**3.5. Técnicas para la recolección de datos**

Para la recolección de datos de la investigación se emplearon las siguientes técnicas:

- Encuesta
- Entrevista
- Diagrama de flujo de procesos
- Organigrama
- Metodología para análisis y descripción de puestos
- Diccionario de competencias
- Formulario de perfil de cargo

**3.5.1. Encuesta**

Se empleó un formulario de encuesta para levantar información primaria relacionada con el diagnóstico inicial de la situación actual del proceso de selección que se aplicó a todos

los trabajadores de la empresa analizando temas relacionados con reclutamiento, selección e inducción de personal.

### **3.5.2. Entrevista semi estructurada**

Para ampliar la información obtenida mediante las encuestas citadas en el apartado anterior, se empleó una entrevista semi estructurada para levantar información primaria basada en las impresiones de los directivos con respecto al proceso de selección actual que se lleva a cabo en la empresa.

### **3.5.3. Diagrama de flujo de procesos**

El diagrama de flujo de procesos se empleó para recoger información que represente y visualice los pasos requeridos y responsabilidades para llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal de Termovent Cía. Ltda.

### **3.5.4. Organigrama**

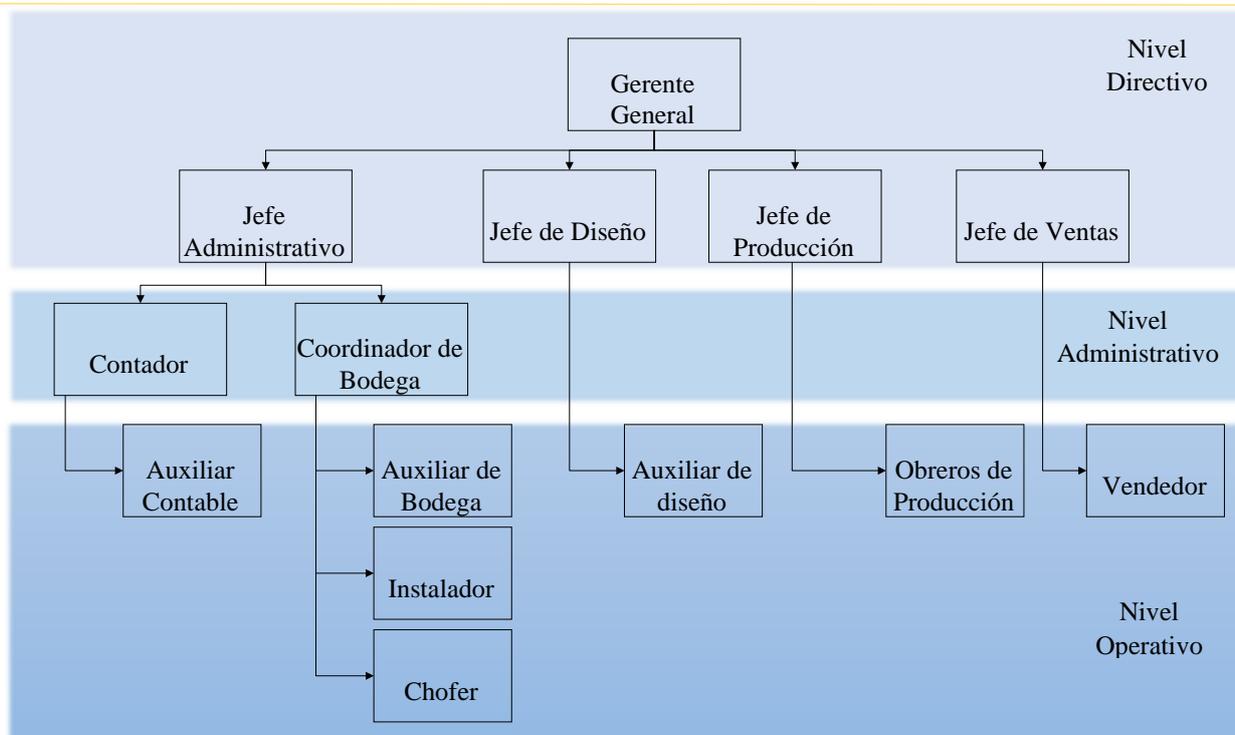
Considerando que Termovent no posee una estructura organizacional formalizada, se empleó un Organigrama para recopilar la estructura de la empresa y las relaciones existentes entre los puestos de trabajo.

Para tal efecto, se estableció una cadena de mando, determinando la jerarquía del trabajo a través de la identificación de las actividades de cada cargo y estableciendo quién lidera a quien y quién toma las decisiones. Con la finalidad de facilitar la gestión del recurso humano y el flujo de trabajo e información; una vez determinada la cadena de mando, se dividió a la organización en departamentos.

Posteriormente, se clasificaron todos los puestos dentro de los diferentes departamentos y se estructuraron de arriba hacia abajo, es decir, desde el directorio para seguir con los cargos que dependen directamente del Gerente General, de ahí los responsables departamentales y demás colaboradores, obteniéndose la siguiente estructura organizacional para Termovent Cía. Ltda. en la que se reflejan todos los cargos y dependencias, así como los niveles directivo, administrativo y operativo.

#### **Figura 4**

*Estructura Organizacional Termovent Cía. Ltda.*



### 3.5.5. Metodología para análisis y descripción de puestos

Se empleó análisis y descripción de puestos para recoger las responsabilidades, así como los requisitos y condiciones de cada puesto de trabajo, para lo cual se manejó la siguiente metodología en la cual deben participar un responsable de Talento Humano, un colaborador experto en el cargo y el jefe inmediato de este último:

**Identificación del cargo:** Se describe la denominación del cargo, el departamento al que pertenece, a quien reporta y a quien supervisa.

**Tabla 4**

*Identificación del Puesto*

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
<b>Título del puesto:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Reporta a:</b>	
<b>Supervisa a:</b>	

**Descripción y análisis de actividades del puesto:** Se enumeran las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo, valorándolas por la frecuencia con la que se realizan, la complejidad de realizarlas y la importancia de la actividad para obtener una puntuación final

de multiplicar la complejidad por la consecuencia y sumar la frecuencia de acuerdo a la tabla 6 que se presenta más adelante:

**Tabla 5**

*Actividades del Puesto*

ACTIVIDAD	VALORACION DE 1 A 5			TOTAL (COM*CON)+ PER
	COMPLEJIDAD (COM)	CONSECUENCIA (CON)	PERIODICIDAD (PER)	
1				

**Tabla 6**

*Parámetros de Calificación de Actividades*

NIVEL	COMPLEJIDAD	CONSECUENCIA	FRECUENCIA
1	Mínima. Requiere mínimo nivel de conocimientos, habilidades o esfuerzo.	Mínima. Afecta muy poco a actividades o resultados del mismo puesto.	Bimestral, trimestral, anual
2	Baja. Requiere bajo nivel de conocimientos, habilidades o esfuerzo.	Baja. Afecta poco a actividades o resultados del mismo puesto	Mensual
3	Moderado Requiere un nivel moderado o medio de conocimientos, habilidades o esfuerzo.	Media Afecta medianamente a las actividades o resultados, procesos o áreas de la empresa.	Quincenal
4	Alta. Requiere un nivel importante de conocimientos, habilidades o esfuerzo.	Graves, Afecta considerablemente a resultados, procesos o áreas de la organización.	Semanal
5	Máxima. Requiere un nivel alto de conocimientos, habilidades o esfuerzo.	Muy graves. Afecta enormemente a toda la organización en múltiples aspectos.	Diario

**Competencias requeridas:** Para las actividades más importantes de cada puesto obtenidas con la calificación más alta en el apartado anterior, se determinan los conocimientos, habilidades y cualidades requeridas.

**Tabla 7**

*Competencias Requeridas*

ACTIVIDAD		CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	CUALIDADES
1				

**Condiciones del trabajo:** Describe los equipos y herramientas, equipos de oficina y horario de trabajo que aplican al puesto de trabajo.

**Tabla 8**

*Condiciones del Trabajo*

CONDICIONES DEL TRABAJO	
<b>Equipos y herramientas:</b>	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Especifique:	
_____	_____
_____	_____
<b>Equipos de oficina:</b>	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Especifique:	
_____	_____
_____	_____
<b>Horario de Trabajo:</b>	
_____	

**Formación académica:** Determina la formación académica que es necesaria para desempeñar el puesto de trabajo, determinando el título requerido y el área de especialización.

**Tabla 9**

*Formación Académica*

### FORMACIÓN ACADÉMICA

Nivel de Educación	Aplica	Título	Área de especialización
Primaria			
Secundaria			
Técnico/Tecnológico			
Universitaria			
Posgrado			

**Capacitación adicional:** Describe la capacitación adicional a la formación académica que es requerida para desempeñar correctamente el puesto de trabajo.

**Tabla 10**

*Capacitación Adicional*

### CAPACITACIÓN ADICIONAL

(Cursos, Seminarios, Talleres, otros)						
Materia / Tema	Número de horas (Marcar con X)					
	8h	20h	40h	80h	120h	Otro

**Requisitos especiales:** Describe requisitos específicos que se requieren para el cargo como el manejo de determinados programas informáticos, idiomas, así como si el trabajo implica viajes, trabajo nocturno, trabajo de horas extraordinarias o suplementarias.

**Tabla 11**

*Requisitos Especiales*

### REQUISITOS ESPECIALES

#### Programas informáticos

SI

NO

1 Programas Internos:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2 Programas externos:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Manejo de Idiomas:

Idioma: \_\_\_\_\_

Idioma: \_\_\_\_\_

Nivel requerido:

Nivel requerido:

	Alto	Medio	Bajo
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Alto	Medio	Bajo
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Viajes:</b>	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Especifique: _____
<b>Trabajo nocturno:</b>	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Especifique: _____
<b>Horas extras:</b>	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Especifique: _____
<b>Fines de semana:</b>	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Especifique: _____
<b>Otros:</b>	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Especifique: _____

**Experiencia laboral:** Se describe la experiencia necesaria para el cargo, especificando si la experiencia requerida es en cargos similares o en instituciones similares, así como el tiempo de experiencia que se requiere.

**Tabla 12**

*Experiencia Laboral*

### EXPERIENCIA LABORAL

**Tipo de experiencia:**

X	Experiencia en instituciones similares
X	Experiencia en cargos similares

**Tiempo de experiencia:**

<input type="checkbox"/>	Menos de 1 año
X	Entre 1 y 2 años
<input type="checkbox"/>	Entre 2 y 4 años
<input type="checkbox"/>	Más de 4 años

### 3.5.6. Diccionario de competencias

En el diccionario de competencias se compilaron todas las competencias requeridas en la empresa de acuerdo a los diferentes cargos, clasificándolas en competencias generales que aplican para toda la organización y específicas o por cargo que aplican para cada uno de los cargos en cuestión.

Se procedió a levantar el diccionario de competencias para la empresa. Dada la importancia de esta herramienta como un eje fundamental para la gestión del personal y que

influye en todo el sistema de gestión del talento humano, en reunión con los directivos de la empresa se procedió a analizar y seleccionar las competencias descritas por Martha Alles (2015) para establecer el diccionario de la empresa. Se establecieron las siguientes competencias para Termovent Cía. Ltda.:

**Tabla 13**

*Diccionario de Competencias*

<b>COMPETENCIAS GENERALES:</b>		
Nivel de compromiso-Disciplina-Productividad		
Perseverancia		
Trabajo en equipo		
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS:</b>		
1. Adaptabilidad al cambio	10. Desarrollo estratégico de los recursos humanos	19. Orientación a los resultados
1. Búsqueda de información	20. Empowerment	20. Orientación al cliente
2. Calidad del trabajo	21. Flexibilidad	21. Presentación de soluciones comerciales
3. Capacidad de planificación y de organización	22. Franqueza – Confiabilidad – Integridad	22. Profundidad en el conocimiento de los productos
4. Colaboración	23. Habilidad analítica	23. Resolución de problemas comerciales
5. Comunicación	24. Iniciativa	24. Temple
6. Confianza en sí mismo	25. Liderazgo	25. Tolerancia a la presión
7. Credibilidad técnica	26. Modalidades de contacto	
8. Desarrollo del equipo	27. Negociación	

Nota: Adaptado de Alles, Diccionario de Competencias, 2015.

Para cada competencia citada en el diccionario constan los cuatro grados de apertura que emplea Martha Alles en su diccionario, los mismos que son:

**Tabla 14**

*Grados de Apertura de las Competencias*

GRADO	SIGNIFICADO
A	Alto o desempeño superior. Según Spencer & Spencer es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanza el nivel superior en una situación laboral.
B	Bueno, por sobre el estándar.
C	Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: por lo general, esto significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.
D	Por desarrollar

Nota: Adaptado de Alles, de Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2015, p. 38

### 3.5.7. Formulario de perfil de cargo

El formulario de perfil de cargo se estructuró para recoger toda la información relevante para el cargo después del análisis y descripción de puestos de trabajo. En la propuesta metodológica se presenta el perfil de cargo.

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De todas las actividades llevadas a cabo para la elaboración del presente trabajo, se obtuvieron los resultados que se presentan a continuación.

### 4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

Para el diagnóstico de la situación actual relacionada con el reclutamiento, selección e inducción en la empresa, se desarrolló en primer lugar una entrevista con los directivos de Termovent debido a que los índices de rotación del personal en los últimos años han sido representativamente altos, por lo que consideraron pertinente e importante el tema a desarrollar. Para tal fin se formuló un formato de entrevista semi estructurada de la cual se obtuvo la siguiente información relevante:

1. Los requerimientos de personal se lo realizan de acuerdo a la necesidad que exista en la planta operativa de la empresa; el jefe de planta por medio de observación y de

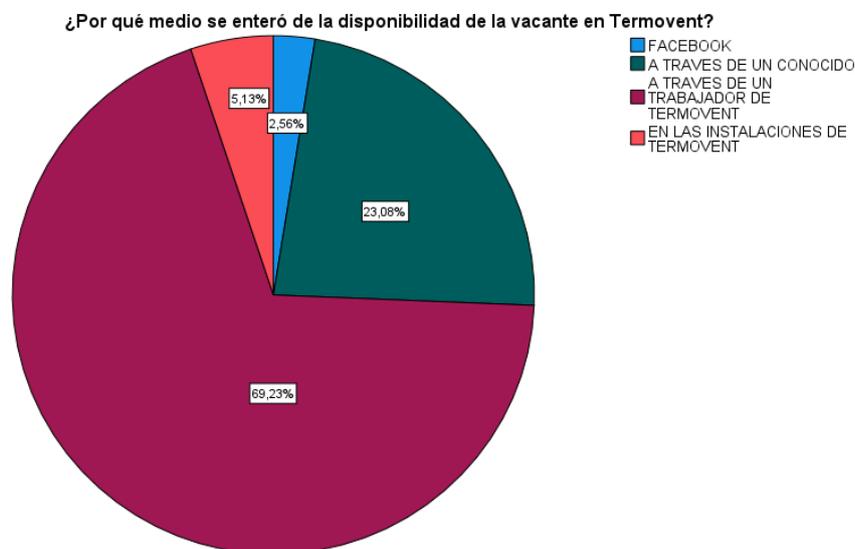
- acuerdo al nivel de producción, da a conocer de manera verbal al gerente, que se requiere la contratación de personal para esa área.
2. El reclutamiento de personal para el área de producción se lo hace de manera verbal, dando a conocer a los trabajadores de la empresa que comuniquen a las personas del sector o a algún familiar, la disponibilidad del puesto de trabajo, esto debido a la ubicación geográfica de la planta de producción que está en la parroquia Tarqui.
  3. No se poseen perfiles de cargo, por lo que la selección del personal se realiza en base a la experiencia de los administradores de la empresa sin tener registro de los requisitos mínimos necesarios para desempeñar los diferentes puestos de trabajo.
  4. A los candidatos para los puestos de trabajo únicamente se les solicita a su ingreso la cédula de ciudadanía para el registro en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y en Ministerio de Trabajo.
  5. El primer contacto que tiene el candidato para el puesto de trabajo es con la Jefe Administrativa, la misma que mantiene entrevistas con los postulantes, aplicando preguntas de carácter personal y laboral, previa contratación.
  6. La persona que postula para el puesto de trabajo hace conocer su disposición de trabajar a través de otro miembro de la empresa, quien posterior a esta, mantiene la entrevista con la administradora de la empresa.
  7. Para la contratación de personal, no se aplica ningún tipo de test psicométrico o prueba de conocimientos.
  8. Las referencias para los postulantes se solicitan en ciertos casos porque la mayoría de los que se llegan a contratar son recomendados por personal que labora en la empresa.
  9. Las entrevistas de trabajo se realizan de manera empírica por parte de la administradora de la misma sin una estructura que permita guiarse en los procesos de selección.
  10. No se cuenta con un sistema de reclutamiento de personal, no se realizan evaluaciones de los procesos de entrevista, se lleva de manera empírica por parte de la administración.
  11. A la persona que se contrata se le da a conocer que ingresa con un periodo de prueba de 90 días, debiendo demostrar en ese tiempo que cuenta con las competencias necesarias para ocupar el puesto de trabajo.
  12. Para el ingreso del personal se le solicita la cedula de ciudadanía.

13. Se realiza un breve proceso de inducción al nuevo colaborador a través de un corto recorrido por las instalaciones y se le brindan unos días de capacitación bajo la supervisión de un trabajador más experimentado en el puesto.
14. El primer día de trabajo se le entrega al trabajador su equipo de trabajo: botas, mandil, guantes.

Para un diagnóstico más preciso, se realizó también una encuesta a los 39 colaboradores de la empresa para determinar cómo fue el proceso de reclutamiento, selección e inducción para su contratación para el cargo que actualmente ocupan, obteniéndose los siguientes resultados:

### Figura 5

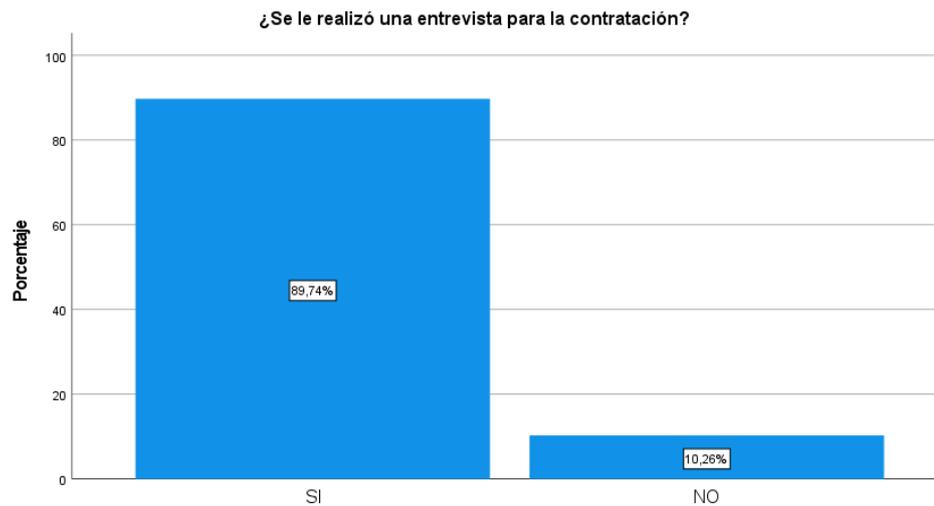
#### *Fuentes de Reclutamiento Actuales*



La principal fuente de reclutamiento de la empresa está constituida por las personas recomendadas por los mismos trabajadores, representando más del 50% de las fuentes, seguida por referencias de conocidos.

## Figura 6

### Entrevista para Contratación



El 89.74% de la nómina indicó que para ser seleccionado se le realizó una entrevista de trabajo previo a la contratación.

## Figura 7

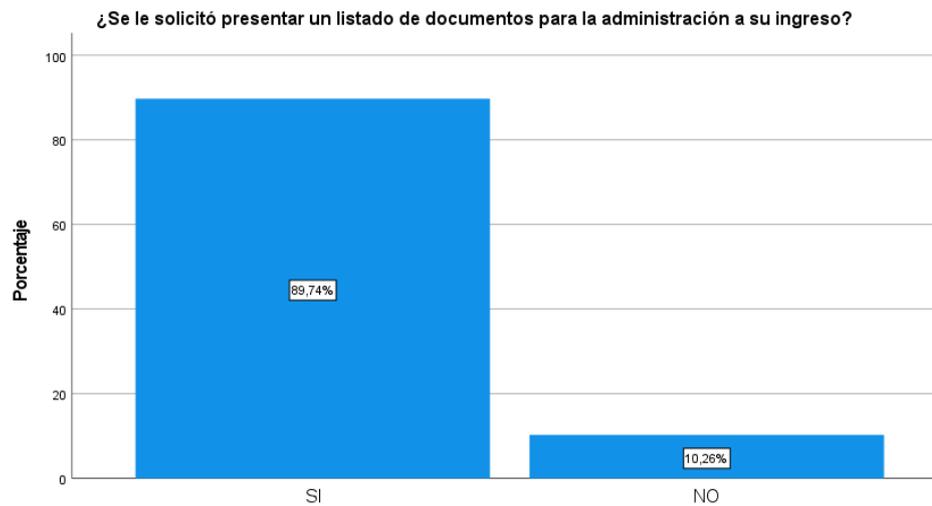
### Pruebas de Ingreso



El 97.44% de los colaboradores indicó que no se le practicó ningún test o prueba de conocimientos para ser seleccionado.

## Figura 8

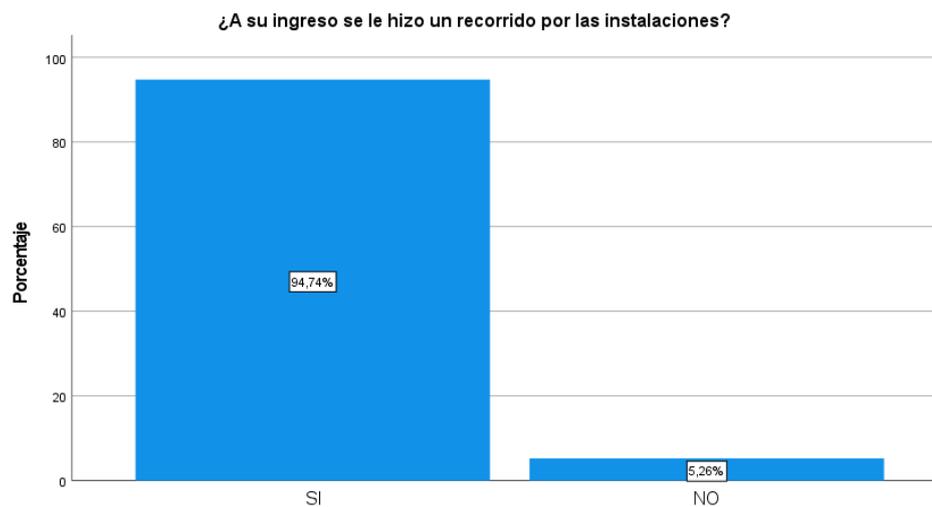
### Documentos para Ingreso



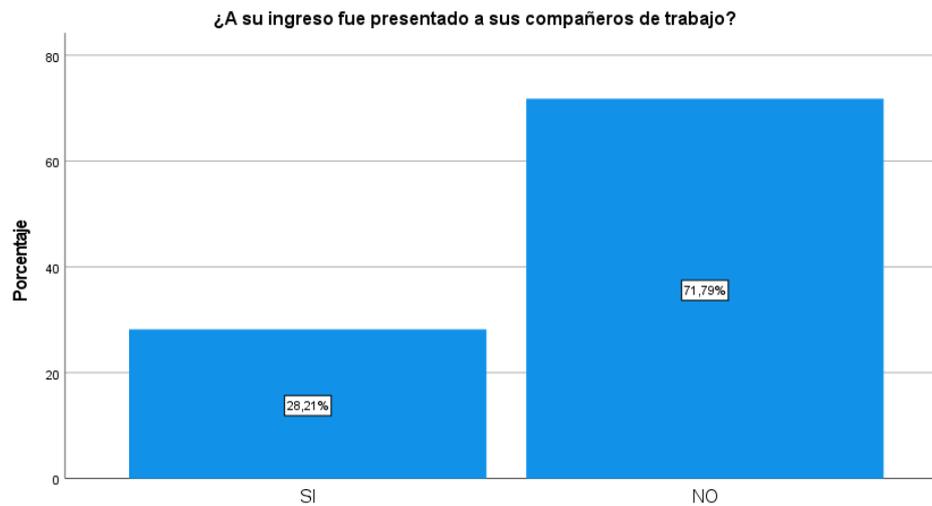
El 89.74% de los colaboradores afirmó que se le solicitó presentar documentos (cédula ciudadanía) para la administración a su ingreso a la empresa.

## Figura 9

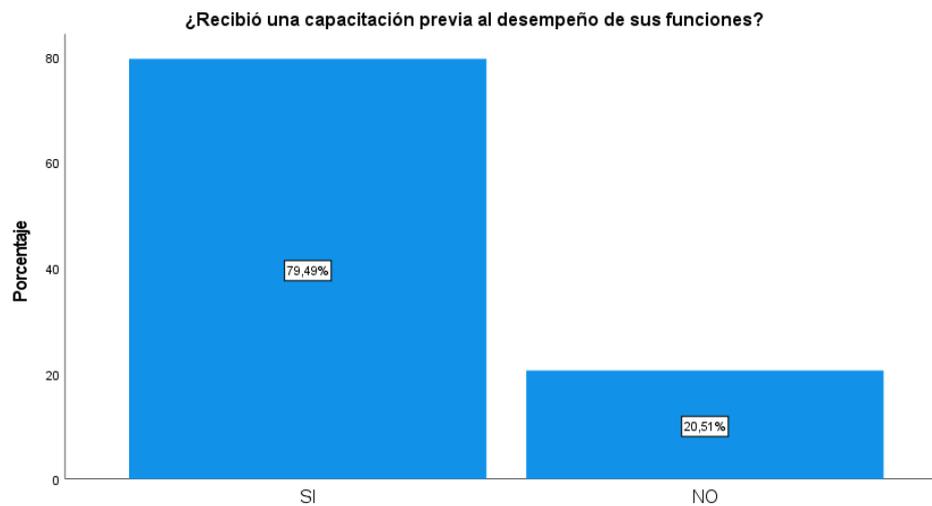
### Recorrido por Instalaciones



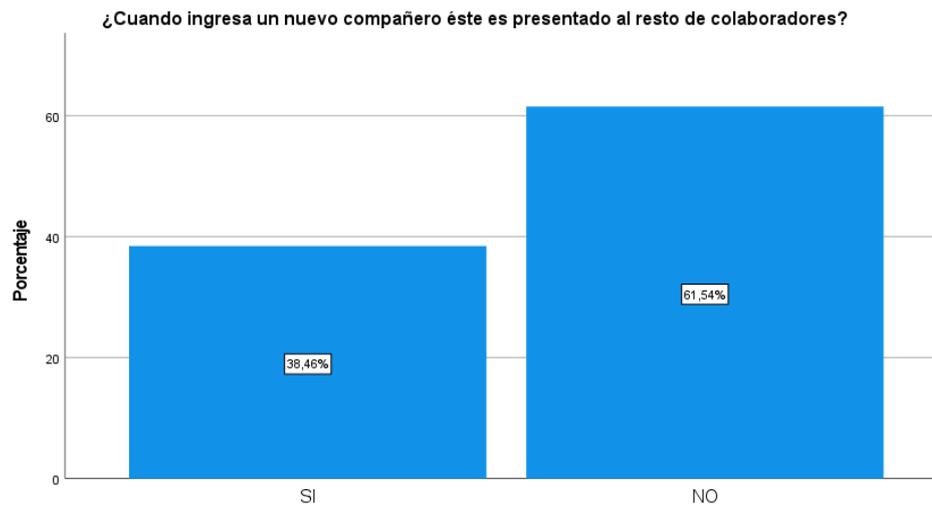
El 94.74% de los encuestados informó que a su ingreso a laborar para la empresa si se realizó un recorrido por las instalaciones para conocer la distribución de la misma.

**Figura 10***Presentación a Compañeros de Trabajo*

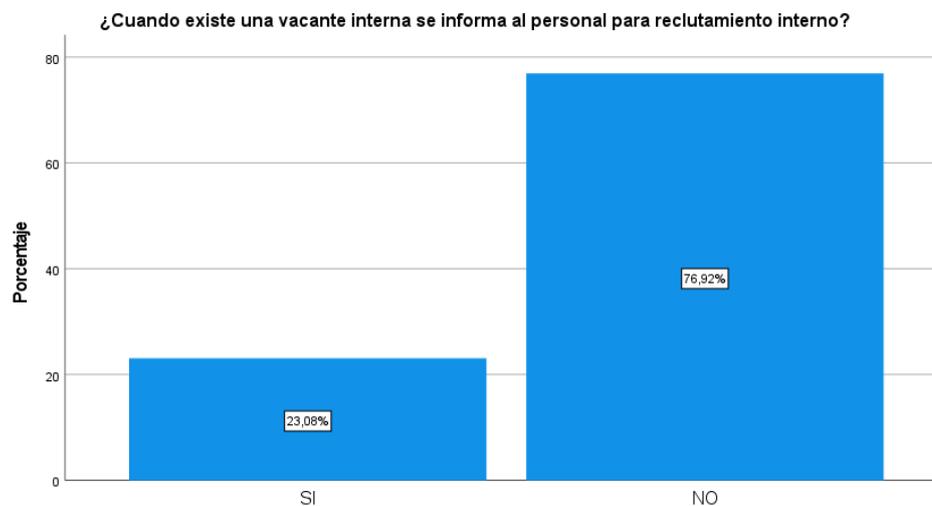
El 71.79% de los colaboradores indicó que al inicio de sus actividades para Termovent no fue presentado a sus compañeros de trabajo.

**Figura 11***Capacitación para el Cargo*

El 79.49% de los colaboradores informó que sí recibió capacitación previa al desempeño de sus funciones.

**Figura 12***Presentación de Nuevos Colaboradores*

En lo que respecta a la presentación de nuevos compañeros de trabajo el 61.54% de los encuestados informó que no se realiza presentación de las personas que ingresan y el 38.46% indicó que sí.

**Figura 13***Reclutamiento Interno*

En lo correspondiente a reclutamiento interno el 76.92% declaró que cuando existe una vacante en la empresa no se informa al personal para que pueda participar en el proceso de selección.

De todo el diagnóstico anterior, se denotó la necesidad de contar con una estructura orgánica claramente definida y contar con un sistema de reclutamiento, selección e inducción del personal que permita tecnificar el proceso y que tenga incidencia en la reducción de la rotación de personal y la estabilidad de los colaboradores, contribuyendo al mejoramiento del desempeño del personal que se vea reflejado en resultados positivos para la empresa en cuanto a productividad.

## **4.2. Propuesta Metodológica**

Del trabajo desarrollado en el presente documento se plantea la presente propuesta metodológica para llevar a cabo el reclutamiento, la selección y la inducción del personal en la empresa que está dividido precisamente en esos tres subprocesos.

### **4.2.1. Objetivo de la propuesta metodológica**

El objetivo de la presente propuesta metodológica es establecer un proceso técnico para la selección del personal en Termovent Cía. Ltda., que permita disminuir la rotación de personal y los tiempos de selección, así como mejorar la productividad del capital humano de la empresa y la calidad de la contratación a través de la correcta selección de personal.

### **4.2.2. Objeto de la propuesta**

La propuesta metodológica aplica a toda la empresa Termovent Cía. Ltda. debido a que todas las áreas de la organización se desarrollan a través del trabajo de personas y siempre existen necesidades de personal que deben ser cubiertas a través de procesos de selección por lo que la gestión del talento humano es un eje transversal en todos los procesos de la empresa.

### **4.2.3. Premisas o supuestos para la implementación**

Para que la propuesta metodológica se pueda implementar en la empresa se deben cumplir las siguientes premisas:

- Los directivos de la empresa deben conocer y analizar la presente propuesta.

- Se debe establecer formalmente la estructura de la empresa.
- Se debe instituir claramente quién ejerce en la empresa las funciones de recursos humanos.
- La persona que ejerza las funciones de recursos humanos debe capacitarse en la gestión de talento humano para poder aplicar correctamente el subsistema de selección de personal.
- Se deben formular responsabilidades y cronogramas para la aplicación de la propuesta.

#### 4.2.4. Responsables de la implementación y control

El responsable de la implementación de la propuesta metodológica en Termovent Cía. Ltda. debe ser la gerencia general a través del análisis, aprobación y designación de responsabilidades para llevarla a cabo, así como de quien ejerza las funciones de talento humano para aplicar cada parte de la propuesta.

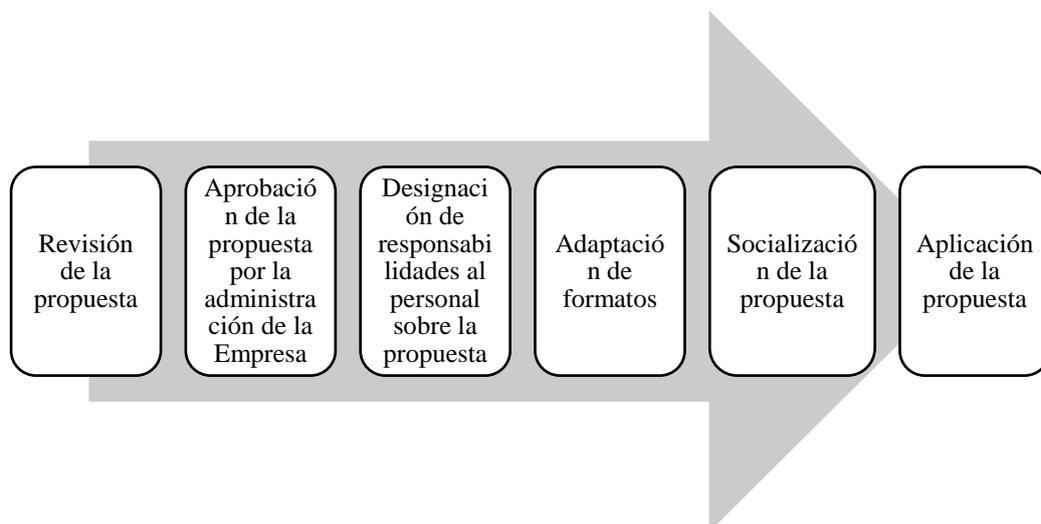
El control de la propuesta debe ser responsabilidad de quien ejerza las funciones de talento humano.

#### 4.2.5. Fases para la puesta en práctica

Para la puesta en práctica de la presente propuesta metodológica se deben llevar a cabo las siguientes fases:

#### Figura 14

*Fases para la puesta en Práctica de la Propuesta Metodológica*



#### 4.2.6. Indicadores para evaluación

La aplicación de la presente propuesta metodológica para la empresa Termovent Cía. Ltda. como se había planteado desde los objetivos incidirá favorablemente en la reducción de la rotación de personal y la mejora de la productividad a través de la selección técnica de personal calificado de acuerdo a los requisitos para cada puesto de trabajo. Por lo cual, en concordancia con el objetivo de la propuesta, se plantean como indicadores de evaluación los siguientes:

**Tabla 15**

*Indicadores de Evaluación de la Propuesta Metodológica*

INDICADOR	DEFINICIÓN	FORMA DE CALCULO	JUSTIFICACIÓN
Rotación de personal	% de separaciones de empleados	Nº de personas que se han incorporado - Nº de personas que han salido de la empresa durante el periodo / Promedio del personal en la empresa durante el periodo *100	Averiguar el grado de estabilidad de los trabajadores en la Termovent Cía. Ltda.
Tiempo de selección	Tiempo en los que se llevan a cabo los procesos de selección	Promedio de los días de selección	Reducir el tiempo promedio que toman los procesos de selección
Productividad del capital humano	Ingresos generados para la empresa frente a las horas trabajadas	Ingresos / Horas trabajadas * 100	Mejorar los ingresos obtenidos por hora de trabajo

Calidad de la contratación	Contrataciones estables tras un año	N° de contratados presentes / N° total de contratados	Mejorar la estabilidad de los trabajadores
----------------------------	-------------------------------------	---	--

#### 4.2.7. Planteamiento de la Propuesta Metodológica

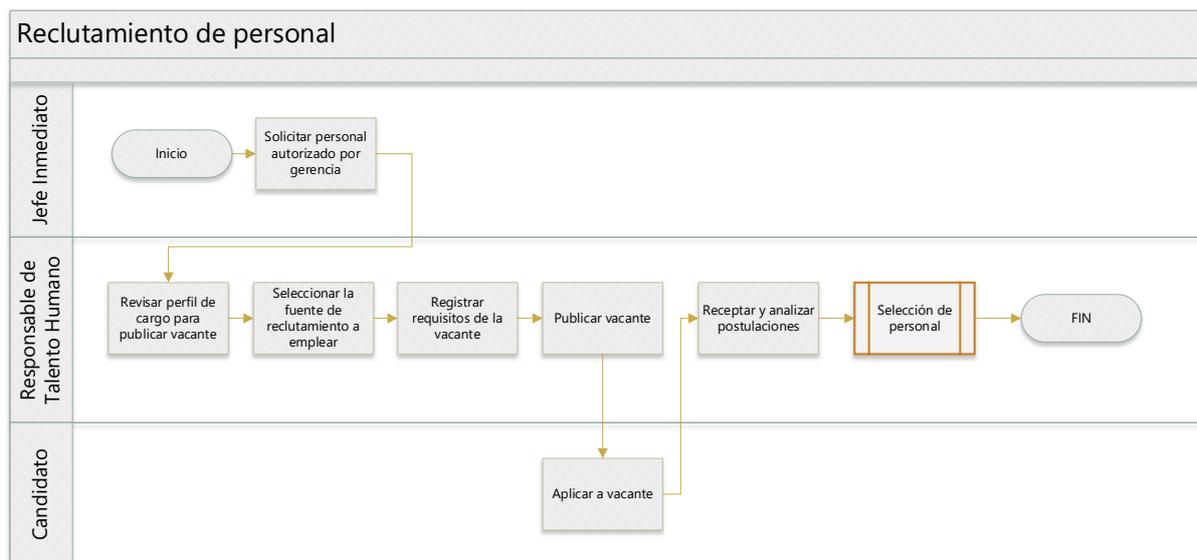
La presente propuesta metodológica está dividida en tres partes principales: reclutamiento, selección e inducción. En cada una de estas partes se plantea mediante un diagrama de flujo como se debe desarrollar el proceso y se analizan los aspectos clave a considerar dentro de cada proceso.

##### 4.2.7.1. Reclutamiento

El reclutamiento de personal consiste en atraer candidatos que estén potencialmente calificados de acuerdo a los requisitos del cargo. Para realizar este proceso en la empresa se planteó el siguiente Diagrama de Flujo.

**Figura 15**

*Diagrama de Flujo de Reclutamiento de Personal*



Para el proceso de reclutamiento pueden emplearse diferentes fuentes por lo que es importante definir cuáles son las más apropiadas. Para Termovent Cía. Ltda. se empleó una matriz de decisiones en donde se enumeraron las diferentes fuentes de reclutamiento y los factores a considerar por Termovent para calificarlas.

Cada una de las consideraciones se calificó en una escala del 1 al 5, siendo 5 la mejor la opción. Tomando como factores de calificación lo siguientes:

- El tiempo que implica el tipo de reclutamiento, calificándose como 1 el que mayor tiempo toma y como 5 el que menor tiempo toma.
- La facilidad de ejecutar la fuente de reclutamiento, calificándose como 1 la más complicada y como 5 la que menos esfuerzo requiere para la empresa.
- El costo que implica el tipo de reclutamiento, calificándose como 1 los costos más altos y como 5 los costos financieros más bajos para la empresa.
- La objetividad calificándose como 1 los métodos menos objetivos en los que puede predominar las relaciones de amistad o parentescos con la empresa y con 5 los más objetivos y técnicos.
- El alcance, es decir, el número de candidatos potenciales que se atraen con las diferentes técnicas, calificándose con 1 los que atraen menos cantidad de candidatos y con 5 los que atraen mayor cantidad de candidatos.
- La motivación que el método ocasiona en el personal, calificándose con 1 los que menos o nada de motivación provocan en el personal y con 5 los que inciden directamente en la motivación del personal.

Para cada factor se agregó una ponderación de acuerdo a la importancia determinada conjuntamente con la administración de la empresa. Determinándose las siguientes ponderaciones:

- Tiempo que implica: 3
- Facilidad de ejecutar: 2
- Costo: 5
- Objetividad: 4
- Alcance: 1
- Motivación del personal: 6

**Tabla 16***Valoración de Fuentes de Reclutamiento*

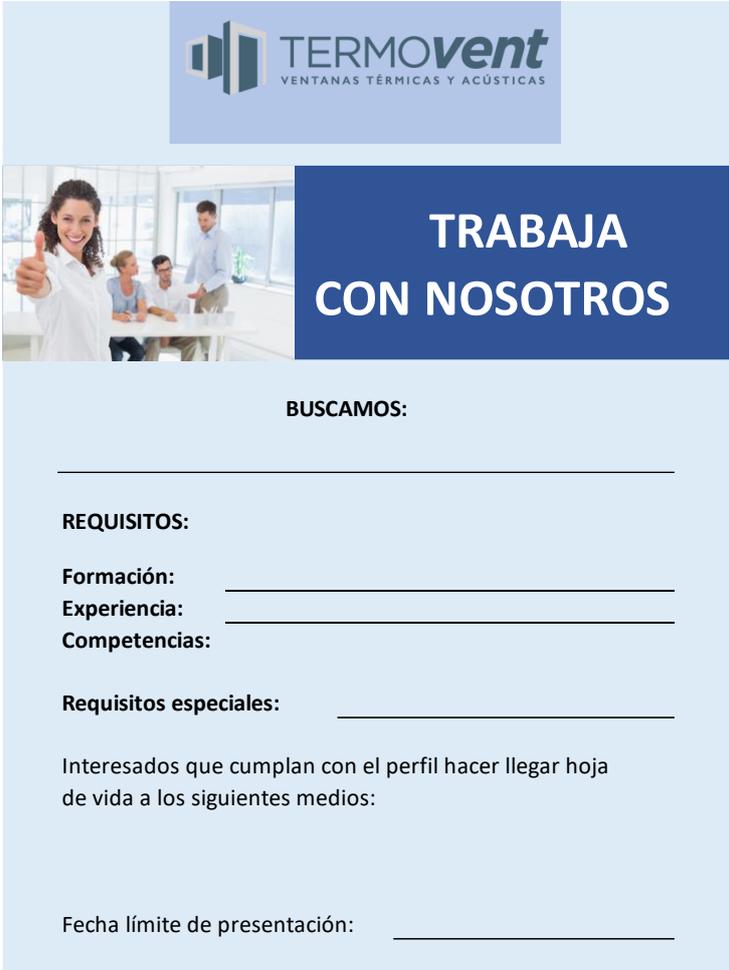
Fuentes de reclutamiento	Tiempo que implica		Facilidad de ejecución		Costo		Objetividad		Alcance (Número de candidatos potenciales)		Motivación del personal		Calificación
Ponderación	3		2		5		4		1		6		
Reclutamiento interno	4	12	3	6	5	25	2	8	1	1	5	30	82
Archivos de hojas de vida anteriores	1	3	1	2	5	25	3	12	3	3	1	6	51
Contacto con Universidades	4	12	3	6	4	20	4	16	4	4	1	6	64
Headhunters	4	12	5	10	1	5	5	20	5	5			52
Recomendación interna	3	9	4	8	5	25	1	4			4	24	70
Redes Sociales	5	15	3	6	4	20	4	16	5	5	1	6	68
Bolsas de trabajo	3	9	2	4	2	10	4	16	5	5	1	6	50

De la matriz de decisiones se denota que las mejores fuentes de reclutamiento para Termovent Cía. Ltda. son el reclutamiento interno, la recomendación interna y las redes sociales, por lo que se recomienda emplear estas tres fuentes; sin embargo, no se debe dejar de analizar para cada vacante la mejor opción utilizando el presente análisis como guía.

Para la publicación de la vacante se propone el siguiente formato en donde se publiquen los aspectos más importantes del cargo en conformidad a los perfiles de cargo que se presentan más adelante:

## Figura 16

### Formato para Reclutamiento



**TERMOvent**  
VENTANAS TÉRMICAS Y ACÚSTICAS

**TRABAJA  
CON NOSOTROS**

**BUSCAMOS:**

\_\_\_\_\_

**REQUISITOS:**

**Formación:** \_\_\_\_\_

**Experiencia:** \_\_\_\_\_

**Competencias:** \_\_\_\_\_

**Requisitos especiales:** \_\_\_\_\_

Interesados que cumplan con el perfil hacer llegar hoja de vida a los siguientes medios:

Fecha límite de presentación: \_\_\_\_\_

Una vez que se tienen los candidatos al puesto de trabajo es importante realizar la verificación de referencias laborales. La verificación de referencias es muy importante en el proceso de selección debido a que contribuye a evitar reprocesos de contratación e incrementa la probabilidad de seleccionar al candidato correcto.

Por esto, es importante si no consta en la hoja de vida del candidato, solicitar referencias laborables verificables. En este punto, es imprescindible considerar que el candidato comúnmente referencia personas cercanas con quienes ha tenido buena relación y den información positiva sobre sí mismo, por lo cual es importante comunicarse con los lugares de trabajo directamente, al área de Recursos Humanos o los ex jefes directos del candidato de manera que la información recolectada sea lo más objetiva posible.

Con este objetivo, se propone el siguiente formato para verificación de referencias, de manera que se tecnifique en cierta medida este proceso y que se registre la solicitud de referencias como constancia del proceso.

**Figura 17**

*Formato para la Verificación de Referencias*



## VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS

Fecha de la verificación: \_\_\_\_\_

DATOS DEL CANDIDATO	
<b>Nombre del candidato:</b>	_____
<b>Cargo al que aplica:</b>	_____
<b>Nombre del área:</b>	_____

DATOS DE QUIEN EMITE LA REFERENCIA:	
<b>Empresa o lugar de trabajo:</b>	_____
<b>Nombre del informante:</b>	_____
<b>Cargo que ocupa en la empresa o lugar de trabajo:</b>	_____
<b>Relación laboral con el candidato:</b>	_____

DATOS DEL TRABAJO		
<b>Tiempo de labores</b>	<b>Cargo</b>	<b>Responsabilidades</b>

DATOS DEL DESEMPEÑO			
Califique el desempeño del trabajador, señalando con una X en la escala correspondiente:			
<b>Criterio</b>	<b>Insatisfactorio</b>	<b>Medio</b>	<b>Satisfactorio</b>
Desempeño en el trabajo			
Iniciativa			
Puntualidad			
Relación con los compañeros			

**MOTIVO DE SALIDA:** \_\_\_\_\_

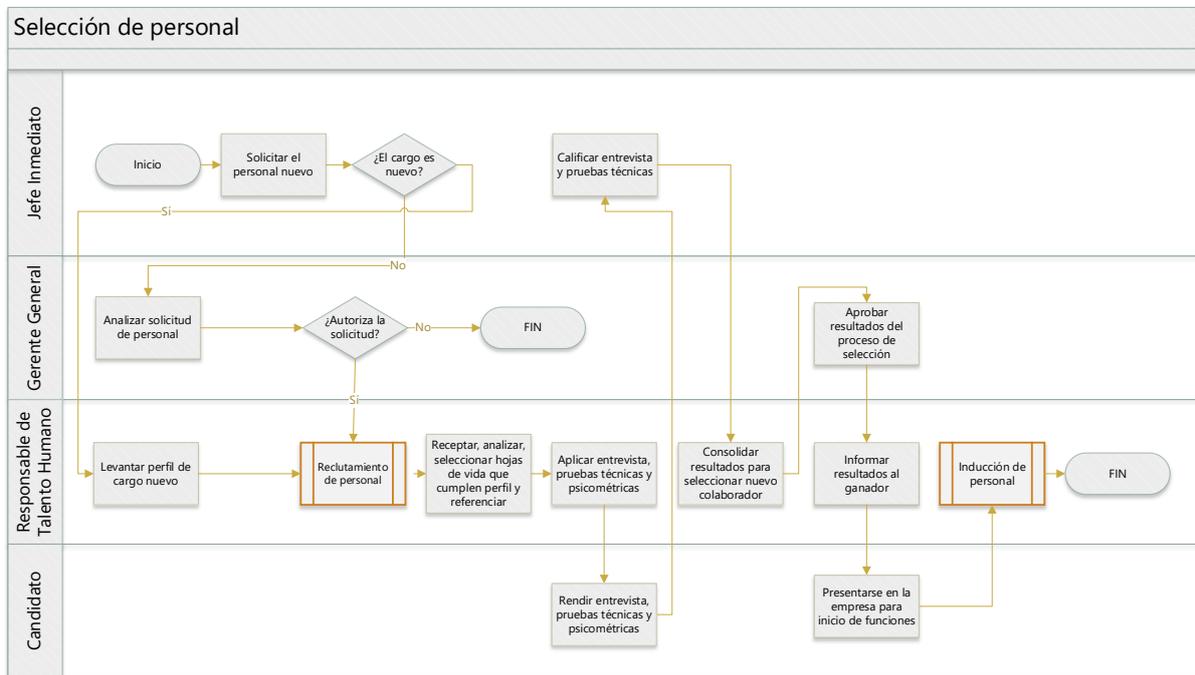
#### 4.2.7.2. Selección

La selección de personal es el proceso de evaluación de candidatos para una vacante después del reclutamiento. La selección es un proceso estratégico, por lo que es fundamental que este proceso esté correctamente organizado.

Para tal fin, se procedió a estructurar el proceso de selección de Termovent a través del siguiente Diagrama de Flujo.

**Figura 18**

*Diagrama de Flujo para la Selección de Personal*



### Perfiles de cargo

Con el objetivo de facilitar a la empresa, tener un panorama de la función del puesto en la organización y ayudar a los reclutadores de recursos humanos a conocer la misión de un cargo y lo que se busca en un candidato a ocuparlo, se procedió al registro de los perfiles todos los cargos de Termovent Cía. Ltda. con base al proceso establecido en el apartado anterior y la información levantada en el análisis y descripción de cargos. Todos los perfiles fueron debidamente validados por la administración de la empresa.

Para Termovent Cía. Ltda. posterior al análisis y descripción de puestos, se levantaron los perfiles de todos los cargos de la empresa bajo el formato que se presenta más adelante. Consta a continuación a manera de ejemplo un perfil de cargo del área directiva, uno del área administrativa y uno del área operativa.

**Figura 19**

*Perfil de Cargo por Competencias Nivel Directivo*



## PERFIL POR COMPETENCIAS

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	GERENTE GENERAL
Nombre del área:	GERENCIA
Reporta a:	
Supervisa a:	JEFE ADMINISTRATIVO, CONTADOR, AUXILIAR CONTABLE, COORDI

ORGANIGRAMA
<pre> graph TD     GG[Gerente General] --&gt; JA[Jefe Administrativo]     GG --&gt; JD[Jefe de Diseño]     GG --&gt; JP[Jefe de Producción]     GG --&gt; JVe[Jefe de Ventas]          JA --&gt; C[Contador]     JA --&gt; AC[Auxiliar Contable]          JA --&gt; CB[Coordinador de Bodega]     CB --&gt; AB[Auxiliar de Bodega]     AB --&gt; I[Instalador]     I --&gt; CH[Chofer]          JD --&gt; AD[Auxiliar de diseño]          JP --&gt; OP[Opereros de Producción]          JVe --&gt; V[Vendedor]                     </pre>

MISIÓN DEL CARGO
Conducir estratégicamente a la empresa y tomar decisiones para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

PRINCIPALES FUNCIONES:	
N°	ACTIVIDAD
1	Diseñar la estrategia y fijar objetivos para el crecimiento de la empresa
2	Aprobar los estados financieros de la empresa para cumplir con la normativa tributaria y societaria
3	Establecer relaciones con proveedores internacionales para la adquisición de materia prima
4	Proporcionar soluciones financieras para la liquidez y operación de la empresa
5	Evaluar y mejorar las operaciones y el desempeño financiero para optimizar los resultados de la empresa
6	Participar semanalmente en reuniones de jefaturas para analizar pedidos de compra e importación de materiales
7	Citar a reuniones a los socios para dar a conocer la situación de la empresa
8	Buscar nuevas inversiones en el sector de la construcción para mejorar los resultados de la empresa
9	Realizar pagos a proveedores internacionales para dotar de materia prima a la parte operativa
10	Aprobar porcentajes de comisiones para pago posterior a los vendedores

### EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

#### Equipos y herramientas empleados:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### Equipos de oficina empleados:

Computadora \_\_\_\_\_ Dispositivo móvil \_\_\_\_\_

Impresora \_\_\_\_\_

### FORMACIÓN ACADÉMICA

Nivel de Educación	Aplica	Título	Área de especialización
Primaria			
Secundaria			
Técnico/Tecnológico			
Universitaria	X	Ingeniero en Administración de	Administración de Empresas
Posgrado			

### CAPACITACIÓN ADICIONAL

#### (Cursos, Seminarios, Talleres, otros)

Materia / Tema	Número de horas (Marcar con X)					
	8h	20h	40h	80h	120h	Otro
Planificación Estratégica		x				
Legislación Laboral	x					
Legislación Tributaria	x					
Marketing y Ventas		x				

### EXPERIENCIA LABORAL

#### Tipo de experiencia:

- Experiencia en instituciones similares
- Experiencia en cargos similares

#### Tiempo de experiencia:

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 2 y 4 años
- Más de 4 años

### REQUISITOS ESPECIALES

#### Programas informáticos empleados

##### 1 Programas Internos:

Trello \_\_\_\_\_

One Drive \_\_\_\_\_

##### 2 Programas externos:

Cash Managment - Banco de Guayaquil \_\_\_\_\_

Cash Managment - Banco Pichincha \_\_\_\_\_

Cash Managment - Banco del Austro \_\_\_\_\_

#### Manejo de Idiomas:

Idioma: \_\_\_\_\_

Idioma: \_\_\_\_\_

##### Nivel requerido:

	Alto	Medio	Bajo
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

##### Nivel requerido:

	Alto	Medio	Bajo
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Viajes:	Si	x	No	
Trabajo nocturno:	Si		No	
Horas extras:	Si		No	

Fines de semana:	Si		No	
Otros:	Si		No	
Domicilio:				

### RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Niveles	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Pares				
Colaboradores	x		x	x
Clientes				x
Proveedores				x
Otros				

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

A: Alto      B: Bueno      C: Mínimo necesario      D: Por desarrollar

### COMPETENCIAS GENERALES

COMPETENCIA	GRADO			
	A	B	C	D
Nivel de compromiso-Disciplina-Productividad	X			
Perseverancia	X			
Trabajo en equipo	X			

### COMPETENCIAS DEL CARGO

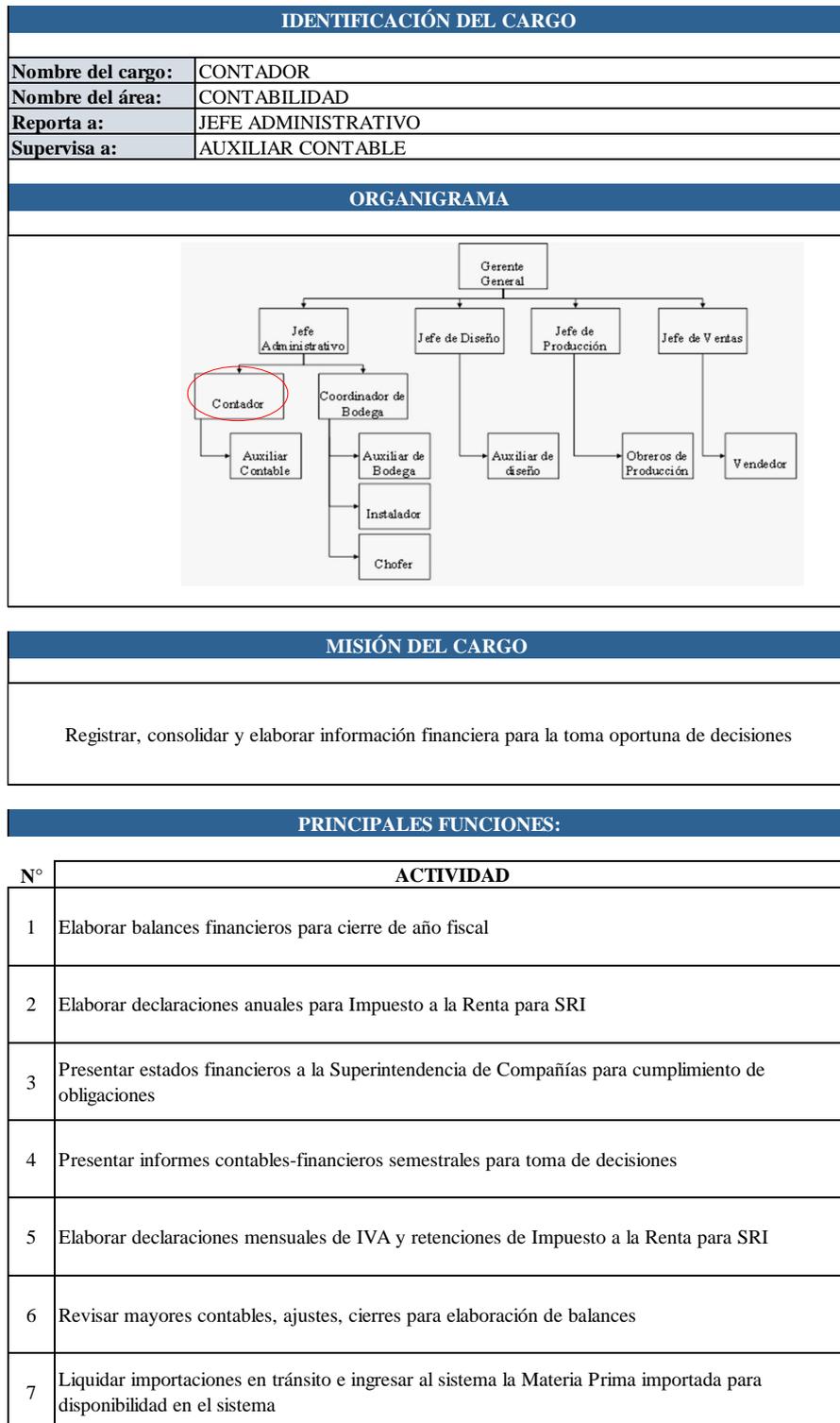
COMPETENCIA	GRADO			
	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	X			
Búsqueda de información	X			
Capacidad de planificación y de organización	X			
Comunicación	X			
Confianza en sí mismo	X			
Credibilidad técnica	X			
Desarrollo del equipo	X			
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	X			
Empowerment	X			
Flexibilidad	X			
Habilidad analítica	X			
Liderazgo	X			
Modalidades de contacto	X			
Negociación	X			
Orientación a los resultados	X			
Presentación de soluciones comerciales	X			
Profundidad en el conocimiento de los productos	X			
Resolución de problemas comerciales	X			
Temple	X			
Tolerancia a la presión	X			

**Figura 20**

*Perfil de Cargo por Competencias Nivel Administrativo*



## PERFIL POR COMPETENCIAS



8	Generar pagos a través de transferencias, cheques y efectivo para proveedores y personal
9	Cálculo y registrar en el Sistema de Salarios en línea del MDT pagos de beneficios sociales a trabajadores para el pago de personal
10	Recopilar y entregar información requerida por auditoría externa para procesos de toma de decisiones

### EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

#### Equipos y herramientas empleados:

\_\_\_\_\_

#### Equipos de oficina empleados:

Computadora \_\_\_\_\_

Calculadora \_\_\_\_\_

### FORMACIÓN ACADÉMICA

Nivel de Educación	Aplica	Título	Área de especialización
Primaria			
Secundaria			
Técnico/Tecnológico			
Universitaria	x	CPA, Ingeniero en Contabilidad	Contabilidad
Posgrado			

### CAPACITACIÓN ADICIONAL

#### (Cursos, Seminarios, Talleres, otros)

Materia / Tema	Número de horas (Marcar con X)					
	8h	20h	40h	80h	120h	Otro
Normativa Tributaria					x	
Excel			x			
Normas Internacionales de Información Financiera				x		
Actualizaciones en manejo de plataformas de entes de control	x					

### EXPERIENCIA LABORAL

#### Tipo de experiencia:

- Experiencia en instituciones similares
- Experiencia en cargos similares

#### Tiempo de experiencia:

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 2 y 4 años
- Más de 4 años

### REQUISITOS ESPECIALES

#### Programas informáticos empleados

1 Programas Internos:

Fénix \_\_\_\_\_

Trello \_\_\_\_\_

2 Programas externos:

SRI \_\_\_\_\_

Superintendencia de Compañías \_\_\_\_\_

Cash Management - Banco de Guayaquil \_\_\_\_\_

### Manejo de Idiomas:

Idioma: \_\_\_\_\_

Idioma: \_\_\_\_\_

Nivel requerido:

	Alto	Medio	Bajo
Hablado:	X		
Escrito:	X		
Leído:	X		

Nivel requerido:

	Alto	Medio	Bajo
Hablado:			
Escrito:			
Leído:			

<b>Viajes:</b>	Si		No	x
<b>Trabajo nocturno:</b>	Si		No	x
<b>Horas extras:</b>	Si		No	x

<b>Fines de semana:</b>	Si		No	
<b>Otros:</b>	Si		No	
<b>Domicilio:</b>				

### RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Niveles	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	X			
Pares		X		
Colaboradores			X	
Clientes	X			
Proveedores	X			
Otros: Instaladores y Vendedores	X			

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

A: Alto

B: Bueno

C: Mínimo necesario

D: Por desarrollar

### COMPETENCIAS GENERALES

COMPETENCIA	GRADO			
	A	B	C	D
Nivel de compromiso-Disciplina-Productividad	X			
Perseverancia	X			
Trabajo en equipo	X			

### COMPETENCIAS DEL CARGO

COMPETENCIA	GRADO			
	A	B	C	D
Búsqueda de información	X			
Calidad del trabajo	X			
Capacidad de planificación y de organización	X			
Orientación a los resultados	X			
Tolerancia a la presión	X			
Franqueza – Confiabilidad – Integridad	X			

Figura 21

Perfil de Cargo por Competencias Nivel Operativo

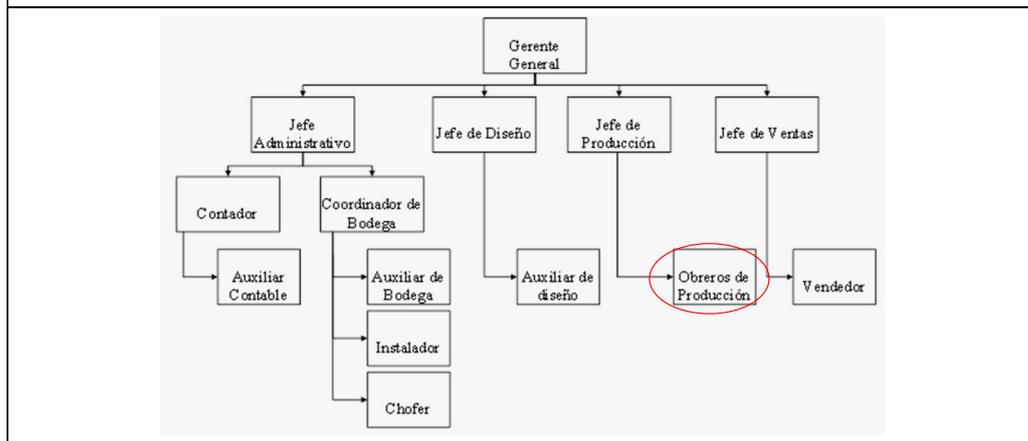


# PERFIL POR COMPETENCIAS

## IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del cargo:</b>	Obrero de Corte de Perfil Crudo
<b>Nombre del área:</b>	Producción
<b>Reporta a:</b>	Jefe de Producción
<b>Supervisa a:</b>	-----

## ORGANIGRAMA



## MISIÓN DEL CARGO

Ejecutar el corte de los perfiles que no han pasado aún por ningún proceso productivo

## PRINCIPALES FUNCIONES:

N°	ACTIVIDAD
1	Digitar en el sistema diariamente la cantidad de material empleado para la producción.
2	Realizar el informe a Contabilidad diariamente de los materiales empleados para la producción
3	Cortar los perfiles de acuerdo a la hoja de diseño para la producción
4	Realizar la lectura e interpretación de la hoja de diseño y hoja de corte diariamente para iniciar la producción
5	Informar sobre reprocesos de producción diariamente en caso de errores para la producción

### EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

#### Equipos y herramientas empleados:

Máquina de corte \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

#### Equipos de oficina empleados:

Computadora \_\_\_\_\_  
 Impresora \_\_\_\_\_

### FORMACIÓN ACADÉMICA

Nivel de Educación	Aplica	Título	Área de especialización
Primaria			
Secundaria	X	Bachiller	
Técnico/Tecnológico			
Universitaria			
Posgrado			

### CAPACITACIÓN ADICIONAL

(Cursos, Seminarios, Talleres, otros)

Materia / Tema	Número de horas (Marcar con X)					
	8h	20h	40h	80h	120h	Otro

### EXPERIENCIA LABORAL

#### Tipo de experiencia:

- Experiencia en instituciones similares  
 Experiencia en cargos similares

#### Tiempo de experiencia:

- Menos de 1 año  
 Entre 1 y 2 años  
 Entre 2 y 4 años  
 Más de 4 años

### REQUISITOS ESPECIALES

#### Programas informáticos empleados

1 Programas Internos:

2 Programas externos:

### Manejo de Idiomas:

Idioma: \_\_\_\_\_

Idioma: \_\_\_\_\_

Nivel requerido:

	Alto	Medio	Bajo
Hablado:	X		
Escrito:	X		
Leído:	X		

Nivel requerido:

	Alto	Medio	Bajo
Hablado:			
Escrito:			
Leído:			

<b>Viajes:</b>	Si		No	X
<b>Trabajo nocturno:</b>	Si		No	X
<b>Horas extras:</b>	Si	X	No	

<b>Fines de semana:</b>	Si		No	
<b>Otros:</b>	Si		No	
<b>Domicilio:</b>				

### RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Niveles	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	X			
Pares		X		
Colaboradores				
Cientes				
Proveedores				
Otros				

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

A: Alto

B: Bueno

C: Mínimo necesario

D: Por desarrollar

### COMPETENCIAS GENERALES

COMPETENCIA	GRADO			
	A	B	C	D
Nivel de compromiso-Disciplina-Productividad	X			
Perseverancia	X			
Trabajo en equipo	X			

### COMPETENCIAS DEL CARGO

COMPETENCIA	GRADO			
	A	B	C	D
Calidad del trabajo		X		
Colaboración			X	
Comunicación			X	
Habilidad Analítica			X	
Iniciativa			X	
Profundidad en el conocimiento de los productos		X		
Tolerancia a la presión		X		

### Pruebas de conocimientos para el cargo

Este tipo de pruebas en el proceso de selección permiten a los reclutadores medir de forma objetiva los conocimientos de los candidatos en lo relacionado al cargo.

En algunos cargos este tipo de pruebas son un requisito imprescindible, mientras que en otros son menos importantes, dependiendo del trabajo. Sin embargo, suelen ser determinantes para un trabajo de calidad.

Por lo tanto, para la empresa se plantea clasificar y aplicar las pruebas técnicas de acuerdo al siguiente esquema por niveles y cargos:

**Tabla 17**

*Determinación de Pruebas de Conocimientos por Nivel*

Nivel	Cargos	Tipo de prueba
Directivo	- Gerente General	Prueba de logro de lápiz y papel
	- Jefe Administrativo	Prueba de logro de lápiz y papel
	- Jefe de Diseño	Prueba de reconocimiento
	- Jefe de Producción	Prueba de logro de lápiz y papel
	- Jefe de Ventas	Prueba de logro de lápiz y papel
Administrativo	- Contador	Prueba de logro de lápiz y papel
	- Coordinador de Bodega	Prueba de logro de lápiz y papel
Operativo	- Auxiliar contable	Prueba de logro de lápiz y papel
	- Auxiliar de bodega	Prueba de logro de lápiz y papel
	- Instalador	Simulación de trabajo
	- Chofer	Prueba de logro de lápiz y papel
	- Auxiliar de diseño	Prueba de reconocimiento
	- Obreros de producción	Simulación de trabajo
	- Vendedor	Simulación de trabajo

Este tipo de pruebas consisten en:

- Prueba de logro de lápiz y papel: “miden el conocimiento de los candidatos sobre hechos y principios del puesto de trabajo.” (Dolan et al., 2007, págs. 151-153)
- Simulación de trabajo: “requiere que el candidato realice actividades físicas o verbales bajo una supervisión estructurada y condiciones estándar.” (Dolan et al., 2007, págs. 151-153)
- Prueba de reconocimiento: “Los candidatos llevan a la entrevista de trabajo una carpeta con su trabajo o con muestras de los trabajos que hayan hecho.” (Dolan et al., 2007, págs. 151-153)

Para Termovent es importante entonces definir si es necesaria o no una evaluación técnica según el cargo; y, de ser necesaria, estructurar la evaluación específica de acuerdo al

esquema anterior, para lo que se recomienda el apoyo de un experto en el cargo que puede ser una persona que desempeñe las funciones del cargo en cuestión, del jefe inmediato o ambos, quienes deberán estructurar la prueba de conocimientos y entregarla a quien ejerza las funciones de talento humano para su revisión y aplicación. Se sugiere que estas pruebas de conocimientos sean entregadas a talento humano con una anticipación no mayor a una hora de la aplicación de la evaluación para garantizar la transparencia del proceso.

Se recomienda, además, llevar a cabo la prueba de conocimientos técnicos antes de la entrevista a los candidatos que cumplen con el perfil para filtrar a aquellos que tienen las competencias técnicas requeridas de los que no y reducir el número de entrevistas a realizarse.

### Pruebas psicométricas

Las pruebas psicométricas son importantes herramientas para pronosticar el eficacia de un candidato en un cargo, porque permiten encontrar perfiles con competencias que sean congruentes con el perfil de cargo requerido por la empresa.

Existen baterías genéricas estandarizadas que se aplican a determinados cargos y competencias; y, en caso de no poder estandarizar evaluaciones a la medida de la organización se pueden emplear también exámenes de habilidades blandas aplicadas en donde se evalúen las competencias requeridas para el cargo.

Luego de analizar diferentes firmas expertas como Psiconet, Evaluar, Polygraph, Amitai y Midot; consultores de reclutamiento y selección de personal, así como sus baterías de evaluaciones se determinó el siguiente esquema en donde para cada competencia se sugieren pruebas psicométricas para evaluar las competencias requeridas en los perfiles de cargo.

**Tabla 18**

#### *Pruebas Psicométricas por Competencia*

<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>		
<b>NIVEL</b>	<b>CARGOS</b>	<b>PRUEBA PSICOMÉTRICA</b>
Todos los niveles	Todos los cargos	Examen de habilidades blandas aplicadas
		Test Situacional de Competencias Conductuales - TSCC
		Prueba de Cleaver
<b>COMPETENCIAS POR CARGO</b>		
<b>NIVEL</b>	<b>CARGOS</b>	<b>PRUEBA PSICOMÉTRICA</b>
Directivo	Gerente General	Test de Moss

	Jefe Administrativo Jefe de Diseño Jefe de Producción Jefe de Ventas	Batería de Medición de Competencias Cognitivas - BMCC Test Situacional de Competencias Conductuales – TSCC Exámenes de habilidades blandas aplicadas
Administrativo	Contador  Coordinador de Bodega	Perfil de valores Hartman Batería de Medición de Competencias Cognitivas - BMCC Batería de Medición de Competencias Cognitivas - BMCC Test Situacional de Competencias Conductuales – TSCC Exámenes de habilidades blandas aplicadas
Operativo	Auxiliar contable Auxiliar de bodega Instalador Chofer Auxiliar de diseño Obreros de producción Vendedor	Test Situacional de Competencias Conductuales – TSCC Exámenes de habilidades blandas aplicadas

### **Exámenes de habilidades blandas aplicadas**

“Son equivalentes a los exámenes de conocimientos aplicados, pero en el terreno de la personalidad y las actitudes puntuales en circunstancias específicas”. (Pearson, 2021)

La forma más apropiada de medir estas habilidades es “mediante simulaciones de escenarios reales a los que se enfrentaría el candidato si quedara seleccionado para el puesto” (Pearson, 2021)

### **Test Situacional de Competencias Conductuales – TSCC**

Este test “implica la descripción de situaciones por cada competencia definida en el diccionario de competencias de la ONET con diferentes alternativas de Solución.” (Alfredo Paredes & Asociados Cía. Ltda., 2023)

“Mide la habilidad para comprender e interpretar el contexto, los procesos, las jerarquías, las relaciones y la toma de decisiones en la propia empresa o en otras organizaciones.” (Alfredo Paredes & Asociados Cía. Ltda., 2023). Es un test ajustado a baremos ecuatorianos.

### **Prueba de Cleaver**

Implica “una descripción de la personalidad de los individuos, enfocada en sus aptitudes para el trabajo en equipo y la capacidad social para relacionarse. Para la valoración, la prueba registra comportamientos y habilidades en hipotéticos escenarios.” (Amitai, 2019)

“La prueba valora respuestas como el empuje para obtener resultados, influencia para persuadir, constancia y compromiso en los proyectos, y apego a determinados valores.” (Amitai, 2019)

### **Batería de Medición de Competencias Cognitivas - BMCC**

Este test “mide la capacidad para analizar problemas y detectar tendencias, patrones, causas, efectos, relaciones, etc.” (Alfredo Paredes & Asociados Cía. Ltda., 2023)

Es un test de propiedad intelectual de Psiconet ajustado a baremos ecuatorianos.

### **Perfil de valores Hartman**

“Permite valorar si la persona que estamos contratando es confiable y comparte los juicios de valor de la organización. La prueba deriva del instrumento de Robert S. Hartman, desarrollado en 1967, el cual ha servido como filtro de honestidad e integridad en las organizaciones.” (Amitai, 2019)

### **Test de Moss**

“Evalúa a individuos que podrían calificar para cargos que demandan la gestión de personal subordinado. Evalúa habilidades en supervisión, capacidad de persuasión e influencia positiva al personal, relaciones sociales, sentido común y tacto con el personal subordinado.” (Amitai, 2019)

Para el análisis y evaluación de las pruebas psicométricas en los procesos de selección es importante ir de la mano de un profesional con experiencia, lo cual puede significar una

inversión importante de recursos, pero ofrece muy buenos resultados a largo plazo debido a que se reflejará en un ahorro de recursos relacionados con rotación de personal, despidos y nuevos reclutamientos.

Para el uso de este tipo de pruebas en Termovent Cía. Ltda. se recomienda recurrir a los servicios de profesionales en psicometría para el análisis y evaluación de los test. Es importante que los baremos con base a los cuales se estructuran estos test sean ecuatorianos, para que el resultado sea objetivo, debido a que los contextos inciden en los resultados. Existen varios grupos consultores de Talento Humano especializados en selección de personal. Se citan algunos:

- Evaluar: <https://www.evaluar.com>
- Polygraph: <https://polygraph.com.ec>
- Amitai: <https://www.amitai.com>
- Latam Midot <https://latam.midot.com>
- Psiconet <https://psiconetonline.com>

## **Entrevistas de trabajo**

Para la realización de la entrevista de trabajo es fundamental la planificación de la misma, para lo cual, es indispensable basarse en el perfil del cargo relevado.

Previo a la entrevista de trabajo quien ejerza las funciones de talento humano deberá analizar la hoja de vida del candidato frente al perfil del cargo para determinar si se ajusta a los requerimientos básicos del puesto de trabajo y a haber obtenido las debidas referencias laborales de los candidatos.

Entre quienes hayan pasado el primer filtro de cumplimiento de perfil en cuanto a formación y experiencia; así como las referencias laborales y pruebas, se deben desarrollar las entrevistas de trabajo, para las cuales es esencial realizar debidamente un agendamiento y convocatoria a los candidatos, así como destinar el tiempo suficiente para la entrevista, el ambiente adecuado y conocer bien el perfil requerido, así como, haber revisado la hoja de vida del candidato, además de incluir en el proceso al jefe inmediato del cargo vacante debido a que será él/ella quien finalmente tome la decisión de selección con base al proceso técnicamente ejecutado.

Antes de la entrevista es necesario determinar las preguntas básicas que se formularán en la misma además de conocer el nombre del candidato, presentarse por el nombre y cargo y explicar el propósito de la entrevista al candidato. Para concluirla es necesario cerciorarse de haber relevado toda la información necesaria, por lo que un formulario de registro de la entrevista es importante. Para cerrar la entrevista se puede cuestionar: “¿Tiene alguna consulta?”, “El paso siguiente es...”

La manera en la que se formulan las preguntas en una entrevista puede afectar las respuestas que se reciben. Por lo que, un correcto planteamiento de preguntas es fundamental para un proceso de selección exitoso.

Después del proceso introductorio de saludo y ambientación es importante aclarar cualquier duda sobre el historial laboral del candidato.

Debido a que en la presente propuesta se maneja un esquema por competencias es fundamental desarrollar un diccionario de preguntas y de comportamientos para planificar debidamente la entrevista con el fin de identificar correctamente las competencias requeridas para el cargo vacante.

Para entrevistar por competencias se debe en primer lugar determinar si el candidato posee los conocimientos técnicos requeridos para el puesto y a continuación determinar si posee las competencias necesarias. Para esto es importante realizar preguntas basados en comportamientos anteriores; por ejemplo, si se va a evaluar la competencia de trabajo en equipo la pregunta puede plantearse como “Coménteme una experiencia en la cual haya tenido que trabajar en equipo y cuál fue su aporte”

En resumen, para realizar las entrevistas a los candidatos se debe realizar lo siguiente:

- Analizar el perfil de cargo
- Estructurar una guía de entrevista de acuerdo al perfil de cargo, diccionario de preguntas y de comportamientos
- Comunicarse con los candidatos que cumplen con el perfil requerido
- Agendar las entrevistas con los espacios de tiempo suficientes entre candidatos
- Llevar a cabo la entrevista junto al jefe inmediato del cargo vacante de acuerdo a la planificación previamente estructurada.

- Registrar la entrevista
- Evaluar la entrevista junto con el jefe inmediato del cargo vacante.

Para la entrevista de trabajo en Termovent, la guía variará dependiendo del cargo y las competencias necesarias para cada uno por lo que se sugiere emplear la siguiente estructura que deberá ser completada de acuerdo al cargo en cuestión.

## Figura 22

### *Guía y Registro de Entrevista de Trabajo*



#### GUIA Y REGISTRO DE ENTREVISTA DE TRABAJO

FECHA: \_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL CANDIDATO: \_\_\_\_\_  
CARGO AL QUE POSTULA: \_\_\_\_\_

**DATOS PERSONALES:**

LUGAR DE RESIDENCIA: \_\_\_\_\_

**COMPETENCIAS:**

COMPETENCIA REQUERIDA: \_\_\_\_\_  
PREGUNTA RELACIONADA A LA COMPETENCIA: \_\_\_\_\_  
RESPUESTA: \_\_\_\_\_

COMPETENCIA REQUERIDA: \_\_\_\_\_  
PREGUNTA RELACIONADA A LA COMPETENCIA: \_\_\_\_\_  
RESPUESTA: \_\_\_\_\_

Al concluir una entrevista es importante evaluar a cada candidato para tener un punto de referencia. Para Termovent Cía. Ltda., se plantea el siguiente formato de evaluación de la entrevista:

**Figura 23**

*Evaluación de la Entrevista de Trabajo*



**EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA**

FECHA: \_\_\_\_\_  
 NOMBRE DEL CANDIDATO: \_\_\_\_\_  
 CARGO AL QUE POSTULA: \_\_\_\_\_

Para los siguientes factores descritos valorar de acuerdo a los siguientes parámetros:

- A: Alto                      B: Bueno                      C: Mínimo necesario                      D: Por desarrollar

**COMPETENCIAS:**

COMPETENCIA	A	B	C	D

CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA

**Comparación de candidatos**

En un proceso de selección técnicamente ejecutado es imprescindible comparar los candidatos para la toma de la decisión final. Para este fin es importante contar con el criterio de evaluación del responsable de talento humano, del jefe inmediato y de ser posible del gerente general.

Para tal efecto es importante dar una ponderación y calificación a cada uno de los pasos llevados a cabo la selección del personal.

**Tabla 19***Criterios de Selección con Puntuación*

CRITERIO DE SELECCIÓN	PUNTACIÓN
Entrevista	30
Prueba de conocimientos	40
Pruebas psicométricas	30
<b>Total</b>	<b>100</b>

Para calificar cada criterio de selección se seguirán estas indicaciones:

**Entrevista:** Se tomará la calificación asignada en la evaluación de la entrevista por el responsable de talento humano, el jefe inmediato del cargo vacante y de ser posible el gerente general.

**Prueba de conocimientos:** Las pruebas de conocimientos se calificarán sobre 40 puntos.

**Pruebas psicométricas:** La calificación de las pruebas psicométricas deberá ser asignada por el proveedor de los test.

Para visualizar la comparación entre candidatos se establece el presente esquema de comparación:

**Figura 24***Formato para Comparación de Candidatos***COMPARACIÓN  
DE CANDIDATOS**

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

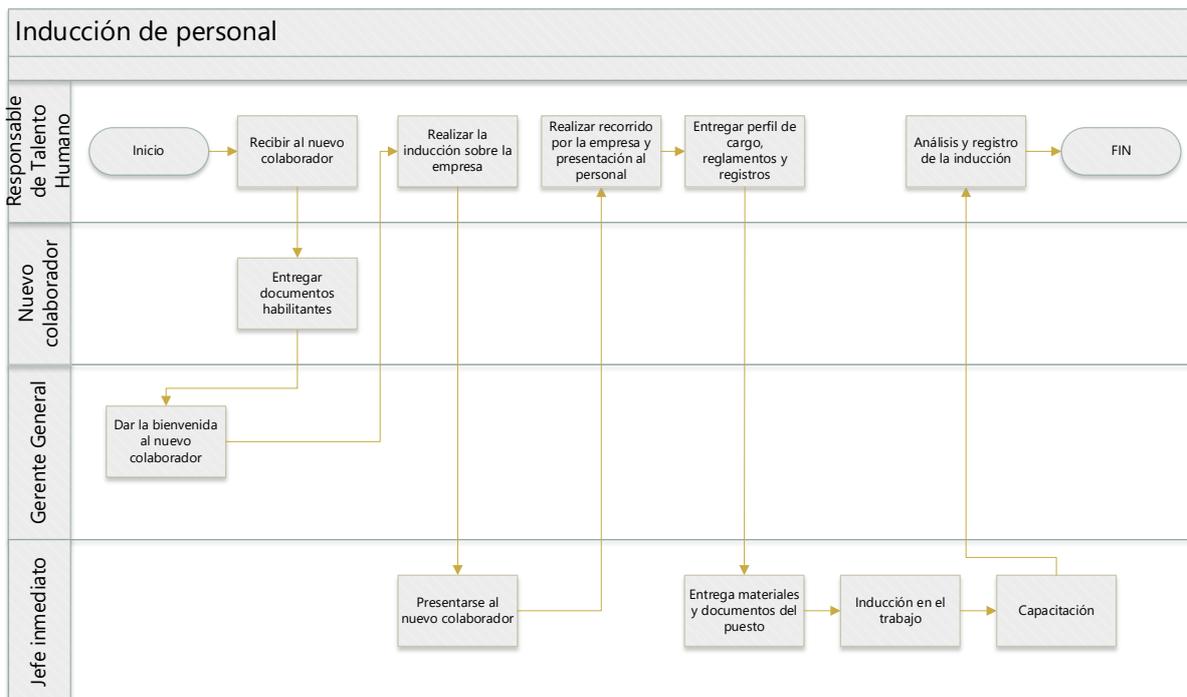
PERFIL	CANDIDATO A	CANDIDATO B	CANDIDATO C
	Nombre:	Nombre:	Nombre:
Entrevista			
Prueba de conocimientos			
Pruebas psicométricas			
<b>PUNTUACION (SOBRE 100 PUNTOS)</b>			

### 4.2.7.3.Inducción

La inducción conlleva las actividades que la empresa lleva a cabo para que un nuevo colaborador se integre exitosamente en la organización, es decir, para que aprenda los métodos de trabajo, conozca cómo funcionan los equipos y se familiarice con sus compañeros, la estructura y la filosofía organizacional.

**Figura 25**

*Diagrama de Flujo de la Inducción del Personal*



Para cumplir con ese objetivo se plantea el siguiente formato de registro de la inducción en donde se registra la siguiente información:

## Figura 26

Formato para el Registro de la Inducción



# REGISTRO DE INDUCCIÓN

### DATOS DE LA INDUCCIÓN

Fecha de la inducción:	
Lugar de la inducción:	

### DATOS DEL COLABORADOR

Nombre del colaborador:	
Cargo:	
Nombre del área:	
Reporta a:	

### INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA

Señale con una X en las casillas una vez que se haya realizado el proceso de inducción e indique el responsable de cada tema:

Señale:	Tema:	Responsable:
<input type="checkbox"/>	Breve historia de la empresa	_____
<input type="checkbox"/>	Filosofía organizacional	_____
<input type="checkbox"/>	Reglamento Interno de Trabajo	_____
<input type="checkbox"/>	Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo	_____
<input type="checkbox"/>	Organigrama	_____

### FUNCIONES DEL CARGO:

Cite y enuncie al colaborador las funciones del cargo de acuerdo al perfil

1	
2	
3	
4	
5	

**INDUCCION EN FUNCIONES:**

Indique tema de capacitación, responsable de la capacitación , período de inducción, y firma de responsabilidad del capacitador

<b>Tema:</b>	<b>Responsable de capacitación:</b>	<b>Plazo de inducción:</b>	<b>Firma del capacitador:</b>

**INDUCCION GENERAL:**

Señale con una X en las casillas una vez que se haya realizado el recorrido por las instalaciones y la presentación a los compañeros de trabajo:

<b>Señale:</b>	<b>Tema:</b>	<b>Responsable:</b>
<input type="checkbox"/>	Recorrido por las instalaciones	_____
<input type="checkbox"/>	Presentación a los compañeros de trabajo	_____

**FIRMAS DE RESPONSABILIDAD**

**Firma del colaborador nuevo:**

Nombre: \_\_\_\_\_

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

**Firma del capacitador:**

Nombre: \_\_\_\_\_

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

**Firma del capacitador:**

Nombre: \_\_\_\_\_

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

**Firma del capacitador:**

Nombre: \_\_\_\_\_

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

## Listado de documentos habilitantes

Una vez el colaborador es seleccionado se deben solicitar los documentos mínimos necesarios para registros de la empresa; por lo tanto, se sugiere para Termovent Cía. Ltda. se solicite a los nuevos colaboradores el siguiente listado de documentos que servirán para la base de datos de la empresa, así como para temas de remuneración y beneficios legales.

1. Hoja de vida
2. Copia de la cédula de ciudadanía del colaborador
3. Copia de certificado de educación o título técnico o profesional
4. Copia de certificados de capacitaciones relacionadas con el cargo
5. Copia de certificados de trabajo
6. Copia de cédula de ciudadanía del cónyuge (Si aplica)
7. Copia de partida de nacimiento o cédula de ciudadanía de los hijos menores de edad o con discapacidad (Si aplica)

## 5. CONCLUSIONES

La selección del personal constituye una base esencial para la estrategia empresarial debido a la influencia de los trabajadores en los resultados de la organización; por lo cual, atraer al personal adecuado es fundamental para crear un equipo competitivo, que aporte a la productividad y al logro las metas de la empresa.

La estructura organizacional de la empresa no está claramente definida en un organigrama o registro, por lo que los puestos de trabajo y las actividades entre los mismos no están claramente señaladas permitiendo que puedan darse roles duplicados entre puestos de trabajo o que no se esté optimizando el tiempo de trabajo del personal.

La estructura organizacional es la base para establecer la función que tiene que cumplir cada miembro dentro de una organización. Sin embargo, en Termovent Cía. Ltda. tampoco existen definidas las funciones del personal a nivel de actividades lo cual permite a los colaboradores cuáles son sus responsabilidades en el cargo y cómo se deben ejecutar.

La gestión del talento humano permite administrar y optimizar el desempeño de los colaboradores para alcanzar el éxito de la empresa; sin embargo, en Termovent no se tienen

claramente establecidas ni las funciones de gestión de talento humano ni quién es responsable por ellas

Se requiere contar con un sistema de reclutamiento, selección e inducción del personal que permita tecnificar el proceso y que tenga incidencia en la reducción de la rotación de personal y la estabilidad de los colaboradores, contribuyendo al mejoramiento del desempeño del personal que se vea reflejado en resultados positivos para la empresa en cuanto a sus niveles de productividad.

Los requerimientos de personal constituyen uno de los primeros pasos en el proceso de selección de personal que permiten comunicar las necesidades de personal. En Termovent Cía. Ltda. estos requerimientos de personal se realizan de acuerdo a la necesidad que exista por medio de observación del jefe de cada área y de acuerdo al nivel de producción.

Los requerimientos de personal se dan a conocer de manera verbal al Gerente o a la Jefe Administrativa quienes de acuerdo al cargo en cuestión comunican al propio personal de la empresa para que difundan la vacante.

El reclutamiento de personal se realiza principalmente por recomendaciones de terceros, especialmente, los mismos trabajadores; y, eventualmente se publica en redes sociales. No se han explorado otras fuentes de reclutamiento de personal que provean varias opciones de candidatos calificados para los cargos.

En la Empresa el reclutamiento interno no es la primera opción de la empresa lo que puede repercutir en los niveles de motivación de los colaboradores actuales.

Las referencias para los postulantes se solicitan en ciertos casos porque la mayoría de los que se llegan a contratar son recomendados por personal que labora en la empresa.

La selección del personal es el canal para vincular personas que se ajusten a la organización y apoyen a los objetivos de la empresa, identificando las necesidades de la organización con respecto al cargo y comparándolas con el candidato adecuado. En Termovent Cía. Ltda., este proceso se realiza en base a la experiencia de los administradores de la empresa sin tener registro de los requisitos mínimos necesarios para desempeñar los diferentes puestos de trabajo, es decir, sin un perfil de cargo que resuma los requisitos básicos necesarios para el desempeño en el puesto de trabajo.

Las entrevistas de trabajo y las pruebas psicotécnicas son herramientas clave para determinar si un candidato posee las competencias y requisitos necesarios para el puesto de trabajo; y, actualmente en la empresa, para la contratación de personal, se aplica únicamente una entrevista de trabajo, en la que se indaga sobre información personal y la trayectoria laboral del candidato; sin embargo, no se aplica ningún tipo de test psicométrico o prueba de conocimientos de acuerdo al cargo en cuestión que permitan determinar si el candidato posee o no las competencias necesarias para la empresa.

Las entrevistas de trabajo se realizan de manera empírica por parte de la Jefe Administrativa sin una estructura que permita guiarse en los procesos de selección.

Los documentos de entrada son importantes para información interna de la organización y para cumplir con requisitos de normativa legal. En la empresa estudiada, cuando un trabajador es contratado no se le solicitan mayores requisitos documentales que la cédula de ciudadanía para el registro en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y en Ministerio de Trabajo.

El reclutamiento, selección e inducción del personal deben llevarse como un sistema, es decir, deben estar conectados e interrelacionados. Deben partir de una misma base para conseguir el único objetivo de promover la productividad de la empresa y la consecución de los objetivos organizacionales.

## **6. RECOMENDACIONES**

En la gestión administrativa llevada por la empresa, se debe establecer una planeación estratégica que le permita cumplir sus metas, basados en su filosofía y esta a su vez permitirá instaurar una planeación estratégica de recursos humanos, de manera que los procesos de selección tengan un enfoque a la misma, lo que permitirá a la empresa cumplir con los objetivos organizacionales, establecer un área responsable, que a su vez se encargará de gestionar el recurso humano de la misma y le permitirá crecer a largo plazo.

En los procesos de selección del personal hacer uso de los perfiles de cargo como base y todo el proceso técnico realizado en el presente trabajo para que las personas estén en los puestos de trabajo de acuerdo a su calificación para los mismos.

Establecer formalmente una estructura organizacional que sea la base para determinar áreas, departamentos, puestos, relaciones y responsabilidades entre los mismos para la optimización de las actividades y evitar duplicidad de funciones en caso de darse.

Definir con claridad las responsabilidades en los correspondiente a la gestión del talento humano en la Empresa.

Capacitar a la persona responsable de las funciones de talento humano en esta función debido a que en la empresa no existe persona con esa formación o experiencia.

Es importante aplicar reclutamiento interno para contribuir a la motivación y compromiso del personal en donde sea aplicable.

Explorar nuevas fuentes de reclutamiento de personal como redes sociales y bolsas de trabajo que permitan tener más opciones calificadas para las funciones de cada puesto de trabajo.

Utilizar test de psicométricos con baremos ecuatorianos para que los resultados sean confiables en los procesos de selección del personal.

A parte de la entrevista de trabajo realizar evaluaciones a los candidatos tanto psicométricas como de conocimiento (si aplican) para garantizar que la persona que llegue al cargo esté calificada para las funciones y evitar costos de reinducción y tiempo empleado en los procesos.

Mantener actualizados los perfiles de cargo del personal en casos de cambio de funciones, así como de creación de nuevos cargos o desaparición de alguno.

La inducción del nuevo personal es un paso imprescindible debido a que es el primer acercamiento formal con el nuevo personal, por lo cual es sumamente importante darle a conocer la empresa, los reglamentos, las instalaciones y los nuevos compañeros.

La presentación del nuevo personal a los trabajadores es sumamente importante para darle una sensación de bienvenida al nuevo trabajador y poner en conocimiento de los demás trabajadores la nueva contratación por parte de la empresa, de manera que se puedan coordinar debidamente las actividades de todos los involucrados con el nuevo trabajador.

Definir claramente quién realiza la inducción en las actividades del nuevo colaborador y registrar debidamente estos procesos de manera que quede evidenciado que el colaborador recibió capacitación al inicio de sus actividades y asegurarse que el desempeño sea el mejor posible.

Es importante mantener una base de datos de candidatos que cumplan el perfil del cargo.

---

Solicitar todos los documentos requeridos al personal tanto para registros internos como para cumplir con asuntos legales y de beneficios a los colaboradores.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfredo Paredes & Asociados Cía. Ltda. (01 de 02 de 2023). *Psiconet*. Obtenido de <https://psiconetonline.com/nuestras-pruebas/>
- Alfredo paredes y asociados Cia. Ltda. (s.f.). *Alfredo paredes y asociados Cia. Ltda.* Recuperado el 2021, de <https://alfredoparedesyasociados.com/reclutamiento/>
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (Segunda Edición ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. México: Ediciones Granica SA.
- Alles, M. A. (2015). *Diccionario de Competencias*. Argentina: Granica.
- Amitai. (10 de 07 de 2019). Obtenido de <https://www.amitai.com/es/test-seleccion-personal/>
- Barcelo, J. C. (29 de Agosto de 2016). *IMF Blog de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-importancia-de-una-buena-seleccion-de-personal/>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación.
- C&H, G. (10 de 2021). *Grupo C&H*. Obtenido de <https://blog.grupocyh.com/blog/indice-de-rotacion-de-personal>
- Cabrera Ávila, G., & Reinoso Solis, K. V. (5 de noviembre de 2019). *Universidad de Cuenca*. Obtenido de Repositorio Institucional: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/33599>
- Carrión Montesdeoca, X. E., & Marchán Pilco, A. V. (23 de julio de 2019). *Universidad de Cuenca*. doi:<http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/33062>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGRAW-HILL.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw-Hill.
- González, M., Olivares, S., González, N., & Ramos, J. (2014). *Planeación e integración de los recursos humanos*. México: Grupo editorial Patria.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2017). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (11ava edición. ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores.

- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación-Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.
- JobConvo Blog. (03 de Marzo de 2023). Obtenido de JobConvo Blog:  
<https://articles.jobconvo.com/es/7-tecnicas-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. México: Mc Graw Hill.
- Loja Carmona, N. P. (3 de enero de 2019). *Universidad de Cuenca*. Obtenido de Repositorio digital: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/31822>
- Molina García, X. I. (26 de agosto de 2021). *Universidad de Cuenca*. Obtenido de Repositorio institucional: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/jspui/handle/123456789/36725>
- Molina Narváez, M., Ampuero Velásquez, F. X., Rivas Arriaga, M., & Reinoso Cabrera, N. (2006). *Universidad del Azuay*. Obtenido de Repositorio Institucional:  
<https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/1473>
- Pearson. (09 de 09 de 2021). Obtenido de <https://blog.pearsonlatam.com/talento-humano/tipos-de-pruebas-para-reclutamiento-estrategico>
- Pearson. (02 de Febrero de 2023). Obtenido de Pearson:  
<https://blog.pearsonlatam.com/talento-humano/por-que-aplicar-pruebas-psicometricas#:~:text=Los%20ex%C3%A1menes%20psicom%C3%A9tricos%20son%20una,perfil%20deseado%20de%20manera%20objetiva.>
- Pérez Escobar, J. (2015). *Metodología y técnica de la investigación jurídica*. Bogotá: Temis S.A.
- Pulla Ochoa, A. D. (8 de julio de 2020). *Universidad de Cuenca*. Obtenido de Repositorio digital: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/34622>
- Sánchez Cabrera, J. L., & Vera Ochoa, A. L. (30 de octubre de 2019). *Universidad de Cuenca*. Obtenido de Repositorio digital:  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/33589>
- Talero, M. F. (10 de Marzo de 2018). *GBS Recursos Humanos*. Obtenido de GBS Recursos Humanos: <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/ventajas-de-la-gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-para-tu-empresa/#:~:text=La%20Gesti%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos%20por%20Competencias%20aporta%20un%20valor,el%20cumplimiento%20de%20sus%20Oareas.>
- TERMOVENT CIA LTDA. (2020). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/consultaImagen/visor.zul?pdc=KFs7yTdx1ttdo6UZwj%2Bj1XR3AC3qwGugzde1TAWMo3BijxB%2F%2FIAo9JxQA9gFWS26r6AdCeiUcvb33tNdVHQIsYSdR20vW1D%2BppumEE80AzoMCsXPBH7YAT%2FVDGBSMcVq1HbS9g7ufWuU4lsRQbr2g%3D%3D>
- Termovent. (s.f.). *Termovent*. Recuperado el 2023, de <https://termovent.com.ec/quienes-somos/>