



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**Análisis del proceso de selección y su influencia en el  
desempeño laboral de los colaboradores del área operativa  
en la empresa FISA – Fundiciones Industriales.**

**AUTOR (ES):**

**Moreno Alcívar Adriana Michelle  
Pilco Muñiz Thais Domenica**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
LICENCIADA EN PSICÓLOGIA ORGANIZACIONAL**

**TUTOR:**

**Psic. Chiquito Lazo Efrén Eduardo, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**28 de agosto de 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Moreno Alcívar, Adriana Michelle**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

### **TUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Chiquito Lazo Efrén Eduardo, Mgs.**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia**

**Guayaquil, a los 28 del mes de agosto del año 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Pilco Muñiz, Thais Domenica**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

### **TUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Chiquito Lazo Efrén Eduardo, Mgs.**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia**

**Guayaquil, a los 28 del mes de agosto del año 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Moreno Alcívar, Adriana Michelle**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Análisis del proceso de selección y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa en la empresa FISA – Fundiciones Industriales**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 28 del mes de agosto del año 2018**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Moreno Alcívar, Adriana Michelle**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Pilco Muñiz, Thais Domenica**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Análisis del proceso de selección y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa en la empresa FISA – Fundiciones Industriales**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 28 del mes de agosto del año 2018**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Pilco Muñiz, Thais Domenica**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Moreno Alcívar, Adriana Michelle**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis del proceso de selección y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa en la empresa FISA – Fundiciones Industriales**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 28 del mes de agosto del año 2018**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_  
**Moreno Alcívar, Adriana Michelle**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Pilco Muñiz, Thais Domenica**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis del proceso de selección y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa en la empresa FISA – Fundiciones Industriales**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 28 del mes de agosto del año 2018**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_  
**Pilco Muñiz, Thais Domenica**



Guayaquil 27 de agosto del 2018

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**  
**INFORME DE PLAGIO**

URKUND

Documento	<a href="#">Análisis del Proceso de Selección y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Área Operativa en la Empresa FISA - Fundiciones Industriales.doc</a> (D41004430)
Presentado	2018-08-27 18:50 (-05:00)
Presentado por	domicathais356@hotmail.com
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.orkund.com

0% de estas 54 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Tema:** "ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA EN LA EMPRES FISA – FUNDICIONES INDUSTRIALES."

**Estudiante:**

- Adriana Moreno
- Thais Pilco

**Docente Tutor:** Mgs, Efrén Chiquito

FIRMA





**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia**  
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Org. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana, Mgs**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Org. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana, Mgs**  
OPONENTE

## **Agradecimiento**

Le agradezco a Dios por haberme guiado y acompañado a lo largo de toda mi carrera universitaria, a mis padres Lucia y Oscar por ser el motivo y mejor inspiración para cumplir mis sueños, por haberme inculcado los mejores valores, brindándome la oportunidad de siempre tener una excelente educación, por siempre estar a mi lado más aun en momentos de desmotivación dándome aliento y luchando junto a mí, a mis sobrinos que con sus ocurrencias logran llenar mis días de alegría.

A mis amistades más cercanas que me han brindado su ayuda y apoyo en mis noches de desvelo, a mi tutor el Psicólogo Efrén Chiquito por su paciencia y tiempo brindado en todo este proceso. Y sobre todo a mi compañera y excelente amiga Thais Pilco con la que logramos realizar un buen equipo de trabajo para siempre obtener los mejores resultados y poder lograr llegar a esta meta.

***Moreno Alcívar, Adriana Michelle***

## **Agradecimiento**

A Dios principalmente por ser el motor de mi vida, por darme la sabiduría, la fuerza y satisfacción de poder culminar esta etapa académica. A mi madre Bárbara por ser el pilar fundamental, inculcarme los valores que hoy me permiten terminar este propósito, por darme el ánimo que necesitaba en el transcurso de mi carrera y sobretodo, confiar en mí. A mi hermana Romina, quien ha sido mi amiga, mi confidente, agradezco su apoyo y palabras de aliento cuando más las necesitaba. A mi esposo Luis Alberto por brindarme su apoyo y amor incondicional.

A mis NATFRE´S por entender mi ausencia, a nuestro tutor Efrén Chiquito Lazo, por toda su enseñanza y paciencia durante este proceso. A mi compañera de tesis y gran amiga Adriana Moreno, por cada trabajo realizado con éxito, cada momento compartido. Finalmente, expreso mi agradecimiento a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, por la oportunidad que nos otorga conseguir los sueños de superación

***Pilco Muñiz, Thais Domenica***

## **Dedicatoria**

Este triunfo se lo dedico primero a Dios por permitirme estar cumpliendo con uno de mis anhelos más grande, a mis padres y sobrinos por ser las personas más valiosas que tengo a mi lado y sobre todo ser el pilar principal en mi vida, a mi madre Lucia en especial por ser esa amiga incondicional que jamás dejo que desmaye, ayudándome a fomentar siempre el deseo de superación. A mis amigos(as) que siempre confiaron y jamás dejaron de creer en mí.

Este triunfo es dedicado para ustedes y todas aquellas personas que de una u otra manera me dieron su apoyo incondicional a lo largo de toda mi carrera para poder culminarla.

***Moreno Alcívar, Adriana Michelle***

## **Dedicatoria**

A Dios y a mi familia por su apoyo y motivación; es por esto que mi trabajo lo dedico con todo mi amor a mi madre Bárbara, quien ha hecho posible mi superación personal y profesional. A mi esposo Luis Alberto por su ayuda incondicional y por la gran familia que hemos creado, a mi hijo Dante Emiliano, por ser inspiración en todo momento, a mi hermana Romina, mi sobrina Mía Lucciana y cuñado, a todos ellos por quien decido ser mejor cada día, vean en mí un ejemplo y que se sientan orgullosa por los logros obtenidos.

A mis demás amigas, que de una u otra manera también fueron protagonistas de este éxito alcanzado; que quede impregnado aquí el amor tan grande que les tengo a cada uno de ellos, no queda duda que fueron tantos días de sacrificio pero sé que todo esfuerzo tiene su recompensa. A ellos va dedicado mi carrera profesional.

***Pilco Muñiz, Thais Domenica***

# ÍNDICE

Índice de tabla.....	XVIII
Índice de gráficos.....	XIX
RESUMEN.....	XX
ABSTRACT.....	XXI
CAPITULO I.....	2
Introducción .....	2
1.1 Antecedentes.....	6
1.2 Justificación .....	10
1.3 Línea de investigación .....	11
1.4 Variables e indicadores.....	12
1.5 Problema .....	13
1.6 Hipótesis.....	13
1.7 Objetivo.....	13
CAPITULO II.....	14
Marco Teórico.....	14
2.1. Selección de Personal .....	15
2.1.1. Definición .....	15
2.1.2. Objetivo de la selección de personal.....	16
2.2. Proceso de selección de personal .....	18
2.2.1. Importancia del Proceso de Selección de Personal .....	24
2.3. Búsqueda o convocatoria de candidatos .....	27
2.4. Entrevista.....	29

2.4.1.	Definición .....	29
2.4.2.	Tipos de entrevistas .....	32
2.4.3.	Etapas de una entrevista.....	35
2.4.4.	Sistema de entrevistas .....	37
2.5.	Solicitud de empleo .....	38
2.6.	Pruebas psicométricas.....	44
2.7.	Referencias laborales, personales y exámenes médicos .....	47
1.7.1	Referencias Laborales y personales .....	47
1.7.2	Exámenes médicos .....	49
2.8.	Selección y contratación del candidato.....	49
2.8.1.	Selección del candidato .....	49
2.8.2.	Contratación del candidato.....	50
2.8.3.	Tipos de contrato.....	51
2.9.	Inducción y capacitación de personal .....	54
2.9.1.	La inducción de personal .....	54
2.9.2.	Capacitación .....	55
2.10.	Valoración o Informe final.....	57
2.11.	Desempeño Laboral .....	59
2.11.1.	Definición .....	59
2.11.2.	Características del Desempeño Laboral .....	60
2.11.3.	Evaluación de Desempeño .....	62
2.11.4.	Principios de la evaluación de desempeño .....	63
2.12.	Gestión por procesos .....	63

2.12.1. Productividad .....	63
2.12.3. Eficacia.....	65
2.12.4. Eficiencia.....	65
2.12.5. Rotación .....	66
2.13. Factores que afectan el desempeño laboral.....	68
2.13.1. Factores Ergonómicos .....	69
2.13.2. Factores Motivacionales.....	69
2.14. La motivación .....	70
2.14.1. Definición .....	70
2.14.2. La motivación y su influencia en el desempeño laboral .....	70
2.14.3. Teorías de la motivación .....	71
2.14.4. Técnicas motivacionales .....	73
CAPITULO III.....	75
Metodología .....	75
3.1. Diseño de investigación.....	75
3.2. Método de Investigación.....	76
3.3. Grupo objetivo .....	76
3.3.1. Población .....	76
3.3.2. Muestra .....	79
3.4. Herramientas e instrumentos.....	80
3.5. Recursos.....	84
3.5.1. Humanos.....	85
3.5.2. Financieros (Presupuesto) .....	85



3.6. Procedimiento.....	86
3.1. Análisis de resultados .....	87
3.1.1. Análisis de los resultados de las entrevistas .....	87
3.1.2. Análisis de los resultados de las encuestas .....	91
3.1.3. Análisis general de todas de las técnicas utilizadas.....	99
4. Conclusiones .....	101
5. Recomendaciones.....	102
CAPITULO IV.....	103
Propuesta de intervención .....	103
6.1. Introducción .....	103
6.2. Objetivos.....	104
6.3. Recursos.....	104
6.4. Proceso de selección de personal a implementar .....	105
6.5. Formato de evaluación de desempeño.....	112
6.6. Cronograma.....	115
7. Referencias.....	118

## Índice de tabla

TABLA 1: PASOS PARA EL PROCESO PARA DE SELECCIÓN.....	19
TABLA 2: MEDIOS DE SELECCIÓN .....	28
TABLA 3: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA.....	32
TABLA 4: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA .....	33
TABLA 5: DATOS DE INFORME FINAL DE ENTREVISTA.....	57
TABLA 6: POBLACIÓN DEL GRUPO OBJETIVO.....	77
TABLA 7: GASTOS UTILIZADOS EN EL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	85

## Índice de gráficos

GRÁFICO 1: SELECCIÓN CON BASE EN EL PUESTO Y COMPETENCIAS .....	17
GRÁFICO 2: PROCESO DE SELECCIÓN .....	23
GRÁFICO 3: VENTAJAS DE LA SELECCIÓN ÓPTIMA .....	26
GRÁFICO 4: ETAPAS DE ENTREVISTA .....	36
GRÁFICO 5: INFORMACIÓN DE SOLICITUD DE EMPLEO.....	39
GRÁFICO 6: FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO .....	39
GRÁFICO 7: SOLICITUD DE EMPLEO DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO .....	42
GRÁFICO 8: PREGUNTAS PARA CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES .....	47
GRÁFICO 9: PREGUNTAS PARA CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES ...	48
GRÁFICO 10: RELACIÓN ENTRE SELECCIÓN Y PRODUCCIÓN.....	64
GRÁFICO 11: COSTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	66

## RESUMEN

El presente trabajo comprende en el análisis del proceso de selección y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área operativa de la empresa FISA- Fundiciones Industriales S.A., cuyo objetivo es implementar la reestructuración del proceso de selección de personal y poder contar con un personal calificado, idóneo, que cumpla con las exigencias de cargo, y este pueda ser capaz de desarrollar sus competencias logrando cumplir las metas de productividad que se requiera en el área.

Como parte de este trabajo de campo se utilizó la metodología descriptiva utilizando la entrevista y la encuesta como herramientas fundamentales para levantar información acerca del proceso de selección que se lleva en la organización y como el manejo de este proceso influye en el desempeño de los trabajadores de las diferentes áreas de trabajo.

La finalidad de este trabajo es contar con un personal motivado que pueda desempeñarse de manera efectiva y eficiente. Por ello, implementar un nuevo proceso de selección basado en competencias, donde también se considere la perspectiva de los diferentes jefes de área es de gran importancia, ya que permitirá incorporar a la organización personal idóneo ayudando y mejorando el índice del desempeño laboral y productividad de la organización.

### **Palabras claves:**

Selección de personal, desempeño laboral, evaluación de desempeño, motivación, capacitación laboral e inducción de personal.

## **ABSTRACT**

The present work includes the analysis of the selection process and its influence on the work performance of workers in the operational area of the company FISA- Fundiciones Industriales SA, whose objective is to implement the restructuring of the personnel selection process and to have a staff qualified, suitable, that meets the load requirements, and this may be able to develop their capabilities to achieve the productivity goals required in the area.

This tool contains additional information on how to select and select useful tools for information and the management of this process. The different areas of work.

The purpose of this work is to have a personal motivator that can perform effectively and efficiently. Therefore, implement a new selection process based on competencies, which also considers the perspective of the different areas of work of great importance, which are incorporated into the ideal personal organization helping and improving the index of labor performance and productivity of the organization.

# **CAPITULO I**

## **Introducción**

Actualmente las organizaciones están alineadas a políticas, normas y procesos que contribuyen al logro de los objetivos y metas organizacionales, por esta razón las organizaciones están enfocadas en diversos tipos de procesos, uno de ellos el proceso de selección, que se desarrollan dentro del área de Recursos Humanos que, de una u otra forma, se relacionan de manera directa o indirecta con el desempeño laboral de los trabajadores.

Las organizaciones tienen como objetivo gestionar el talento humano de modo que los colaboradores se sientan comprometidos y cumplan con las necesidades y expectativas de la organización. Para lograrlo se debe realizar como primer proceso una efectiva selección de personal, ya que ésta influye en las diferentes áreas de la organización, como en el desempeño laboral.

El proceso de selección es un método indispensable para el desarrollo de las organizaciones, porque es aquí donde el “capital humano” llega a aportar y a fortalecer los objetivos organizacionales establecidos. Para llevar a cabo la selección de personal se requiere de recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos.

El uso inadecuado de los recursos económicos en la selección de personal se ve reflejado a largo plazo en colaboradores que no cumplen con las necesidades y expectativas del área; como punto esencial e indispensable es que, antes de realizar una selección de personal, se realice un presupuesto. Cualquier proceso que se realice tiene un valor económico que debe ser calculado, los recursos económicos de una organización son limitados y deben gestionarse eficazmente.

El área de Recursos Humanos tiene la responsabilidad sobre los recursos que se utilizan en el proceso de selección de personal y cómo afectará a las áreas de trabajo.

Se ha escrito que la definición de selección de personal implica tres aspectos:

(1) Que es preciso emplear instrumentos evaluativos y que, si no se utilizan, estaremos ante otro proceso de incorporación, pero no ante selección de personal; (2) que tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto, y (3) que se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos (Salgado y Moscoso, 2008. Vol.29 (I), p. 16-24).

Dentro de recursos humanos, entre la selección de personal y evaluación de desempeño existe una relación. La selección puede predecir el desempeño futuro del personal contratado.

La desactualización en los procesos de selección dentro de las organizaciones genera inconformidad, tanto de los directivos como de los mismos jefes de área, debido a que el personal muchas veces no cumple con el perfil requerido y esto genera baja productividad en el área, además, al no considerar las variables necesarias para cubrir una vacante dentro de las áreas de trabajo se genera una inadecuada selección de personal.

La actualización constante de los procesos de selección que se llevan dentro de recursos humanos es de gran importancia para tener una eficiente selección y lograr tener ese personal idóneo dentro de las áreas donde se requiere, esta actualización del proceso de selección involucra la participación de los colaboradores de la organización en la inducción y acompañamiento del nuevo personal.

Dentro de los procesos de selección se debe tomar en cuenta la evaluación de las competencias que van a ser consideradas para el puesto que se está requiriendo, dichas competencias deben estar alineadas con los perfiles de cada puesto. La selección de personal debe realizarse bajo parámetros establecidos más no por una selección mecánica, o por simple simpatía, ya que contaríamos con personas cubriendo puesto por necesidades externas mas no por personas que cumplan con el perfil y competencias requeridas.

Los procesos de selección se deben manejar con una anticipada planificación, teniendo la autorización previa del nuevo puesto o vacante a cubrir, donde se tome como punto clave el perfil del cargo y la estrategia de la organización.

La apertura del proceso de selección comienza desde la entrevista a los aspirantes, tomando en cuenta algunas variables como: actitud, comportamiento, experiencia, competencias, nivel académico, entre otros, las cuales ayudan al entrevistador a analizar si la persona cumple con los primeros parámetros establecidos; no obstante, la aplicación de pruebas psicométricas y la evaluación de resultados.

Al finalizar un proceso de selección es indispensable aplicar después de un tiempo determinado de tres a seis meses una evaluación de desempeño para de esta forma tener una retroalimentación de cómo se está desarrollando en el puesto de trabajo al que aplicó dicho colaborador, por lo tanto, la eficacia del proceso de selección dependerá de los resultados en la evaluación de desempeño.

Las personas y las organizaciones no nacieron juntas, las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. Y una de ellas es la estructura de una buena entrevista laboral (Maldonado, 2013, p.1).

Los resultados de una selección efectiva se ven reflejados en el desempeño laboral de los trabajadores. Cabe recalcar que muchas veces no todo depende del proceso de selección que se realice dentro de recursos humanos, aquí también se involucra jefes y supervisores de cada área que cumplan con su rol, retroalimenten, capaciten de cómo y de qué manera se maneja su área para poder ir todo en una misma dirección.

Uno de los desafíos para medir esto es que, en la práctica, necesitamos definir, por ejemplo, si los resultados obtenidos fueron producto de la adquisición de una nueva máquina o de la capacitación



hecha para su manejo. Y se hace aún más complejo cuando se trata de medir los beneficios que reporta al negocio un proceso de trabajo en equipo o de calidad de servicio (Valderrama, 2009).

Según Valderrama (2009). Aporta que existen modelos que permiten medir estos beneficios y uno de ellos es el ROI, el cual cuenta con cinco niveles:

- El primero es la reacción y planes de acción, el cual mide la satisfacción de los participantes del programa y los planes de acción propuestos.
- El segundo es el aprendizaje, el cual se enfoca en los cambios en los conocimientos, habilidades y/o actitudes de los participantes.
- El tercero se refiere a la aplicación o implementación concreta y mide los cambios reales en el comportamiento y progresos en el puesto de trabajo.
- El cuarto nivel evalúa el impacto en variables propias del negocio, es decir, si el desempeño agregado se traduce en mejoramiento o empeoramiento de una variable predefinida, y cuál es la relación que guarda con los objetivos del programa.
- El quinto nivel es propiamente el cálculo del retorno de la inversión como tal, donde se cuantifica el costo-beneficio del programa en términos monetarios.

Ciertos costos y gastos de las organizaciones dependerán de la gestión del talento humano, en este sentido, si contamos con el personal idóneo en nuestra organización estaremos en una posición más favorable que de nuestra competencia. Los nuevos procesos de selección que se llevarán a cabo dentro de la organización darán cabida a una mejora, tanto de los procesos internos hasta mejorar el desempeño de los trabajadores.

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos se realizó una metodología cuantitativa y cualitativa utilizando como instrumento entrevistas, encuestas estructuradas y observación donde se formularon preguntas en torno al desempeño de los trabajadores con respecto al proceso de selección que se lleva actualmente.

El presente trabajo describe la efectividad que tiene realizar un eficiente proceso de selección, se tomaron en cuenta las perspectivas de los jefes y

supervisores de área, a quienes se les realizó una entrevista cualitativa estructurada. Este trabajo consta de una investigación de tipo descriptivo transversal, esta investigación permite evidenciar que la empresa objeto de estudio requiere una reestructuración del proceso de selección basado en competencias, con el propósito de optimizar el proceso de selección de personal; esto favorecerá a regenerar el desempeño laboral y determinar las necesidades de la organización.

El presente trabajo está conformado por cuatro capítulos, estructurados de la siguiente manera: en el primer capítulo se detalla la introducción y justificación del tema que se va a desarrollar en el presente trabajo, seguido de la problemática, hipótesis y objetivos.

El segundo capítulo está compuesto por el marco teórico, donde se explica detalladamente todas las variables correspondientes al proceso de selección de personal y el desempeño de los trabajadores dentro de la organización. Ya que la eficiente selección de personal permitirá tener personal idóneo dentro de las áreas y de esta manera se cumplirá con los objetivos empresariales y contar con un personal motivado.

El tercer y cuarto capítulo se aborda la metodología utilizada en el trabajo e instrumentos utilizados para obtener información del problema que se quiere mejorar dentro y la organización, conjuntamente con la conclusión y las recomendaciones que se dieron al finalizar el análisis.

## **1.1 Antecedentes**

El presente trabajo se llevó a cabo dentro de la empresa Fundiciones Industriales, fue fundada en 1969 en Guayaquil, Ecuador. Es la primera y más grande planta de extrusión de aluminio del Ecuador. La misma que ha sido forjada por dos generaciones familiares dedicadas a la excelencia en servicio al cliente, calidad del producto, innovación y tecnología.

La calidad de los productos y servicios brindados por FISA ha hecho posible llegar a diferentes mercados en América. Desde 1998, gran parte de la

producción de FISA se exporta a uno de los mercados más exigentes y competitivos, como es el de Los Estados Unidos. Adicionalmente, exporta a Colombia, Perú, Bolivia y la región del Caribe. Entre los mercados servidos se encuentran el arquitectónico, marino, industrial, automovilístico y distribución.

Fundiciones Industriales S.A, consta con una extensa área de producción, donde se realiza la extrusión del aluminio para la fabricación de perfiles de aluminio en más de 5.000 diseños, dentro de la empresa existen 5 áreas que son: área de Anodizado, Prensa Fielding, Farrel, Siddharth y Sutton, Rectificado, Matricería, Bodega Stock, Pintura Liquida y Polvo, Calidad, Mantenimiento, Despacho Interno, Nacional y Exportación.

Actualmente los procesos de selección que se realizan dentro de la empresa FISA - Fundiciones Industriales S.A. están desalineados a las necesidades de la organización y por lo consiguiente no permite cumplir totalmente con los objetivos organizacionales. Los principales problemas identificados preliminarmente en el actual proceso de selección son: 1) no se encuentra claramente estructurado el proceso, y 2) dificultad para conceso y socialización de cómo se lleva a cabo el proceso de selección.

Cabe recalcar que los perfiles de cargo y manuales de funciones por cargo de cada área de trabajo están implementados, pero no se utilizan en la selección de personal. Cabe recalcar que dentro de la selección de personal se realizan pruebas como la de matemática, raven y dictado de palabras, pruebas que no miden las competencias que los jefes y supervisores necesitan dentro de su área de trabajo.

A continuación, se incluyen trabajos de investigación relacionados con el tema de estudio, considerando inmediatamente las variables principales del presente trabajo como Selección de personal y Desempeño laboral.

En el siguiente orden de ideas, Herrera (2014) en su trabajo de Titulación: “El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujili (GADMP)”, que tuvo como objetivo dar a conocer la relación que tiene la variable proceso de reclutamiento y

selección de personal aplicada a los funcionarios del (GADMP) ante la variable desempeño laboral, variable proyectiva del cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

Se levantó información mediante una herramienta de escalamiento tipo Likert, diseñada y elaborada con la finalidad de dar a conocer el proceso de reclutamiento y selección del personal que realiza dentro de la organización y por consiguiente el nivel de desempeño del personal que existe dentro de la misma, también se utilizó un instrumento de evaluación como la entrevista que permitió obtener información más detallada sobre la situación.

Los principales resultados de este trabajo de investigación permitieron afirmar que sí está relacionado el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que se utilice con el desempeño laboral de los colaboradores. Por esta razón, el autor propuso opciones viables, que permitan utilizar un modelo de selección por competencia, orientado a mejorar al rendimiento laboral del personal.

En el trabajo realizado por Abad (2011), el cual lleva por título: “Selección de Personal y su relación en el Rendimiento Laboral en Empresa Loupiti S.A. de la ciudad de Guayaquil”, en el que tuvo como objetivo principal determinar la influencia que tiene la Selección de Personal con el Rendimiento Laboral de los trabajadores de la Empresa ya antes mencionada, se evidenció claramente que la Selección de Personal influye en el individuo, si éste es apto o no para ejercer determinado puesto de trabajo; el perfil del empleado es lo que va a determinar su excelente rendimiento dentro su puesto de trabajo, acompañado de los beneficios que la empresa les brinde y la cultura que se esté manejando dentro de la compañía.

La metodología utilizada en este trabajo fue la aplicación de las evaluaciones de desempeño que se les realizó a los empleados nuevos para poder evaluar su permanencia dentro de la empresa, con la finalidad de darle seguimiento a la ejecución de tareas para verificar si se están llevando a cabo de manera eficiente.

La autora concluye que se deben fortalecer los factores que afectan el rendimiento de los trabajadores de la organización, en donde uno de ellos es

la deficiente selección de personal y la integración de personas que no cumplen con el perfil requerido para ocupar los puestos establecido, lo cual ocasiona distorsión en el resto de los empleados al ejecutar sus tareas.

Por último, se hizo la revisión del trabajo presentado por Alvarado (2014), en titulado: El reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa calzado "Gamos" de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, tuvo como objetivo principal del trabajo determinar la incidencia del reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores, obtuvo información de las causas y consecuencias de la problemática, se vio la necesidad de llevar a cabo la aplicación de un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo, llevándolo de la mano con la entrevista y la observación, para la realización de un análisis mucho más descriptivo sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral. Por esas razones se estableció seleccionar al personal mediante un proceso en el cual los aspirantes al empleo serán calificados y seleccionados por categorías y de acuerdo a la vacante.

El autor concluye que, la empresa no utiliza debidamente los métodos para seleccionar al personal, sino que se centran solamente en la experiencia del solicitante, no les dan importancia a las experiencias laborales y mucho menos realizan retroalimentación en la organización lo que genera que el sistema de reclutamiento interno en este caso sea débil.

Así mismo de acuerdo a lo establecido por Herrera y Abad en sus trabajos de Titulación, ambos coinciden en que sí existe una correlación entre el proceso de selección y el desempeño laboral, debido a que al no realizar un proceso de selección adecuado el rendimiento de los colaboradores no será eficiente.

Por otra parte, Alvarado también está de acuerdo en que existe la correlación entre el proceso de selección y el desempeño laboral, ya que al no utilizar métodos acordes para la selección y solo centrarse en las experiencias laborales de los colaboradores sin realizar una retroalimentación, genera un débil reclutamiento e insatisfacción.

## **1.2 Justificación**

El estudio que se realiza en la empresa FISA – Fundiciones Industriales, en el área de producción, donde se desarrolla un proceso de selección del área operativa en el que se selecciona las hojas de vida que cumplen los requisitos para ser entrevistados (edad, experiencia, entre otros); se contacta al aspirante para una entrevista preliminar y una inducción sobre información de la organización beneficios y demás, se le aplican unas pruebas psicométricas (matemática básica, test de raven); luego de revisar las pruebas y ver si aplica de acuerdo a la entrevista realizada se lo vuelve a contactar para que se realice exámenes médicos y tenga una inducción de seguridad y salud ocupacional.

La empresa, además presenta un bajo desempeño laboral por parte de los trabajadores del área operativa, ya que en la última evaluación de desempeño realizada dentro de la organización a fines del año 2017, ocho de diez colaboradores obtuvieron un bajo porcentaje en las evaluaciones realizadas, por lo que afecto al área en sí e hizo que a estas personas se le dé por terminado el contrato y al restante se le realizó una extensión.

El estudio realizado se justifica puesto que el ineficaz proceso de selección y su influencia en la evaluación de desempeño conllevan a una baja producción, alto índice de rotación de personal y desmotivación, generando un bajo rendimiento en la evaluación de desempeño. Con estos antecedentes es oportuno realizar un análisis de los procesos de selección que llevan actualmente en el departamento de Recursos Humanos, para determinar las causas que originan esta situación dentro de la organización.

El presente trabajo permitirá conocer la importancia que tiene una adecuada selección personal para que el desempeño de los trabajadores sea el más eficiente dentro del área de producción y con su debido análisis permita identificar alternativas para una solución apropiada para mejorar el desempeño, el cual está afectando al cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

La factibilidad del trabajo de investigación se da debido a que la organización permitió a que se realice este proyecto, para mejorar el proceso de selección ya que, según los instrumentos aplicados a los jefes y supervisores del área de producción, influye en gran porcentaje en el bajo rendimiento de los trabajadores. Esto es debido a que las personas seleccionadas no cumplen con el perfil requerido por las áreas para ocupar el puesto de trabajo.

Cabe recalcar que, de acuerdo a las investigaciones académicas ya antes mencionadas en el apartado de antecedentes, se pudo comprobar que, sí existe una incidencia entre el proceso de selección y el desempeño laboral.

En el trabajo de investigación de Herrera, utilizó herramientas de escalamiento tipo Likert y una guía de entrevista que permitió corroborar la información obtenida a través de los cuestionarios. Lo que dio como resultados un alto porcentaje que permitió afirmar que sí está relacionado el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal con el desempeño laboral de los colaboradores.

Por otra parte, Alvarado, utilizó en su trabajo de investigación herramientas como la entrevista, observación y encuesta con el fin de comprobar que existe la relación entre el proceso de selección y desempeño laboral, ya que también se obtuvieron resultados con un alto porcentaje entre ambas variables.

### **1.3 Línea de investigación**

**De la facultad:** Desarrollo profesional y laboral

**De la carrera:** Aprendizaje y Gestión del conocimiento organizacional

✓ **Sublínea de investigación:** Calidad de vida laboral

Los procesos de selección dentro de las empresas industriales u otras, son de gran importancia para tener la certeza que el personal que ingresa a ocupar los puestos vacantes o nuevos tenga los conocimientos, la

experiencia y se sienta motivado en lo que va a realizar dentro de ello. Por ende, para tener un eficaz proceso de selección existen varios factores que influyen como: el clima laboral, sueldos, etc., que deben ir de la mano para mejorar desempeño y la productividad, cabe recalcar que los procesos de selección requieren de tiempo y recursos ya que la información recogida tiene que ser filtrada por diversas áreas para llegar al fin de dicho proceso.

### **Política u objetivo del Buen vivir**

Este proyecto se relaciona con el objetivo número 7, que es incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía. Según el plan nacional- toda una vida 2017-2021, la tarea en este nuevo período es dar cabida a todos y reconocer el protagonismo de la sociedad en su conjunto para orientar el desarrollo social. Es imprescindible el desarrollo de una sociedad activa y participativa, que opere a la altura de las demandas democratizadoras del país. Una sociedad de este tipo requiere el empoderamiento de sus ciudadanos y ciudadanas. (Secretaría nacional, 2017).

Este objetivo según el plan nacional recalca de cómo deben llevar a cabo los procesos en las empresas para incentivar el crecimiento personal, la productiva, de cómo las personas deben sentirse involucradas haciendo su trabajo y como este importante y los beneficios que obtenemos que este sea realizado. Impulsar el desarrollo del talento humano de los servidores públicos; y fomentar una mirada estratégica, técnica y pertinente sobre la nueva infraestructura.

### **1.4 Variables e indicadores**

**Variable dependiente:** Desempeño laboral

**Variable independiente:** Selección de personal

**Indicadores:**

- Procesos desactualizados
- Rotación de personal



- Nivel de ausentismo

## **1.5 Problema**

La situación actual, demanda un alto nivel de competitividad y productividad en todas las organizaciones, para lograr su permanencia y crecimiento en el mercado, por lo que es importante tener en cuenta hasta el más mínimo detalle que pueda influir en el alcance de los objetivos organizacionales.

Uno de los problemas que se plantean en la competitividad de las empresas, se relaciona con la selección de personal, ya que se debe de contar con el personal adecuado en el puesto adecuado. Este proceso de selección constituye un elemento preponderante en el éxito de las empresas, generando oportunidades de desarrollo al recurso humano (García y Navarro, 2008)

La problemática principal que existe actualmente dentro de la empresa es la selección de personal y cómo esta influye en el desempeño de los colaboradores, influyendo en una baja productividad y la correspondiente evaluación del desempeño, por lo que los jefes y supervisores de área manifiestan que los personales seleccionados no cumplen con las capacidades y habilidades para ocupar el puesto designado.

## **1.6 Hipótesis**

Con la reestructuración del proceso de selección, se mejorará el desempeño laboral de los trabajadores dentro del área operativa de la empresa Fundiciones Industriales.

## **1.7 Objetivo**

### **Objetivo General**

Analizar el proceso de selección actual mediante métodos cuantitativos y cualitativos que permitan demostrar su influencia en el desempeño de los

colaboradores dentro del área operativa de la empresa FISA – Fundiciones Industriales.

### **Objetivos específicos**

- Analizar el proceso de selección mediante métodos Cuantitativos y cualitativos.
- Analizar los resultados de la evaluación de desempeño.
- Identificar la relación que existe entre el proceso selección de personal y el desempeño laboral.
- Diseñar una propuesta de proceso de selección orientada a la mejora del desempeño laboral.

## **CAPITULO II**

### **Marco Teórico**

Actualmente las organizaciones, llevan a cabo diversos procesos que se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores, entre estos procesos se encuentran los planes de capacitación y desarrollo y como punto principal la selección de personal, ya que se considera que las organizaciones deben contar con un eficiente proceso de reclutamiento y selección de personal, y de esta forma poder cumplir con los estándares o perfiles exigidos en cada puesto de trabajo, obteniendo como resultado un buen desempeño laboral de los trabajadores de las organizaciones.

Según López (2012), menciona que: “La primordial importancia que para toda organización tiene el reclutamiento de personas adecuadas, son valores positivos en relación con las funciones del puesto a cubrir.”

Por este motivo realizar un correcto reclutamiento y selección de personal dentro de una organización, especificando desde un principio todos los parámetros, funciones y obligaciones es a los aspirantes, es importante para que la persona se sienta comprometida y a gusto con el puesto de trabajo que estará o está desempeñando dentro del área aplicada.

Por supuesto, también es fundamental mencionar que lo indispensable es conocer todo lo referente al proceso de reclutamiento y selección de personal, como cuáles son las estrategias de elegir a los candidatos adecuados para ocupar ya sea para un puesto vacante en la empresa o ascenso.

## **2.1. Selección de Personal**

### **2.1.1. Definición**

Al referirse a la selección de personal significa elegir a la persona idónea para la vacante existente dentro del área que se requiere en las organizaciones, este proceso es de suma importancia ya que el colaborador no solo llega a ocupar un simple puesto de trabajo, sino llega aprender de la cultura organizacional en la que va a estar inmerso y se va a desarrollar, ahí mismo va a conocer nuevas normas y funciones que sean designadas para de esa manera poner en práctica sus conocimientos y realizar una mejora dentro del área.

Según Zayas (2010), seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo.

Es ahí donde el proceso de selección se debe de tomar en cuenta, porque al realizar una selección por compromiso o afinidad muchas veces no dan buenos resultados, ya que estas personas pueden no cumplir con todos los requisitos solicitados, lo que causaría un bajo desempeño en la persona al poco tiempo de ser contratado provocando altos índices de rotación de personal.

La necesidad de cubrir vacantes en reiteradas ocasiones dentro de las organizaciones, es cada vez más constante, ya que muchas veces por completar el proceso, se comete en el error de contratar a una persona que no cumpla con el perfil requerido para el puesto vacante; generando el bajo

desempeño, provocando en los trabajadores inestabilidad laboral, dificultades para adaptarse al puesto de trabajo, por la falta de competencias y habilidades para el puesto al que aplico y fue contratado.

La selección de personal es: La escogencia del "individuo adecuado para el cargo adecuado". Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización (Chiavenato, 2009).

Es también un proceso que requiere decisión, donde se realiza la medición de algunas variables para obtener datos confiables y relevantes al cargo que se vaya a cubrir, para que de esta manera se logre incorporar a la organización personas que tengan las capacidades, habilidades y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.

En relación con lo anterior (Gómez, 2008) refuerza estableciendo que:

Es donde se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo; y a continuación valorar a cada candidato en función de esas características.

Por lo tanto, la selección se basa en escoger a la persona que cumpla con el perfil requerido, que tengas los conocimientos y competencias mínimas para que pueda desempeñarse dentro del área, ya que a largo plazo se verá afecta el área con respecto a la productividad, los objetivos a alcanzar y por ende la selección de personal.

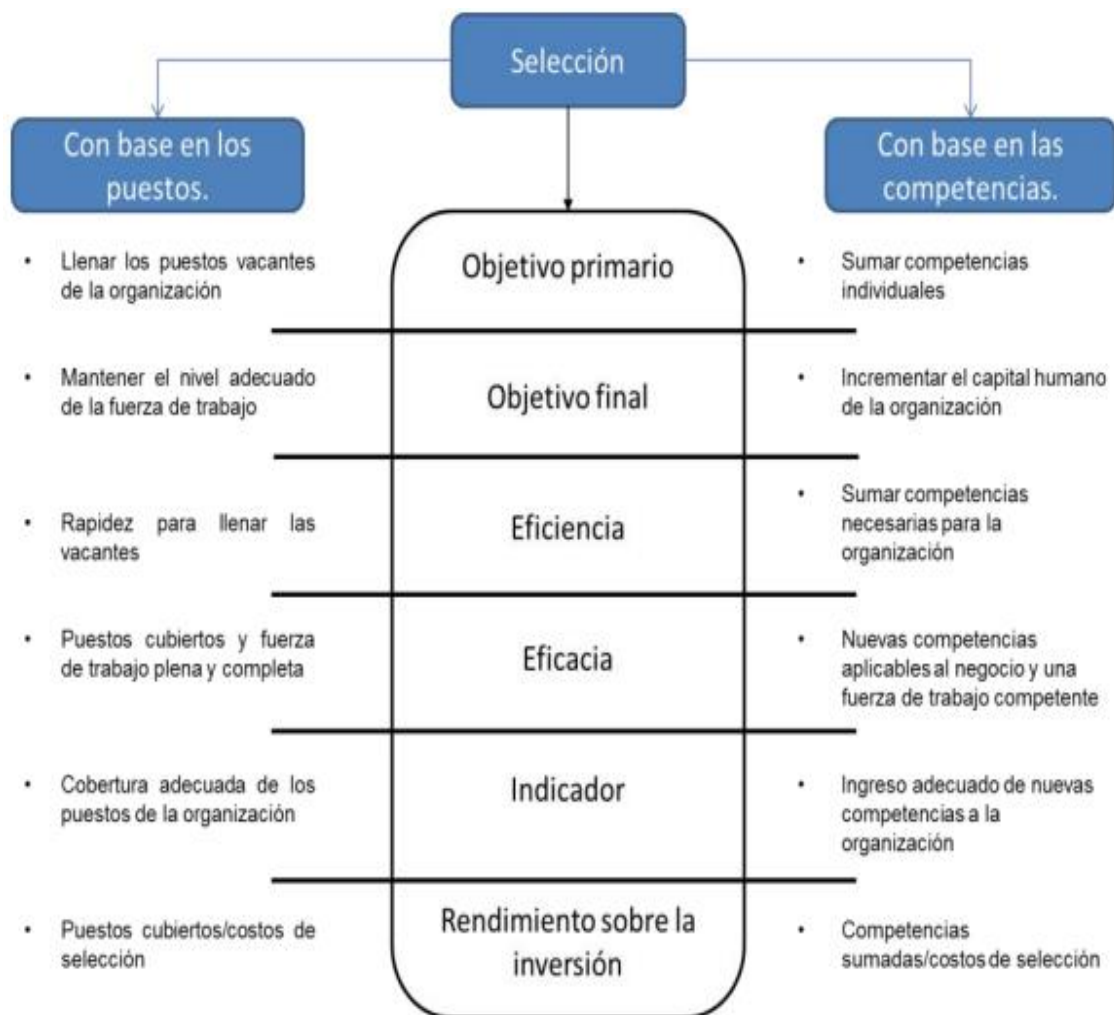
### **2.1.2. Objetivo de la selección de personal**

Dentro de este apartado (Paredes, citando a Chiavenato, 2015) en su libro Gestión e Talento Humano, establece como objetivo de selección de personal:

“La selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita”.

Asimismo, menciona que, al no existir diferencias individuales entre las personas, y si estas contaran con las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, entonces la selección de personas sería innecesaria; no obstante, las variantes humanas son enormes.

**Gráfico 1:** Selección con base en el puesto y competencias



**Fuente:** Tomado de Chiavenato (2008)

Tomando en cuenta la descripción del gráfico 2, la relación que existe entre la selección con base al puesto y con base a las competencias, beneficie tanto a la empresa como al trabajador, ya que, su trayectoria y lo que

adquiera en el transcurso de su trabajo. Por ello, considerar las competencias de las personas en la selección de personal, es fundamental para un personal competitivo, que aporte valor a la empresa, y de esta forma cumplir con la estrategia empresarial.

## **2.2. Proceso de selección de personal**

El proceso de selección de personal es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo reclutar y seleccionar al candidato más idóneo para un puesto de trabajo dentro de las organizaciones. El proceso de selección empieza con la definición del perfil de los aspirantes, y continúa con la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de los aspirantes, la evaluación de los aspirantes al cargo, la selección entre los aspirantes que cumplen con el perfil y finalmente la contratación del más idóneo o el que reúna los requisitos necesarios del perfil requerido, la inducción y capacitación de éste.

Según U. Sevilla (2015), menciona que a la hora de enfrentarte a un proceso de selección debes ser consciente que se pasará por varias etapas del proceso de selección de personal. Para que la empresa se fije en tu perfil y consigas el trabajo tendrás que saber cómo afrontar cada uno de los pasos del proceso de selección con los que te vas a encontrar.

Las etapas del proceso de selección de personal de una organización no son simultáneas. Por ello, cuando se participa en un proceso de selección se debe tener en cuenta que las organizaciones buscan al candidato que más se acerque al perfil que ellos buscan. De tal manera, deberás enfrentarte a las etapas del proceso de selección de personal y demostrar una serie de habilidades y capacidades para poder conseguir el puesto de trabajo.

Los Recursos Humanos de una organización son quienes determinan que se tenga éxito o fracase. Por ello, algunas empresas para no gestionar esta área muchas veces no son realizadas directamente por la empresa en sí, sino que buscan alguien externo como son las terciarizadoras y como es

llamada actualmente las maneja una consultora la cual se encarga de dicho proceso.

Existen varios pasos para realizar un proceso de selección dentro de las organizaciones, pero cabe recalcar que no todas se rigen o siguen los mismos pasos, pueden que implementen u omitan alguno a la hora de realizar el proceso.

Alles (2006) Establece veinte pasos básicos e indispensables en la selección de personal exitoso, los cuales se presentan a continuación:

**Tabla 1:** Pasos para el proceso para de selección

<b>Pasos</b>	<b>Definición</b>
Necesidad de cubrir un puesto	Esta necesidad se genera al momento de que se le da de baja a algún colaborador, o se genera un nuevo puesto por crecimiento de la empresa.
Solicitud de personal	Esta se registra por medio de la requisición de personal, esta normalmente la hace el jefe inmediato del departamento al cual pertenece la vacante.
Revisión de la descripción del puesto	El encargado de recursos humanos revisa la descripción del puesto, para que en base a esta se pueda determinar la modalidad del proceso.
Recolección de información sobre el perfil requerido	Esta se obtiene por medio del descriptor del puesto.
Análisis sobre eventuales candidatos internos	Se analiza si se tienen candidatos para toma en cuenta para un ascenso.
Decisión sobre si realizar un reclutamiento interno o externo	Esta decisión se toma en base al tipo de puesto que genere la vacante, y se toma en cuenta también el mercado laboral.

Definir las fuentes de reclutamiento	Esto se define de acuerdo al tipo de puesto vacante, y se plantea una estrategia para saber qué tipo de personal se desea atraer.
Recepción de CV de candidatos	Se reciben todas las hojas de vida de los posibles candidatos, y se realiza un primer filtro para saber si cumplen o no el perfil.
Primera revisión de antecedentes	Se revisa los antecedentes de los candidatos, para ver aspectos delincuenciales y judiciales, como también se revisa la educación y experiencia laboral de los candidatos.
Entrevistas (1 o 2 rondas)	Esto varía de acuerdo a la empresa, lo ideal son dos entrevistas, una por parte de recursos humanos y la otra por parte del jefe inmediato del puesto vacante.
Evaluaciones específicas y psicológicas	Se aplican evaluaciones técnicas para conocer conocimientos, competencias y habilidades, como pruebas psicométricas, en las que se pretende conocer personalidad, valores, inteligencia.
Formación de candidaturas	Se califican las pruebas, se analizan los resultados de las entrevistas y se forman a los primeros tres candidatos.
Confección de informes sobre finalistas	Se realizan los informes con los resultados de las pruebas y las entrevistas de los finalistas del proceso de selección.
Presentación de finalistas al cliente interno	Se le presentan los informes de los primeros tres candidatos al jefe inmediato del puesto y al gerente general, para que ellos tomen la decisión final.



Selección del finalista por el cliente interno	El jefe inmediato basándose en los informes recibidos por parte de recursos humanos, toma la decisión del mejor candidato para el puesto.
Negociación	Se realiza una negociación entre el candidato electo y la empresa, esta negociación la realiza el departamento de recursos humanos, para saber si el candidato acepta o rechaza las condiciones del puesto.
Oferta de Trabajo presentada por Escrito o Contratación	Se le presenta al candidato una oferta de trabajo en el que se determina el horario de trabajo, y el salario mensual, si existiesen otras condiciones que se considere prudente colocar.
Comunicación del proceso a postulantes que quedan fuera de la selección	Se les comunica a los candidatos que no sobresalieron en el proceso, para que estos conozcan que el proceso ha finalizado y que en dicha oportunidad sus resultados no fueron satisfactorios, se les agradece por participar y por interesarse en la empresa.
Proceso de admisión	En este proceso se le explica al colaborador de recién ingreso las que serán sus funciones específicas, se le hace entrega de equipo, uniformes y todos los implementos necesarios para la realización de sus labores.
Inducción del personal	Se le capacita al personal sobre los aspectos principales de la empresa, de su puesto de trabajo, y del departamento al que pertenece, al empleado se le permiten dos meses para completar el proceso de selección.

***Fuente: Tomado de Alles M. (2006)***

Todos estos pasos detallados en la Tabla 1, son los que en general realizan las empresas actualmente. Por ende, la importancia de una buena selección de personal es la base fundamental o un comienzo estratégico para que aquellas personas que ingresan a este nuevo hogar que son las organizaciones formen equipos de trabajo y puedan cumplir con los objetivos que se establecen dentro de la misma.

Para el proceso de selección es necesario en todo momento realizar un análisis de puestos, para describirlos y especificarlos. El análisis de puesto ayuda a identificar las funciones por puesto de trabajo que necesitan los trabajadores para poder desempeñar su rol en la organización, tomando en cuenta algunas variables como: el conocimiento, las destrezas y capacidades de las personas que llevan a un desempeño óptimo.

En las organizaciones todos los gerentes de área, deben tener estandarizado los requerimientos referentes a las habilidades y exigencias que se necesitan o deben ser considerados en los puestos de trabajo de sus departamentos. Los encargados de la selección de personal, así como los demás miembros del departamento de recursos humanos, deben mantener un vínculo con los diferentes departamentos, para que de este modo se pueda conocer a fondo el puesto y las funciones necesarias para desempeñarlo y al finalizar no haya inconvenientes o encontrar culpables por el bajo desempeño de los trabajadores.

La selección de personal es un proceso continuo. La rotación es inevitable y deja vacantes que se deben cubrir lo antes posible, y para cubrir estas vacantes se lo puede hacer con el personal interno, realizando un nuevo proceso de selección o de fuera de la organización, o bien con personas cuyas aptitudes fueron evaluadas antes. El número y secuencia de los pasos del proceso de selección de personal muchas veces varía, dependiendo el tipo y nivel de puestos que se necesitan cubrir dentro de la organización. Cabe recalcar que no todos los solicitantes recorren en su totalidad el proceso. Algunos son rechazados después de la entrevista preliminar, otros después de las pruebas aplicadas y así sucesivamente.

**Gráfico 2:** Proceso de Selección



**Fuente:** Tomado de PubliLibro (2013, p. 174)

Las organizaciones según el gráfico 3, y los demás autores utilizan varios métodos y medios para obtener información sobre los solicitantes. Y para esto se considera las solicitudes de empleo, las entrevistas, pruebas y exámenes médicos aplicados e investigaciones de antecedentes. Cabe recalcar que los antecedentes ya no son considerados dentro del proceso de selección por motivos de discriminación, al menos que sea de forma interna: Sin importar el método que se utilice, es esencial la privacidad y la confidencialidad, así como los requisitos legales.

Para Dessler (2011), indica que los empleadores utilizan el análisis de puestos de trabajo y la descripción de éstos con varios objetivos; por ejemplo, para desarrollar programas de capacitación o para determinar el salario de los puestos. No obstante, el uso más común de la descripción de puestos de trabajo es para decidir el tipo de gente que se debe reclutar y luego seleccionar para cubrir los puestos de la organización.

Según Dessler el proceso de reclutamiento y selección consiste en los siguientes pasos:

1. Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberán cubrirse.
2. Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos o externos.
3. Indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista inicial de selección.
4. Usar diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables.
5. Enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo.
6. Hacer al candidato o los candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real.

Dentro de las diferentes fases que tienen los procesos de selección en las organizaciones. El propósito es el mismo “seleccionar y reclutar al mejor candidato”, ya que ésta persona debe cumplir un rol importante, adaptarse a la nueva empresa y desempeñar las funciones de mejor manera para cumplir con los objetivos departamentales.

### **2.2.1. Importancia del Proceso de Selección de Personal**

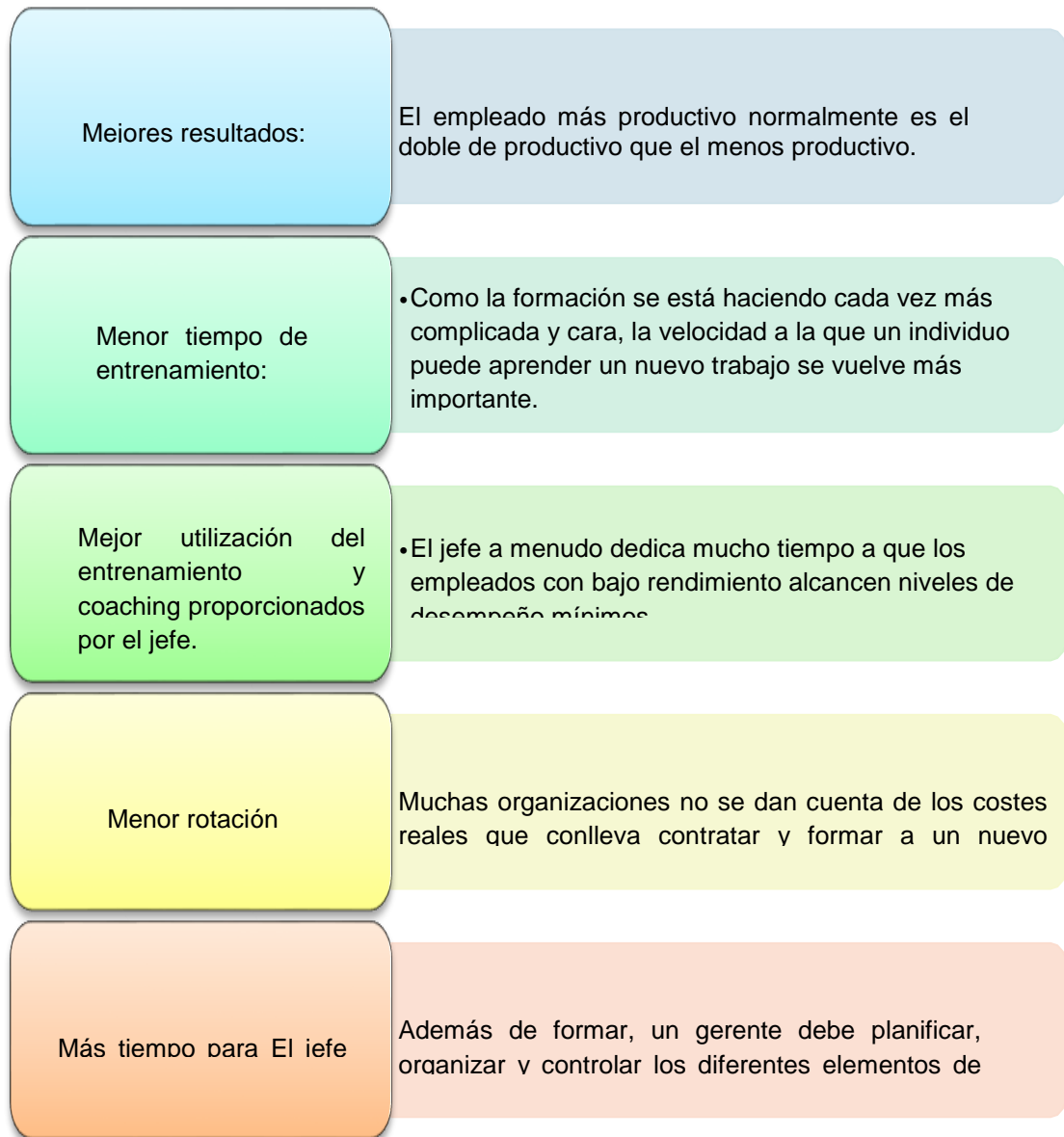
El proceso de selección es de vital importancia según (Pazmiño, citando a Miranda, 2014, pág. 44) establece que la selección de personal:

Es importante para cualquier organización formar un buen grupo de trabajo, con el cual pueda alcanzar sus objetivos. Para alcanzar dichos objetivos todos los departamentos y puestos deben trabajar conjuntamente, razón por la cual el desempeño de un gerente dependerá, en parte, del de sus subordinados.

Al realizar una selección de personal adecuada se debe considerar empleados que cuenten con las habilidades y capacidades de acuerdo al perfil del puesto de trabajo. Los empleados que carezcan de estas habilidades, a futuro no tendrán un buen desempeño y, en consecuencia, la organización sufrirá los efectos. Por ende, el objetivo del proceso de selección permitirá identificar a las personas que no cumplen con el perfil del puesto, antes de que lleguen a formar parte de la organización.

Por esta razón cabe resaltar, que para conseguir que una empresa sea productiva, se debe contratar personas con experiencia en el área a tratar. Una selección con personal altamente capacitado es un aporte grande para la organización.

**Gráfico 3:** Ventajas de la selección óptima



**Fuente:** Tomado de Paredes (2015)

Realizar un proceso de selección dentro de las organizaciones, ayuda a mejorar y poder obtener el personal idóneo, haciendo énfasis al gráfico 1, las ventajas señaladas permiten optimizar un noventa por ciento en la contratación de personal que cumpla con el perfil, que tenga las competencias necesarias y se desempeñe de manera eficaz dentro de área.

Una selección adecuada y acorde, realizando todos los filtros que se deben cumplir dentro del proceso de selección de personal, permite que las organizaciones obtengan mejores resultados, como por ejemplo, reduce el tiempo de explicar el cargo, se mejoraría el adiestramiento al puesto de

trabajo y seguimiento que proporciona el jefe, ya que se ahorraría el tiempo si se selecciona a personal idóneo para el cargo, se obtendría menos rotación de personal y por último el jefe tendría más tiempo para realizar sus otras funciones y no se le tomaría mucho tiempo explicarle las tareas que vaya a realizar la persona contratada si no es tiempo acorde.

### **2.3. Búsqueda o convocatoria de candidatos**

Las nuevas tecnologías alrededor del mundo, han avanzado de una manera inexplicable en los últimos años. Por lo cual también se ve reflejado en la selección de personal y demás procesos aplicados en las organizaciones. Las nuevas herramientas de selección de personal son una pieza clave para optimizar los procesos y hacer nuestro trabajo todavía más fácil.

Actualmente dentro de las organizaciones existen distintas herramientas de selección de personal que permiten detectar insuficiencias, gestionar tareas, realizar entrevistas online, entre otras muchas tareas. Estas herramientas son de gran utilidad y contribuye a las organizaciones de diferente manera. La buena administración de las herramientas de selección, reduce costos y tiempo para la contratación de una vacante; amenora los procesos, ya que permite crear y mantener una base de datos de posibles candidatos para una futura contratación, por último, la comunicación reclutador – candidato, el contactarte con los posibles aspirantes será mucho más fácil, ya que las personas están constantemente actualizando sus redes y por ende la forma de comunicación.

Para realizar este paso, es necesario que se haya definido con el jefe que solicita el personal y encargo de selección, el perfil del puesto que se requiere contratar, y de esta manera tener en cuenta bajo que parámetros se van a enfocar y elegir de forma más eficiente al posible candidato.

Según la EOI (2013), aporta que para definir el perfil del postulante es necesario realizarse algunas preguntas tales como:

- a. Qué actividades deberá realizar
- b. Necesita experiencia y que tiempo

- c. Que habilidades debe
- d. Que conocimientos técnicos
- e. Valores
- f. Capacidad de trabajo en equipo
- g. Trabajo bajo presión
- h. Nivel de estudio
- i. Principales actividades, responsabilidades, etc.

Este tipo de preguntas se deben llegar a un conceso y una vez aprobado se deberá documentar en un formato que se tenga establecido en las organizaciones para poder implementar y realizarlo cada vez que se realice dicho proceso.

La búsqueda o convocatoria de candidatos, consiste en conseguir o atraer posibles postulantes, que cumplan con el perfil del puesto establecido, tomando en cuenta las preguntas lo mencionado anteriormente. El área de recursos humanos debe crear y publicar el anuncio de la oferta de trabajo en el medio que utilice para la difusión de la vacante. La publicación puede ser realizada en medios internos o externos a la organización.

En la actualidad con la nueva tecnología que esta evolucionado en el mundo entero permite conocer, manipular y gestionar métodos de reclutamiento y selección efectivos tales como:

**Tabla 2: Medios de selección**

<b>Medios de Selección</b>	
Anuncios o avisos online	Recomendaciones.
Consultoras en recursos humanos/ La competencia. (Hunting)	Promoción interna.
	Archivos o bases de datos.

**Fuente:** Las Autores (2018)



Tomando como referencia la Tabla 2, se detalla a continuación los siguientes medios de selección:

**Anuncios o avisos online:** Es la forma más común de requerir postulantes, y llegar a una cantidad considerable, ya que permite realizar filtros; este medio implica más tiempo y costo que otros métodos posibles de aplicar; por este motivo es recomendable realizar la descripción del anuncio de forma precisa y específica en cuanto a los requisitos.

**Recomendaciones:** Método que se utiliza para conseguir postulantes a través de amigos, conocidos, familiares, trabajadores de la misma empresa, etc. Con la desventaja que estas personas no cumplan con los requisitos, ni tan capacitados para el puesto.

**La competencia/Consultoras en Recursos Humanos:** Empresas especializadas en buscar postulantes, ya que son las responsables de buscar al personal capacitado y con experiencia.

**Archivos o Bases de Datos:** Consiste en tomar como postulantes a personas que ya han sido evaluados anteriormente y puedan cubrir la vacante actual.

Según Editorial Vértice, citado por Navarrete (2015), “por fuentes de reclutamiento entendemos los canales a través de los cuales la empresa puede abastecerse de candidatos para cubrir un puesto de trabajo específico” (p. 9).

Después de realizar todo el proceso de convocatoria se seleccionan las hojas de vida que más se acoplen al perfil requerido y se procede a llamar por teléfono para hacer una serie de preguntas breves (entrevista telefónica) y determinar si está interesado e indicar día y fecha para una entrevista de tipo formal.

## **2.4. Entrevista**

### **2.4.1. Definición**

La entrevista es una de las etapas más importante del proceso de selección. En esta etapa del proceso de selección el entrevistador optara por una entrevista abierta o cerrada; por lo general realizan entrevista abierta donde buscará indagar al postulante con preguntas referente al perfil que se está buscando y de esta manera ver si cumple o no con el perfil del puesto. Por ello, es fundamental prepararse la entrevista de trabajo previamente.

Según (Muñoz, citando a, De la Fuente, 2017) tradicionalmente la selección y la orientación tenían que ver fundamentalmente con la evaluación y la adecuación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los candidatos a las exigencias del puesto de trabajo

En las entrevistas se toman en cuenta muchos aspectos que son evaluadas. Además, el entrevistador tratará de analizar características específicas de tu actitud, aptitud, estabilidad, motivación y madurez.

La entrevista es una técnica cualitativa de recogida de información en la que participan dos individuos (aunque pueden participar más). Ésta no se considera una conversación informal, pues tiene una intencionalidad, un objetivo. Para que una entrevista se lleve a cabo es necesario que participen, como mínimo, un entrevistador y un entrevistado, existiendo un acuerdo por parte de ambos. El primero es quien obtendrá información sobre la otra persona. (García, 2016)

La entrevista de personal es la que tiene un cincuenta por ciento en cuanto a la aceptación para una posible contratación, teniendo en cuenta el porcentaje de los demás candidatos. Por eso es importante poder recoger suficiente información del postulante para corroborar su cumple con el perfil personal, académico y profesional. La entrevista de selección debe ser preparada y saber a quién va a ser dirigida, por ello se debe tener habilidad y tacto, de esta manera al finalizar el proceso se pueda obtener los resultados esperados.

Según Santisteban (2011) indica que para Chiavenato. La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- a) **La fuente:** el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje.
- b) **El transmisor:** el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de “codificar” la información para transmitirla.
- c) **El canal:** en la entrevista hay, por lo menos, dos canales: las palabras y los gestos.
- d) **El instrumento para descifrar:** los “receptores” de la información (entrevistador y entrevistado) pueden interpretar (“descifrar”) los “mensajes” de manera diferente.
- e) **El destino:** a quien se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa.

En el transcurso de la entrevista, los cinco pasos anteriores operan de manera no determinista. Entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección de personal, no obstante que en este proceso existe demasiada subjetividad, pues el sentido o la manera de interpretar la situación dependen mucho de cómo lo expongas y que el entrevistador entienda lo que quieres transmitir.

El principal problema con la entrevista es la distorsión de información, ya sea por la falsificación intencional o por malos entendidos. Con frecuencia el análisis de puestos es el preámbulo para un cambio en el sueldo que se paga por ese trabajo. Por lo tanto, a veces los trabajadores consideran, de forma legítima, que la entrevista es un tipo de “evaluación de la eficiencia” que tal vez afecte su remuneración, y por ello quizás exageren ciertas responsabilidades y, al mismo tiempo, resten importancia a otras. (Dessler, 2011).

Este paso es primordial, ya que, se le indica al candidato todo referente a la organización como a que se dedica, cultura y por supuesto, las funciones que va a desempeñar y su salario y beneficios a recibir.

## 2.4.2. Tipos de entrevistas

La Entrevista es una técnica que permite obtener información mediante un diálogo entre dos personas: el investigador y el entrevistado, la cual el entrevistado es una persona relevante para la investigación. Para realizar esta técnica existen dos tipos de entrevista más comunes que son: Entrevista estructurada y no estructurada.

### a) Entrevista estructurada:

Llamada también formal o estandarizada. Se caracteriza por estar rígidamente estandarizada. Para orientar mejor la Entrevista se elabora un cuestionario, que contiene todas las preguntas. Sin embargo, al utilizar este tipo de entrevista el investigador tiene limitada libertad para formular preguntas independientes generadas por la interacción personal.

La entrevista estructura es una forma de recoger información de manera puntual y específicas, se realizan dentro de esta entrevista preguntas que vallan de acuerdo a lo que se quiera saber sin poder indagar u obtener mayor información ya que son preguntas previamente realizadas.

Este tipo de entrevista tiene algunas ventajas y desventajas, la cual detallamos a continuación:

**Tabla 3:** Ventajas y desventajas de entrevista estructurada

<b>Entrevista estructurada</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
La información recolectada, facilita el proceso y ayuda a optimizar al momento de realizar un análisis comparativo.	Se dificulta obtener información confidencial del entrevistado ya que se realizan preguntas puntuales.
El entrevistador debe tener los conocimientos necesarios para aplicar esta técnica.	Limita la posibilidad de indagar en una situación puntual durante la entrevista.

Hay uniformidad entre la información obtenida y otros aspectos evaluados	
--	--

**Fuente:** Las Autoras (2018)

De acuerdo a la Tabla 3, se menciona algunas de las ventajas y desventajas de la entrevista estructurada, la ventaja de la entrevista estructurada permite obtener información acorde a lo que se quiere saber del aspirante, pero por otro lado la desventaja de esta entrevista no permite al entrevistador indagar más allá de lo que se pregunte en la entrevista, ya que son preguntas cerrada y puntuales.

**b) Entrevista no estructurada:**

Es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas, su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentran por entero en manos del entrevistador. El entrevistador tiene libertad en la forma de encauzar las preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio.

La entrevista no estructurada es la que comúnmente se utiliza dentro de los procesos de selección. El entrevistador con esta técnica tiene más posibilidad de indagar en algo que tiene mayor importancia y que el caso lo amerite, como experiencias, logros, situaciones personales, entre otras; de esta forma se obtendrá mayor información confidencial y el análisis final será óptimo para la elección del candidato.

Este tipo de entrevista tiene algunas ventajas y desventajas, la cual detallamos a continuación:

**Tabla 4:** Ventajas y desventajas de entrevista no estructurada

<b>Entrevista no estructurada</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Es una técnica que se adapta y que	Se requiere de mucho más tiempo

puede aplicarse en diversos escenarios.	para aplicarla.
Permite indagar en situaciones que sean de gran interés.	Se dificulta la tabulación de la información obtenida
Aclara hipótesis y variables cuando se quiere obtener información más profunda.	Se requiere de experiencia técnica para lograr obtener información y mayor conocimiento del tema.

**Fuente:** Las Autoras (2018)

Tomando en cuenta la Tabla 4, la entrevista no estructurada permite tener una pauta de cómo se debe llevar una entrevista y lograr obtener más información del aspirante, ya que son preguntas abiertas y permite ir más allá de lo que diga el candidato.

**c) Mixtas:**

Mezcla de las dos anteriores. Es la más frecuente. Existe un guion y una estructura básica que el/la entrevistador/a se salta cuando considera necesario.

En las organizaciones estos tipos de entrevistas son las que se utilizan a diario, ya sea para entrevista de personal nuevo o por situaciones internas. Estas tienen sus pros y sus contras, pero sus resultados son confiables, pero siempre dependiendo de la persona que realice este proceso.

Para (García, 2014), existen otros tipos de entrevista que se realizan en diferentes ámbitos o situaciones como, por ejemplo:

**d) Entrevista en Profundidad:**

Es una técnica para obtener que una persona transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación. La Entrevista comprende un esfuerzo de inmersión (más exactamente re-inmersión) del entrevistado frente a/o en colaboración con el entrevistador que asiste activamente a este ejercicio de representación casi teatral.

**e) Entrevista Enfocada:**

Se puede decir que la Entrevista enfocada, es una Entrevista en profundidad, pero específicamente dirigida a situaciones concretas. Va dirigida a un individuo concreto, caracterizado y señalado previamente por haber tomado parte de la situación o experiencia definida.

**f) Entrevista Focalizada:**

Es una forma de llevar la Entrevista en profundidad en forma grupal. La entrevista en grupo ofrece unas oportunidades de conocimiento y de análisis que la Entrevista individual no ofrece. La experiencia en grupo promueve un ambiente en el cual se intercambian puntos de vista, los individuos encuentran una mayor facilidad de reflexión sobre el tema tratado.

Antes de acudir a una entrevista tienes que estar preparado para lo que debes decir, lo que no y cómo. Pero igualmente tienes que estar listo para salir airoso de cualquiera de los diferentes tipos de entrevista ante mencionadas.

**2.4.3. Etapas de una entrevista**

Según la U. Sevilla (2015). Lograr tener una cita para una entrevista de trabajo significa que la empresa ha leído nuestra carta de presentación, nuestro CV, y que a su vez está interesada en conocer con mayor profundidad de nosotros. Durante la entrevista se observarán cualidades intelectuales y morales para un análisis y comparación con las condiciones establecidas para el puesto laboral.

**Gráfico 4:** Etapas de entrevista



*Fuente:* Tomado de U. Sevilla (2015)

Tomando en cuenta el Gráfico 4, las etapas de la entrevista pueden variar dependiendo la empresa y el proceso que se lleva a cabo dentro de la misma. Pero las tres partes más importantes siempre serán un antes, durante y después, independientemente de cuántas entrevistas tenga que pasar el postulante de acuerdo al cargo que se aplique.

Según Navarra (2017), señala que una entrevista de trabajo es una prueba que, aunque en muchos casos tiene una duración breve, siempre sigue una estructura coherente y lógica. Son tres las partes principales de la entrevista:

**Rapport:** Es aquella comunicación que se da entre entrevistado y entrevistador. El rapport es imprescindible ya que disminuye la ansiedad, crea un clima de confianza, espontaneidad, y provoca que el entrevistado se comporte de modo natural de acuerdo con las circunstancias del momento.

**Fase inicial:** En esta fase el entrevistador/a y se presentará, explicando los motivos y los objetivos de la entrevista (detalles del puesto a cubrir: nombre del puesto, departamento en el que se incluye, funciones, responsabilidades, dependencia de superiores, personas a cargo), pidiendo al entrevistado su



colaboración. Por lo tanto, en esta primera fase es aconsejable mantenernos a la escucha, y esperando a que sea él el que comience a realizarnos las preguntas. Generalmente utilizan preguntas abiertas y poco trascendentes a fin de crear un clima de confianza y comunicación.

**Desarrollo:** En esta parte se profundiza con preguntas de diversos tipos, centrándose fundamentalmente en su historial personal, formativo y profesional, así como en su posible experiencia en el puesto, su motivación, intereses, relaciones, personalidad y apariencia, y lo que crea necesario para conocerle mejor.

**Fase de cierre:** Es conveniente que realices alguna pregunta que denote interés por el trabajo y la empresa, motivación, iniciativa y seguridad. Culminada la entrevista se indicará los siguientes pasos en el proceso de selección, es decir, si tiene que realizar algunas pruebas, otra entrevista con la empresa, plazo estimado para tomar la decisión respecto a su posible incorporación a la empresa, etc.

#### **2.4.4. Sistema de entrevistas**

El sistema de entrevista se lo llama al número de entrevistas que realizan en el proceso de selección. El proceso de selección empieza con una entrevista por lo que se considera que no es suficiente para obtener datos certeros con la información obtenida.

Navarra (2017), explica básicamente porque se establece un sistema de entrevistas que detallamos a continuación:

**Entrevista inicial o preliminar:** Esta entrevista es el primer filtro por el que pasan los candidatos al puesto de trabajo. Es una entrevista poco profunda basada en el análisis del currículum como las características físicas, experiencia, estudios, entre otras., y su objetivo es reducir el número de candidatos a un tamaño manejable.

**Entrevista de selección propiamente dicha:** Determina el valor de cada candidato en relación con el puesto a cubrir. Si no ha habido entrevista preliminar, se valora el currículum y después se profundiza en características

relevantes del candidato para el puesto; si existió una entrevista preliminar se realiza un análisis de la información.

**Entrevista final:** Se realiza cuando se ha seleccionado los candidatos aptos, los que más se apeguen al perfil. Esta entrevista la realiza el jefe inmediato, se habla de temas más profundos con respecto a cargo y funciones.

## **2.5. Solicitud de empleo**

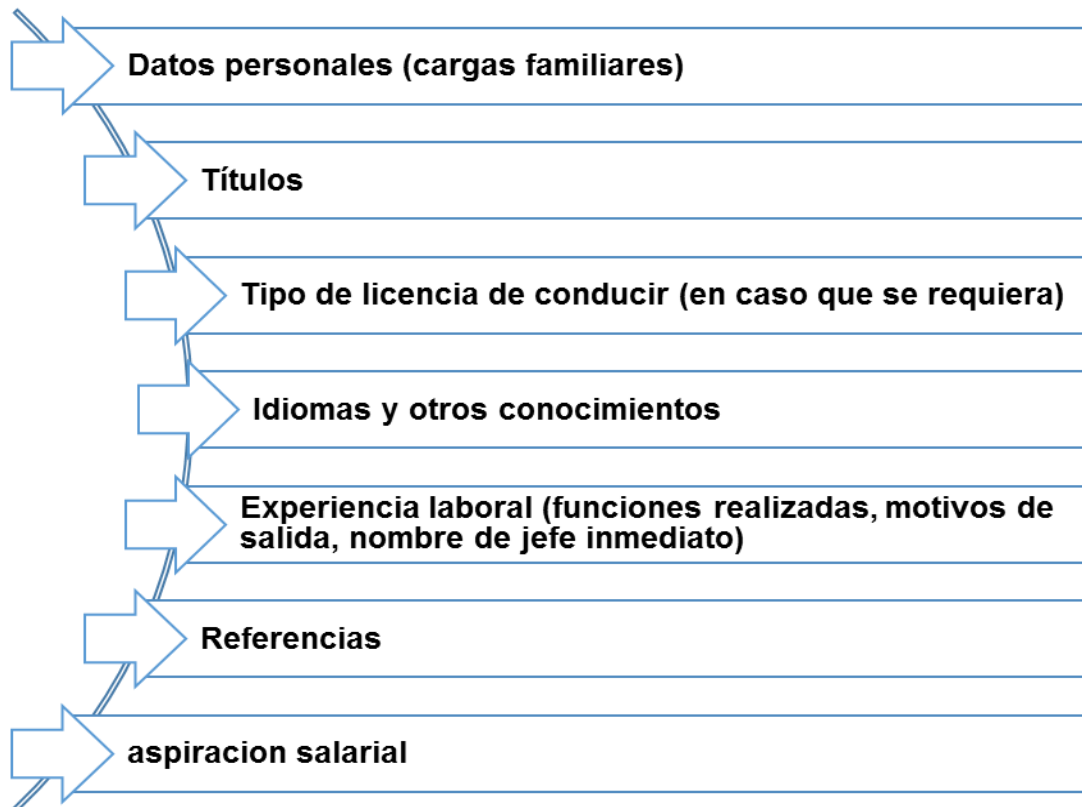
El formulario de solicitud de empleo es un instrumento utilizado en la selección de personal en forma de ficha de datos, formulario o cuestionario donde se recogen datos relevantes del candidato para un puesto de trabajo de forma ordenada y metódica.

Según PyA (2011), señala que, aunque la información laboral queda recogida en el Curriculum Vitae, se pueden encontrar problemas de formato que complica el estudio de los datos y si bien puede no ser relevante para realizar una preselección de candidatos es posible que necesitemos hacer un estudio más completo en la siguiente fase. En algunos procesos la confección de estas fichas es imprescindible y puede ser rellenada por los propios interesados.

La finalidad principal de la solicitud de empleo registrar la información en una base de datos para participar en las demás posibles vacantes. Las solicitudes de empleo, son una forma muy sencilla y rápida que facilita la búsqueda de candidatos.

Para realizar una solicitud de empleo siempre recomendable llevar un formato con un orden lógico y de buen entendimiento y que los campos que se deben tomar en cuenta de acuerdo a lo que se quiera saber del candidato son:

**Gráfico 5:** Información de solicitud de empleo



*Fuente: Elaborado por las autoras (2018)*

Haciendo énfasis en el Gráfico 5, la información que llene el candidato en la solicitud de empleo será de gran ayuda y facilitará el proceso. Con los datos recogidos se facilita la labor de selección evitando los vacíos de información que puedan encontrarse en los currículums y simplificando la entrevista personal en su carácter más esencial, por ejemplo:

**Gráfico 6:** Formato de solicitud de empleo

## Solicitud de Empleo

Favor de llenar esta solicitud en forma manuscrita  
Nota: La información aquí proporcionada será tratada de manera confidencial.

Fecha

Puesto que solicita

Sueldo Mensual Deseado

Fotografía reciente insertar

### Datos personales

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)	Edad
Dirección	Colonia	Código Postal	Teléfono
Lugar de Nacimiento	Fecha de nacimiento		Sexo O M O F
Vive con: O Sus padres O Su familia O Parientes O Solo	Estatum		Nacionalidad O M O E
Personas que dependen de usted _____ Hijos _____ Cónyuge _____ Padres _____ Otros	Estado Civil O Soltero O Casado _____		Peso kg

### Documentación

Clave Única del Registro de Población (CURP)	
Reg. Fed. De Contribuyentes No.	Numero de Seguridad Social
Licencia de Manejo O No O Si	Clase y No. De Licencia

### Estado de Salud y Hábitos Personales

Actualmente ¿Cómo considera su estado de salud? O Bueno O Regular O Malo	¿Padece alguna enfermedad crónica? O No O Si ¿Cuál?
¿Qué deporte practica?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?
¿Cuál es su meta en la vida?	

### Datos familiares

NOMBRE	VIVE	FINADO	DIRECCIÓN	Ocupación
Padre				
Madre				
Esposa (o)				
Nombres y edades de los hijos				

### Escolaridad

NOMBRE DE LA ESCUELA	DIRECCIÓN	FECHAS DE	AÑOS	TÍTULO RECIBIDO
Primaria				
Secundaria o Prevocacional				
Preparatoria o Vocacional				
Profesional				
Comercial u Otras				
Estudios que efectúa en la actualidad Escuela	Horario	Curso o Carrera	Grado	

### Conocimientos Generales

Que idiomas domina	Que funciones de oficina domina
Máquina de oficina o taller que sepa manejar	Software que domina
Otras funciones que domina	

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ÚLTIMO	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
Tiempo que prestó sus Servicios				
Nombre de la Compañía				
Dirección				
Teléfono				
Puesto que desempeñaba				
Sueldos: Inicial Final				
Motivo de separación				
Nombre de su jefe directo				
Puesto de su jefe directo				
Podríamos solicitar Informes de usted	O Sí	O No	¿Por qué?	

#### Referencias Personales

NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO	OCUPACIÓN	TIEMPO DE CONOCERLO

#### Datos Generales


¿Cómo se enteró de este empleo? O Anuncio O otro medio (añótele)	
¿Algún pariente trabaja en esta empresa? O No O Sí (nombres)	
¿Ha sido afanzado? O No O Sí (nombre de la cia.)	
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? O No O Sí (a cuál)	
¿Tiene Seguro de Vida? O No O Sí	Suma Asegurada \$
¿Podría viajar? O Sí O No (razones)	
¿Estaría dispuesto a cambiar su lugar de residencia? O Sí O No (razones)	
¿En qué fecha podría presentarse a trabajar?	

#### Datos Económicos

¿Tiene usted otros ingresos? O No O Sí (describálos)	Importe mensual \$
¿Su cónyuge trabaja? O No O Sí (dónde)	Percepción mensual \$
¿Vive en casa propia? O No O Sí	Valor estimado \$
¿Paga renta? O No O Sí	Renta mensual \$
¿Posee automóvil propio? O No O Sí	Marca Modelo
¿Tiene deudas? O No O Sí (con quién)	Importe \$
¿Cuánto ahorra mensualmente? \$	
¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales? \$	

**Fuente:** Grupo Galetti, 2016

**Gráfico 7: Solicitud de empleo de la empresa Objeto de Estudio**

		<b>FUNDACIONES INDUSTRIALES S.A.</b> <b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>	
		<b>INFORMACIÓN PERSONAL</b> <span style="float: right;"><b>FECHA:</b> _____</span>	
APELLIDOS:		NOMBRES:	
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:		NACIONALIDAD:	
C. IDENT:		LICENCIA CONDUCIR TIPO:	
DIRECCIÓN:		CIUDAD:	
TELEFONO:		LIBRETA MILITAR:	
SEXO: MASCULINO <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	FEMENINO <input type="checkbox"/>	EDAD: <input type="checkbox"/>
ESTATURA: <input type="checkbox"/>	PESO: <input type="checkbox"/>	No. CALZADO: <input type="checkbox"/>	TIPO DE SANGRE: <input type="checkbox"/>
ESTADO CIVIL:			
SOLTERO <input type="checkbox"/>	CASADO <input type="checkbox"/>	DIVORCIADO <input type="checkbox"/>	SEPARADO <input type="checkbox"/>
			VIUDO <input type="checkbox"/>
			UNION LIBRE <input type="checkbox"/>
NOMBRE DEL PADRE:		OCUPACIÓN:	
NOMBRE DE LA MADRE:		OCUPACIÓN:	
NOMBRE DEL CONYUGE:		OCUPACIÓN:	
NUMERO DE HIJOS DEL ASPIRANTE: .....			
NOMBRE: .....	F. NACIMIENTO:.....	EDAD: <input type="checkbox"/>	
NOMBRE: .....	F. NACIMIENTO:.....	EDAD: <input type="checkbox"/>	
NOMBRE: .....	F. NACIMIENTO:.....	EDAD: <input type="checkbox"/>	
NOMBRE: .....	F. NACIMIENTO:.....	EDAD: <input type="checkbox"/>	
NOMBRE: .....	F. NACIMIENTO:.....	EDAD: <input type="checkbox"/>	
NOMBRE: .....	F. NACIMIENTO:.....	EDAD: <input type="checkbox"/>	
NOMBRE: .....	F. NACIMIENTO:.....	EDAD: <input type="checkbox"/>	
<b>ESTADO DE SALUD:</b>			
¿CONSIDERA QUE TIENE UN BUEN ESTADO DE SALUD? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
¿HA SIDO OPERADO ALGUNA VEZ? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
¿SUFRE DE ALGUNA ALERGÍA? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
¿HA SUFRIDO ENFERMEDADES GRAVES? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
<b>EDUCACIÓN Y APTITUDES</b>			
ESTUDIOS	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	AÑOS APROBADOS	TITULO OBTENIDO
PRIMARIA			
SECUNDARIA			
UNIVERSIDAD			
OTROS			
OTROS			
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>			
INST. O EMPRESA: .....		INST. O EMPRESA: .....	
CARGO: .....		CARGO: .....	
JEFE INMEDIATO: .....		JEFE INMEDIATO: .....	
DIRECCIÓN: .....		DIRECCIÓN: .....	
TELEFONO: .....		TELEFONO: .....	
MOTIVO DE SALIDA: .....		MOTIVO DE SALIDA: .....	
INST. O EMPRESA: .....		INST. O EMPRESA: .....	
CARGO: .....		CARGO: .....	
JEFE INMEDIATO: .....		JEFE INMEDIATO: .....	
DIRECCIÓN: .....		DIRECCIÓN: .....	
TELEFONO: .....		TELEFONO: .....	
MOTIVO DE SALIDA: .....		MOTIVO DE SALIDA: .....	

Indique la clase de trabajo en el que tiene mayor experiencia			
Indique si tiene parientes o amigos que trabajan en la Compañía (Detalle nombres)			
Aspiración salarial			
<b>REFERENCIAS PERSONALES</b>			
NOMBRE	PROFESION	DIRECCIÓN	TELEFONO
<b>CROQUIS DOMICILIARIO (GRAFICO)</b>			
<p>Certifico que todas las anteriores afirmaciones son correctas, recomiendo que cualquier inexactitud u omisión en ellas ocasionaría la terminación unilateral y justificada del contrato de trabajo, para cuya celebración se haya tomado como base la información.</p> <p><b>NOTA IMPORTANTE: FAVOR NO LLAMAR POR TELEFONO, NI CONCURRIR A PREGUNTAR POR EL RESULTADO DE ESTA SOLICITUD, NOSOTROS LE COMUNICAREMOS</b></p>			
			<hr style="width: 200px; margin: 0 auto;"/> <b>FIRMA DEL SOLICITANTE</b>
<b>ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA</b>			
CONTRATESE	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	A PARTIR DE:
CARGO:	DEPARTAMENTO	SUELDO	
JEFE INMEDIATO:	RECURSOS HUMANOS		

**Fuente: Empresa – Fisa Fundiciones Industriales S.A**

## **2.6. Pruebas psicométricas**

Las pruebas psicométricas son utilizadas por la mayoría de las organizaciones dentro de los procesos de selección, es una herramienta útil para medir diferentes tipos de conocimientos, ya que permite ubicar a cada candidato dentro de ciertos parámetros y medir sus competencias, de esta forma tener los puntos claro a la hora de elegir el más apto para el puesto.

Un test psicométrico sirve para complementar los datos obtenidos en la entrevista y obtener un perfil completo de personalidad y aptitudes. El test psicotécnico ayuda a cotejar las capacidades que el candidato dice tener con las que tiene realmente, de esta manera los test psicométricos son importantes ya que permite elegir al candidato más idóneo para un puesto laboral. El test psicotécnico traza un perfil estructural de la personalidad y su control emocional y realiza un diagnóstico y pronóstico del candidato de acuerdo a un puesto laboral (Márquez, 2011).

Existen una variedad de pruebas psicométricas que son aplicadas en las organizaciones, donde puedes medir diferentes tipos de competencias, habilidades, personalidad, inteligencia, trabajo bajo presión y demás elementos. Cabe recalcar que todas dependen de una validación y estandarización.

Para realizar pruebas psicométricas en el proceso de selección se requiere una inversión considerable de tiempo y de dinero. Si la persona seleccionada no es la adecuada para el puesto de trabajo y permanece poco tiempo en la empresa, se estarían desperdiciando recursos económicos y humanos pues debe comenzarse el proceso nuevamente con otra persona. Y esto ocasionaría un déficit tanto en el departamento que se requiere dicho personal como para el encargado de reclutamiento y selección; para que esto no se suceda se debe utilizar una serie de herramientas para evaluar a los postulantes y tener el personal capacitado para su aplicación.



Castillo (2006) refiere que la psicometría en el proceso de selección ocupa un lugar muy importante, para ser explicado de una mejor manera, da una definición de las pruebas en el proceso de selección.

A nivel de organizaciones se utilizan diversas pruebas para medir diferentes rasgos. La mayoría de las pruebas se pueden clasificar en: Pruebas profesionales o de conocimiento, Test de personalidad, Test psicotécnicos, Assessment center y dinámicas de grupo. DonEmpleo (2015), define cada una de ellas a continuación:

**Pruebas profesionales o de conocimiento:** Las pruebas profesionales o de conocimiento son ejercicios que evalúan los conocimientos y el grado de destreza necesarios para desarrollar un trabajo concreto. Pretenden obtener información sobre la formación, experiencia y conocimientos específicos que dan valor a la persona candidata.

Esta prueba puede realizarse oralmente o por escrito, y, según el puesto de trabajo al que aspiras, puede consistir en:

- Test de mecanografía
- Test de dominio de herramientas informáticas
- Test de idiomas
- Realización de una traducción
- Elaboración de un informe a partir de una información dada
- Reparar o montar un aparato
- Buscar una solución a un problema concreto

La prueba de conocimiento pretende saber cuál es el grado de dominio de un aspirante en el puesto de trabajo al que aspira. Por tanto, se emplea para obtener información sobre la formación, experiencia y conocimientos específicos del aspirante.

**Pruebas de inteligencia:** Las pruebas de inteligencia tiene la finalidad de medir la capacidad que tienen los candidatos para razonar ante diferentes circunstancias de pensamiento lógico, es decir, permiten medir la capacidad intelectual en términos amplios. Las pruebas de inteligencia dentro del ámbito laboral están consideradas, para evaluar el desempeño, ya que de acuerdo a su formato y contenido indica si el desempeño del colaborador es eficaz en el puesto de trabajo.

**Pruebas psicológicas o de personalidad:** Las pruebas psicológicas o de personalidad miden los rasgos del comportamiento que caracterizan a la persona, existe una amplia gama de pruebas, por ello, estas pruebas se seleccionan y acuerdo a los rasgos que se quiera medir. Con test de personalidad se intenta indagar a través de preguntas de índole personal los principales rasgos del carácter de un individuo lo que permitirá deducir su adaptabilidad al puesto de trabajo ofertado, y de esta manera se reduce las brechas entre el perfil idóneo y el perfil requerido.

- **Cuestionarios:** Son series de preguntas diseñadas a partir de una actitud positiva, que pueden ser variadas o ambiguas, según sea el caso.
- **Proyectivos:** Consisten en interpretar diferentes láminas con manchas de tinta, dibujos o escenas.
- **De Aptitudes:** Evaluar la cantidad y calidad de la capacidad intelectual de un individuo.

**Pruebas Psicotécnicas:** Las pruebas psicotécnicas intentan indagar sobre las capacidades intelectuales de la persona, como la inteligencia general, la memoria, la percepción o la atención. También se estudian en este tipo de prueba otros aspectos más específicos de la inteligencia, como la aptitud verbal, aptitud numérica, aptitud espacial, capacidad de abstracción, de concentración, según las características del puesto al que se opta.

**Assessment center y dinámicas de grupo:** El assessment center es un método de selección mediante el cual se intenta identificar y evaluar las competencias y habilidades de los candidatos y predecir su rendimiento en

un puesto de trabajo determinado. Su actuación dejará entrever competencias que no se adquieren en dos días y son difíciles de aprender si no se tienen. Este método consta de varias pruebas realizadas en grupo de hasta 10 candidatos donde se pide a los candidatos que realicen actividades que se aproximan a las funciones y tareas que se van a encontrar en el puesto de trabajo real.

Algunas de las competencias que quedan reflejadas a través de esta metodología son: capacidad para la toma de decisiones, capacidad de trabajo bajo presión, la motivación, el liderazgo, capacidad de trabajar en equipo, visión estratégica, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de comunicación verbal y escrita, sociabilidad, gestión del tiempo, capacidad de negociación y persuasión, orientación a resultados y al cliente.

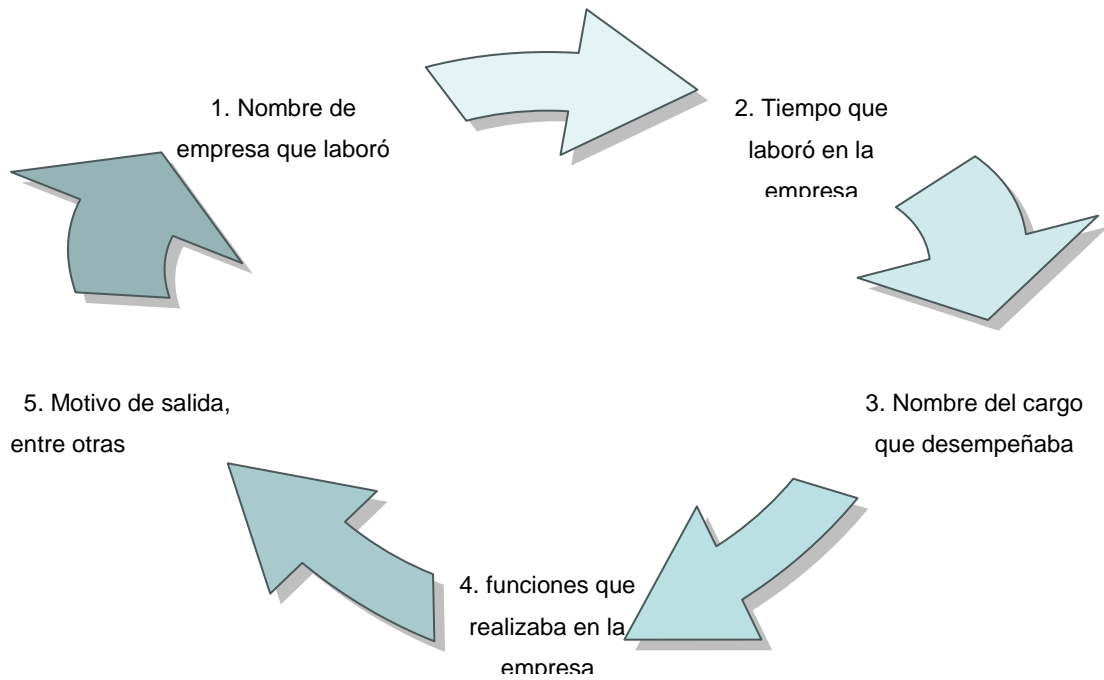
## **2.7. Referencias laborales, personales y exámenes médicos**

### **1.7.1 Referencias Laborales y personales**

Son las que permiten la comprobación de información de posible trabajador de la empresa. Este paso dentro del proceso de selección ayuda a tener un punto de vista diferente al que se obtiene en la entrevista o pruebas realizadas, ya que son observación que se recoge de los antiguos trabajos y personas allegadas al candidato. Para esto se debe tener en cuenta que en las confirmaciones de referencias las preguntas más comunes son:

**En las laborales:**

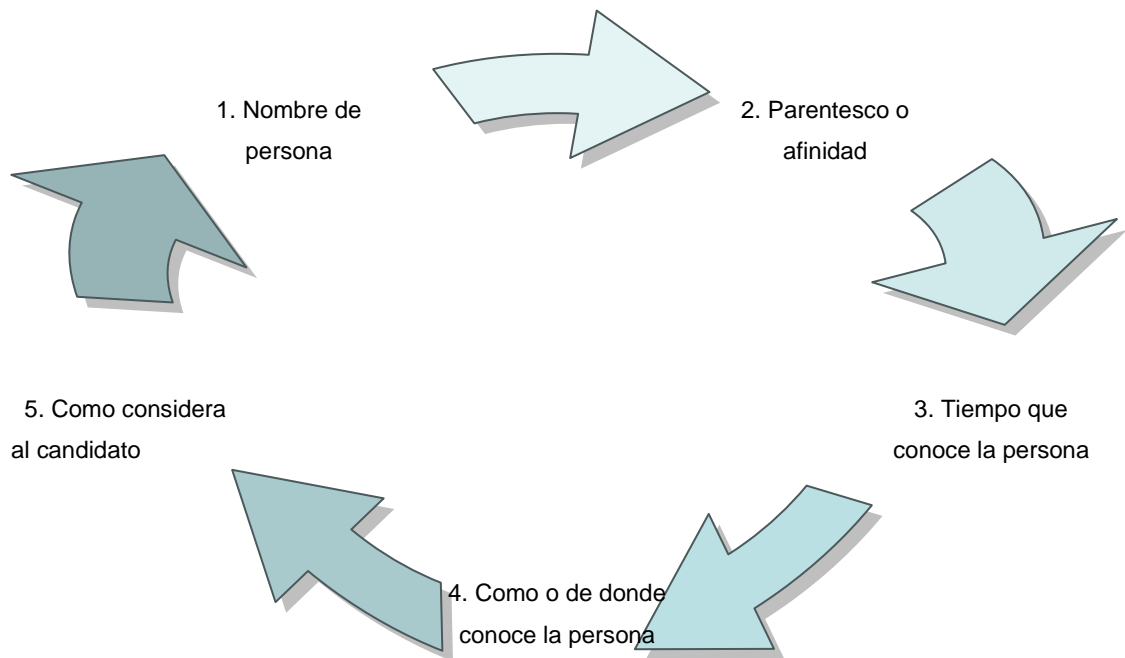
**Gráfico 8:** Preguntas para Confirmación de referencias laborales



**Fuente:** Autoras (2018)

**En las personales:**

**Gráfico 9:** Preguntas para Confirmación de referencias personales



**Fuente:** Elaborado por las autoras (2018)

En los Gráficos 8 y 9, se puede observar que son las preguntas más comunes que se realizan a la hora de confirmar una referencia, estas pueden variar dependiendo de la empresa o lo que se desea indagar de la persona que se va a contratar.

### **1.7.2 Exámenes médicos**

La toma de exámenes médicos dentro del proceso de selección de personal, es el penúltimo paso para la contratación, comúnmente se lo llama “ya estás adentro” o “ya tienes un pie dentro de la empresa”, pero sin embargo puede que los resultados de los exámenes no salgan como espera el candidato y se dé por terminado el proceso.

Los exámenes médicos son de gran importancia en las organizaciones, más si son para el área de producción, ya que se tiene que tomar ciertas observaciones para el ingreso. Los tipos de exámenes que se realizan los candidatos varían dependiendo a que se dedica la empresa a la que están aplicando, los más comunes son: Hemogramas completo (sangre), orina y heces. En algunas empresas se realizan los de VIH, DOPPING, pero bajo consentimiento de la persona, donde se le hace firmar un documento para evitar inconvenientes futuros.

## **2.8. Selección y contratación del candidato**

### **2.8.1. Selección del candidato**

En el proceso de selección, la elección del candidato y la contratación es la parte más importante del proceso, ya que éste parte de la adecuada decisión a la hora de insertar un nuevo trabajador a la organización y que éste se desempeñe de la mejor manera, más que todo se sienta a gusto con su puesto de trabajo.

La elección del candidato es escoger entre los mejores resultados de la evaluación, al que cumpla con el perfil del puesto requerido. En caso contrario quedaría en cuestión la legitimidad de haberla

realizado. Los criterios de decisión utilizados en el proceso de selección de personal, deben ser públicos, transparentes, y conocidos con antelación por todos los jefes que participen en el proceso; de modo que se garantice la libertad de participación de los candidatos y la integridad de los decisores. (Castaño, López y Zamora, 2011)

Se debe tener en cuenta que la selección de personal es una parte fundamental para tener buenos elementos dentro de una organización, ya que, al hacer parte a una persona con las capacidades, habilidades, conocimientos en el puesto de trabajo que se requiere, tendrá un mejor desempeño debido a que su trabajo será el que se espera y él se sentirá motivado ya que será bien evaluado y sentirá pertenencia con la organización lo cual también es lo que espera toda organización.

### **2.8.2. Contratación del candidato**

La contratación de aspirante al puesto de trabajo es la parte final del proceso, aquí ya viene la formalización. Esto significa que ya el aspirante desde ese momento forma parte de la organización, mantiene una relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa. Se llega a un acuerdo formal que es la firma de un documento “contrato de trabajo”.

El contrato de trabajo es un acuerdo entre el empleador y el trabajador por el que éste se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección, a cambio de salario. Dentro de los contratos de trabajo se especifica las cláusulas dependiendo la empresa y los intereses de esta y lo más importante u duración puede ser indefinida (contrato fijo), determinada (contrato temporal) o la que fuere.

En la contratación del candidato se vuelve a explicar todo lo referente al puesto de trabajo, sueldo, funciones, dirección y demás. Esto se realiza para saber si está de acuerdo a lo que va a realizar referente al cargo al que aplica. Luego de eso se procede a la firma del contrato.

El concepto de compensación incluye todos tipos de recompensa, tanto extrínsecos como intrínsecos, que consideran elementos tanto monetarios como no monetarios, que son recibidas por el empleado como resultado de su trabajo en la organización. Las recompensas extrínsecas se refieren al sueldo base o salarios, incentivos o bonos y beneficios distribuidos directamente por la organización. Por otra parte, las recompensas intrínsecas se refieren a recompensas internas del individuo, derivadas de su involucramiento, autonomía, oportunidades de crecimiento y aprendizaje. (Bedodo y Giglio citando a, Villanueva y González, 2006)

La inadecuada compensación laboral puede afectar la productividad de la empresa y generar un decreciente entorno laboral. En algunos casos, obtener mayor compensación puede disminuir el desempeño e incrementar el nivel de insatisfacción de los trabajadores; generando que colaborador busque mejores propuestas laborales, y esto lleve a la organización obtener un alto índice de ausentismo.

Los resultados de la falta de satisfacción también conducen a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

### **2.8.3. Tipos de contrato**

Un contrato de trabajo detalla los derechos para el trabajador, que se convierten en obligaciones para el empresario. Al mismo tiempo, las obligaciones del trabajador se convierten en derechos de su empleador. Existen varios tipos de contratos que pueden ser utilizados dependiendo el caso y el tipo de trabajo que se vaya a realizar. A continuación, el diario El Comercio, (2014), define cada uno de ellos:

- **Contrato tácito:** Acuerdo de palabra. Es toda relación de trabajo que se genera entre un patrono y un empleado. No hace falta firmar un documento. Por ejemplo, cuando una persona contrata a un trabajador para que realice una labor por un monto específico.

- **Contrato a plazo fijo:** Tiempo limitado. Duran un año, pero puede extenderse uno más. En cualquier momento de ese período, el patrono, con 30 días de anticipación, puede terminar el contrato (desahucio). Si pasa de dos años se hace indefinido.
- **Contrato indefinido:** Sin fecha de terminación. No tiene límite para dar por terminada la relación laboral. Si el patrono decide hacerlo aplica el despido intempestivo, por lo que debe pagar todas las indemnizaciones. Sin embargo, esto no puede darse antes del año.
- **Contrato de prueba:** Plazo no renovable. Cuando una persona ingresa a trabajar a cualquier empresa, firma un contrato que establece una prueba de 90 días. En ese tiempo patrono o empleado puede dar por terminado el contrato.
- **Contrato por obra cierta:** Pago por una acción. Se contrata a una persona para que realice una obra determinada con una paga total por la misma. No importa el tiempo que se demore en hacer el trabajo. Por ejemplo, el corte de plantas de un terreno.
- **Contrato por tarea:** Trabajo en un tiempo. En este caso el trabajador se compromete a ejecutar una labor en un tiempo determinado; por ejemplo, presentar un estudio en cinco y 10 días. Una vez cumplida la acción en el plazo fijado termina el contrato.
- **Contrato por destajo:** Trabajo por partes. El trabajo se realiza por partes de una obra y el pago se pacta para cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido. Por ejemplo, cuando se realiza una cosecha y se paga al trabajador por tonelada recogida.
- **Contrato eventual:** Casos fortuitos. Cubren una necesidad puntual; por ejemplo, cuando se reemplaza a una trabajadora por período de maternidad. También, para aumentar la producción, pero no puede durar más de 180 días continuos o al año.
- **Contrato por temporada:** Para acciones cíclicas. Se aplica cuando la firma contrata a una o varias personas para hacer trabajos cada



cierto tiempo, pero deben ser llamados todas las temporadas, por ejemplo, en Navidad. De lo contrario sería despido intempestivo.

- **Parcial permanente:** Menos tiempo. Son contratos para actividades que se realizan en menos de las 8 horas de la jornada ordinaria. Con esta figura se eliminó la contratación por horas. El pago a estos trabajadores se realiza por las horas laboradas.

Dentro de los diferentes tipos de contrato que son utilizados por las organizaciones hoy en día, se encuentra el contrato psicológico.

El contrato psicológico surge como un concepto complementario a los contratos laborales, tiene mucho que ver con el conjunto de expectativas, percepciones, promesas u obligaciones que se adquieren al inicio, y se mantienen durante el tiempo que dura la relación laboral, en particular el intercambio de beneficios que, sin ser explícitamente establecidos, se esperan lograr u obtener entre las partes. (Saldarriaga, 2013)

Según Thinking people, (2017) en su página web, señala que “Un individuo motivado no sólo va a solicitar a una empresa lo más obvio, que sería una remuneración acorde con su desempeño, sino que va a pedir que la empresa le reconozca”. Esto quiere decir que el trabajador siempre va a querer que se lo tenga en cuenta y se lo valore personal y profesionalmente

El contrato psicológico dentro de las organizaciones ya no se asocia mucho con la alta remuneración y beneficios que reciben los trabajadores. Sino con la moral, la identificación e involucramiento de la persona con su trabajo, el reconocimiento por su desempeño. Es muy común actualmente que las personas decidan en cualquier momento ya no ser parte de la organización y empezar de en otra.

Este tipo de situación sucede cuando el trabajador ya no se siente a gusto dentro de la organización y decide desvincularse, no por una mejor remuneración, sino muchas veces con una menor remuneración y realizando las mismas funciones. Esto se da por el escaso reconocimiento verbal que

necesitan las personas para sentirse involucrados, ser parte del crecimiento organizacional.

Se debe tomar en cuenta que el contrato psicológico está relacionado con el desempeño y compromiso. Por ellos las organizaciones deben. Para Thinking people, el éxito de una empresa está en atraer, retener y desarrollar profesionales de alto rendimiento.

## **2.9. Inducción y capacitación de personal**

Según Rivera (2012), indica que la inducción es el esfuerzo inicial de la organización para los nuevos colaboradores en donde les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo. Se incluye como propósito básico la explicación de la situación del trabajo, el departamento y la empresa, dando a conocer políticas y reglas de la empresa, entre otra información, con el fin de lograr una rápida adaptación del nuevo colaborador a la organización, pues los programas de inducción de gran manera contribuyen al éxito tanto de los empleados como de las organizaciones.

### **2.9.1. La inducción de personal**

En la inducción se realiza una amplia explicación sobre la historia de la organización, sus objetivos, horarios, días de pago, etc. Haciendo referencia a la empresa objeto de estudio, la Inducción tiene como propósito facilitar información al nuevo empleado de la organización tanto formal como informalmente.

A continuación, Las Autoras (2018), haciendo referencia a la empresa objeto de estudio, se detalla algunas de las etapas de la inducción de personal:

**Inducción general formal:** El encargo de la inducción facilita de forma física las políticas y obligaciones del trabajador para con la empresa. Y de esta manera explica como el empleado desea que cumpla y se vuelva parte de.

**Inducción informal:** El encargado de la inducción da pautas de como aportar en su puesto de trabajo y su desempeño se vuelva productivo con la mayor rapidez posible, por ende, el empleado necesita saber específicamente las funciones del puesto de trabajo.

Es necesario que los empleados sepan exactamente lo que se espera de ellos dentro del área contratada, por consiguiente, se dé especificar las normas que deben cumplir y de esta manera poder aspirar a un aumento salarial. Así mismo, el encargado del departamento o jefe de área debe explicar con claridad las expectativas que tiene del personal a cargo con respecto a las funciones y el desempeño que se espera de ellos.

También se le debería indicar al empleado que dentro de su periodo de prueba se realizará un seguimiento y que pasado el periodo de prueba se someterán a una evaluación de desempeño cada cierto periodo.

Cabe recalcar que la inducción de personal es una de las partes del proceso de selección más importante para que el empleado vaya a tener un mejor desempeño dentro de la organización, ya que al realizarse una inducción adecuada el colaborador se va a sentir desde un principio parte de la organización y esto va a generar sentimientos de satisfacción hacia él, también a que su desarrollo sea positivo ya sea en sus tareas y con todo el equipo de trabajo, aquellas razones ayudan a obtener resultados como el compromiso, una adecuada contribución del empleado, un mejor ambiente de trabajo y sobre todo una buena imagen de la empresa.

### **2.9.2. Capacitación**

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo y alcanzar los objetivos de la empresa. La capacitación puede ser realizada de forma interna, donde se aprovecha el talento interno de los trabajadores para que compartan los conocimientos con los demás y externa donde se lleva a cabo con un instructor experto en

el tema para que adquieran conocimientos nuevos y así los puedan poner en práctica dentro del área que se están desempeñando.

Para los colaboradores de las organizaciones muchas veces las capacitaciones son mal interpretadas como un “gasto” para la empresa, pero no es un gasto sino una inversión que produce la organización para mejorar el rendimiento, el cual debe ser un proceso, donde se logre crear un entorno de calidad para trabajar, empleados reconocidos y satisfechos.

La capacitación tiene como objetivo preparar a los trabajadores para la realización inmediata de diversas tareas del puesto. Brindar oportunidades para el desarrollo personal y continuo de la persona y no sólo en su puesto actual. Cambiar la actitud de las personas para crear un clima satisfactorio y aumentar la motivación.

Por otra parte, se menciona que la capacitación juega un papel importante dentro del desempeño laboral debido a que

Cuando el empleado tiene una formación y capacitación adecuada, está mucho más motivado para desempeñarse dentro de su puesto de trabajo y trabaja de manera adecuada para así darle los resultados que se esperan a la empresa. Por tal motivo un colaborador que no posee capacitación apropiada se siente desmotivado porque carece de los conocimientos necesarios para rendir en sus labores. Y esto da como resultado la baja productividad y trabajos malos que daña finalmente su desempeño y a toda la organización (Jiménez, 2015).

Es necesario determinar estrategias específicas para realizar un trabajo establecido, para que así los programas de capacitación que se realicen logren desarrollar y explotar las habilidades y conocimientos de cada integrante de la organización, y entonces el desempeño del trabajador con la capacitación acorde cumpla con los objetivos de la empresa.

## 2.10. Valoración o Informe final

La valoración de los candidatos o informe final es una pieza clave para la selección de personal, en este punto se encontró un reducido número de candidatos que podrían adaptarse perfectamente con perfil del puesto de trabajo para el cual estamos realizando la selección de personal.

Para la valoración que se realiza a cada uno de los candidatos se toman en cuenta todos los aspectos que se iban a evaluar desde prima instancia. La elaboración de los informes tiene la finalidad de dar a conocer otras personas los resultados obtenidos por uno o varios individuos; se realiza un filtro para considerar a las personas que cumplen con el perfil.

Generalmente luego conocer la decisión que se ha tomado, los colaboradores atraviesan una etapa de capacitación o cursos para el puesto que van a desempeñar dentro de la empresa, concluyendo con el proceso de selección de personal. Esta fase incluye la presentación escrita de las características de los candidatos a un puesto determinado.

Según Llanos (2005). El informe final debe presentar bajo un formato según la organización de forma sucinta los datos del postulante agrupados en la siguiente forma:

**Tabla 5:** Datos de informe final de entrevista

<b>Informe final del candidato</b>	
Datos personales	Nombre, teléfonos, correo electrónico, dirección domiciliaria, ente otros.
Formación académica y complementaria	Títulos (bachiller o universitario), diplomados, título de asistencia a charlas o capacitaciones.
Experiencia Profesional (cargos y funciones)	Se prioriza las tres últimas empresa que laboró
Comportamiento durante la entrevista y fluidez verbal.	Punto clave para evaluar el comportamiento y actitud de los candidatos.

Datos económicos	Gastos mensuales, otros ingresos (negocio, asesorías, etc.)
Interés y motivación hacia el puesto	Observación sobre el interés que tiene al puesto (preguntas que realiza o contesta)
Fortalezas y debilidades	Se evalúan aspectos de liderazgo, puntualidad, dirección, comunicación, entre otros.
Resultados de la batería de pruebas realizadas	En este apartado se describe la calificación de las pruebas y el informe de cada una de ellas.
Información de entrevistas realizadas	Se adjunta el informe de cada entrevista para constancia y un informe final de los aspectos considerados o evaluación por los jefes inmediatos.
Disponibilidad y aspiración salarial	Se describe la disponibilidad que tiene el candidato y su aspiración para comparación o si se acopla a la propuesta interna.
Verificación de Referencias laborales	Se verifica las referencias personales y laborales para tomar en cuenta los comentarios.

***Fuente:*** Elaborado por Llanos (2005)

En definitiva, en el informe final se deben considerar los aspectos intelectuales del aspirante, la valoración de pruebas psicológica, el comportamiento observado durante la entrevista y demás aspectos, de manera que se pueda valorar si el candidato es idóneo para el puesto que se está buscando de acuerdo a la Tabla 5.

## **2.11. Desempeño Laboral**

### **2.11.1. Definición**

El desempeño laboral es la forma en que los trabajadores realizan sus funciones permitiendo evaluar algunos factores como la satisfacción, el compromiso y la eficiencia dentro del área de trabajo, también así que este sea evaluado en un tiempo determinado por medio de metas establecidas. El desempeño laboral de los trabajadores está relacionado con las funciones y obligaciones que requiera su puesto de trabajo.

A continuación, se presentan ciertas definiciones de algunos autores:

El desempeño laboral es tomado como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles (Robbins, 2004).

Para Chiavenato (2009). Es una herramienta que mide el concepto que tienen, tanto los proveedores como los clientes internos, de un colaborador. Esta herramienta brinda información sobre su desempeño y sus competencias individuales con el fin de idéntica áreas de mejora continua que incrementen su colaboración al logro de los objetivos de la empresa.

Según García (2011) Se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

De acuerdo a las definiciones de los autores, se debe destacar que para que los colaboradores mantengan su desempeño laboral, estos deben estar motivados y se vean reflejados en el cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual y organizacional. El desempeño laboral debe ser evaluado de manera eficaz para que permita identificar las fallas y limitaciones que deban ser corregidas y acordes a los objetivos planteados.

Por ese motivo es necesario evaluar el desempeño laboral, según (Cancinos, 2015, pág. 33), menciona cuatro razones:

1. Desde un punto de vista práctico, la mayoría de los patrones aún basan sus decisiones de pagos y ascensos en las evaluaciones de los empleados.
2. Las evaluaciones juegan un papel integral en el proceso de administración del desempeño del patrón. No tiene mucho sentido convertir las metas estratégicas del patrón en objetivos específicos para los empleados, si no se revisa periódicamente el desempeño.
3. La medición del desempeño permite que el jefe y el colaborador desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y para reforzar las cuestiones que el colaborador hace correctamente.
4. Las evaluaciones del desempeño deben tener un propósito útil para la planeación de carrera; ofrecen la oportunidad de revisar los planes de carrera del colaborador a partir de la manifestación de sus fortalezas y debilidades.

Por lo tanto, el desempeño laboral que tienen los trabajadores dentro de la organización dependerá mucho de cómo ellos se sienten comprometidos con la misma y para que esto suceda se deben realizar de manera adecuada todos los pasos del proceso de selección, sobre todo realizar una selección con personal idóneo para el puesto, los cuales cumplan con el perfil de competencias, conocimientos, habilidades, experiencias que contribuyan para alcanzar los resultados que se esperan dentro de la organización.

### **2.11.2. Características del Desempeño Laboral**

Las características del desempeño laboral Según (Jiménez citando a Flores, 2016), corresponden a todos los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo dentro de una organización.

**Adaptabilidad:** Se refiere a poder mantener la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas en una organización.



**Comunicación:** Esta se representa la capacidad de expresar las ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente, de acuerdo al lenguaje o terminología a las necesidades del receptor utilizando una gran gramática y estructura organizacional.

**Iniciativa:** Describe a la intención de poder influir en los acontecimientos que se producen para poder lograr los objetivos, es decir poder provocar o crear situaciones en lugar de aceptar lo que se establece en el entorno.

**Conocimientos:** Se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos o profesionales en áreas de trabajo relacionadas con las funciones que las personas realizan en las organizaciones.

**Trabajo en Equipo:** Es capacidad que tienen las personas de desenvolverse eficazmente en equipos o grupos de trabajo para alcanzar las metas y objetivos de las organizaciones donde se desenvuelven para poder contribuir y generar un ambiente armónico que permita lograr lo propuesto.

**Desarrollo de Talentos:** Capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros del equipo, planificando actividades de desarrollo efectivo relacionando los cargos actuales con lo futuros.

Por tal motivo, se hace relación con el proceso de selección de personal, debido a que aquellas características ya antes mencionadas deben ser una parte clave al momento que se está llevando a cabo el proceso con los candidatos, ya que se debe verificar que cumplan con las habilidades, conocimientos, destrezas, competencias, etc., que se necesitan para el cargo a ejercer y así poder incluir a la persona idónea dentro del puesto de trabajo.

Por lo tanto, cabe recalcar que el área de Talento Humano es la parte fundamental que posee una organización, por ese motivo es que muchas empresas buscan la manera de motivar a sus colaboradores, para que así obtengan el sentido de pertenencia con la misma.

### **2.11.3. Evaluación de Desempeño**

La evaluación del desempeño indica (Cancinos, 2015, pág. 34) que es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, es una manera de conocer las fortalezas y debilidades de los colaboradores dentro de su área de trabajo, este es un proceso de supervisión, como también es un proceso de auto evaluación, lo que se pretende es que el sistema de Recursos humanos se fortalezca por medio de estas técnicas.

Para Alles (2010), Expone que es un método, que consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de competencias predefinidas, con base en comportamientos observables del trabajador en el desarrollo diario de su práctica profesional.

Seguido por Gonzales (2006), deduce que la evaluación del desempeño es una técnica que permite obtener una apreciación sistemática del desempeño del individuo en el cargo para estimular y juzgar las cualidades de ese individuo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente.

Así mismo Iturralde (2011), define a la evaluación de desempeño laboral como un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos se valoran el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

También cabe recalcar que en la empresa objeto de estudio, para evaluar a los trabajadores dentro de las áreas, los jefes y supervisores realizan una evaluación donde miden ciertas variables como:

- Actividades programadas vs actividades realizadas
- Nivel de cumplimiento en producción

- Conocimientos y actitudes
- Competencias direccionadas a las actividades realizadas

La evaluación de desempeño dentro de la empresa objeto de estudio, es llevada a cabo cada tres meses, cuando se realiza una contratación de un nuevo personal, ya que de acuerdo al periodo de prueba se debe realizar este proceso, y de esta forma considerar si ese trabajador sigue o se desvincula de la empresa; la evaluación de desempeño que se realiza cada seis meses, es para medir el desempeño y lograr una estabilidad laboral, que será beneficio tanto para el trabajador como para la organización.

#### **2.11.4. Principios de la evaluación de desempeño**

Según la EOI (2015), la evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo.

Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación de todos los trabajadores
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

### **2.12. Gestión por procesos**

#### **2.12.1. Productividad**

La falta de conocimiento en cuanto a la selección adecuada del talento humano, que se da por parte de los administradores de una compañía y más aún, si esta persona no se encuentra capacitada para desempeñar el cargo,

se puede generar conflictos en la producción de la organización, debido a que la selección de personal que se efectuará no será la más apropiada y por ende la productividad no cumplirá con los requerimientos de la empresa, dando como resultado el déficit del servicio ofrecido, trabajadores desorientados entre otros factores que lo único que hace es bajar la productividad laboral (Navarrete, 2015).

**Gráfico 10:** Relación entre selección y producción



**Fuente:** Elaborado por (Navarrete, 2015, pág. 25)

De acuerdo al gráfico 8, se hace énfasis a lo que plantea Navarrete donde hace énfasis en la relación que existe entre la selección y productividad, lo que quiere decir que al momento en que se realiza el proceso de selección se debe hacer de manera adecuada verificando que el candidato sea un personal idóneo con los conocimientos necesarios, para así poder cumplir con los objetivos que se desean, también se evitarán la pérdida de recursos que no favorecerán a la organización.

### 2.12.2. Factores internos y externos que afectan la productividad

De acuerdo a lo expuesto por (Coello, 2013, pág., 21-22) indica que entre los factores que afectan la productividad se encuentran:

**Factores Internos:**

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Satisfacción profesional

**Factores Externos:**

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico, Supervisión
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Consolidación

**2.12.3. Eficacia**

Se entiende como la relación entre los resultados logrados y los propuestos; o sea, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. La eficacia se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos según el objetivo.

No obstante, este indicador sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado. Clemente (2015).

**2.12.4. Eficiencia**

Es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos.

La eficiencia es medible ya sea a través de un indicador o un conjunto de ellos. Constituye una de las bases para lograr la competitividad y la actividad de marketing en la organización (Pérez, 2013).

#### **2.12.5. Rotación**

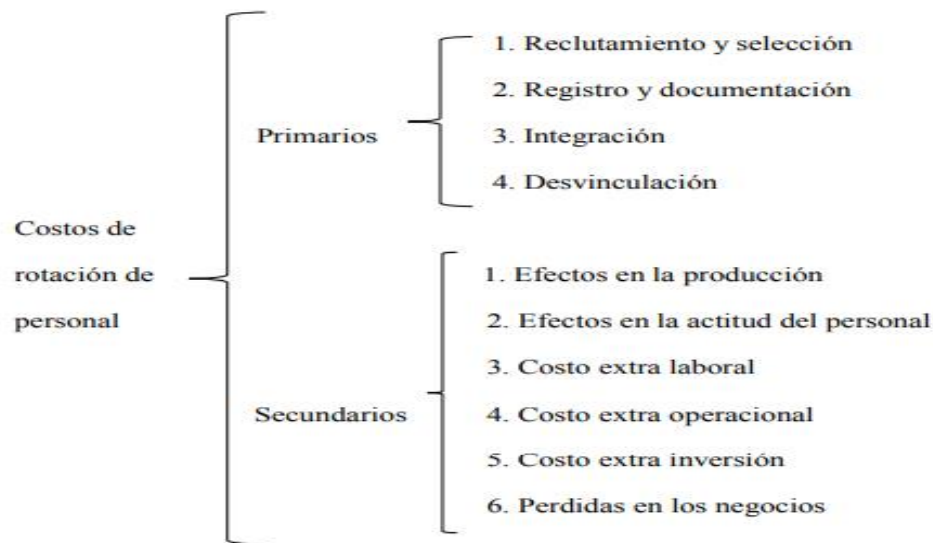
La rotación de personal según Chiavenato citado por (Rubio y Villagrán, 2017) la define como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente”, lo que se refiere a la cantidad de personas que ingresan a la organización y aquellas personas que salen de la misma.

Así mismo la rotación puede abarcar una serie de costos, que perjudicará directamente a la productividad de una organización, los cuales pueden ser costos primarios y secundarios. A continuación, se explica ambos costos

**Costos primarios:** Son aquellos costos que se relacionan de manera directa con el ingreso y con la salida de los trabajadores de una organización y el reemplazo de dicha vacante por ende son de naturaleza cuantitativa.

**Costos secundarios:** Estos costos a diferencia de los primarios no se pueden determinar de manera numérica porque son de naturaleza cualitativa y se relacionan con los factores colaterales e inmediatos de la rotación de personal.

**Gráfico 11:** Costos de la Rotación de Personal.



**Fuente:** Elaborado por Chiavenato (2011)

El Gráfico 11, hace referencia a los costos de rotación de personal tanto primarios como secundarios, dentro de cada uno de estos costos se generan varios puntos, los cuales están expuestos en el gráfico. Por lo tanto, estos costos son perjudicables para todas las organizaciones ya que al darse dentro de las mismas, afectan de manera directa en la productividad.

De acuerdo a la teoría de (Chiavenato, 2011, p. 45) la rotación de personal no es una causa sino un efecto, quiere decir es el resultado de algunos fenómenos internos o externos a la empresa que influyen en la actitud y comportamiento del personal.

Por tal motivo Chiavenato indica que la rotación de personal es una variable dependiente de los siguientes fenómenos.

**Fenómenos externos:**

1. Situación de oferta y demanda de recursos humanos.
2. Acoplamiento económico favorable o desfavorable a la organización.
3. Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

**Fenómenos internos:**

1. Política salarial.

2. Beneficios sociales.
3. Tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
4. Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización.
5. Tipo de relaciones humanas determinantes en la organización.
6. Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
7. Cultura organizacional de la empresa.
8. Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
9. Criterios y programas de capacitación y entrenamiento.
10. Criterios de evaluación del desempeño.
11. Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Finalmente, el autor sugiere que para que estos fenómenos puedan estar sujetos a la medición, ser controlados y en medida de lo posible ser eliminados, es necesario que se emplee una herramienta llamada entrevista y/o encuesta de separación o de salida.

### **2.13. Factores que afectan el desempeño laboral**

En su página web (Work Meter, 2013, pág. 16) “Clave para mejorar el rendimiento laboral en las empresas”. Menciona que para poder obtener un nivel de desempeño laboral adecuado es fundamental que todo trabajador conozca claramente:

- Cuáles son sus funciones o tareas específicas dentro de la organización.
- Cuáles son los procedimientos que deben seguir.
- Qué políticas deben respetar.
- Cuáles son los objetivos que deben cumplir.

Por eso es importante mencionar que (ITSON citando a Mora, 2008), indica que las empresas que triunfan reconocen que los empleados deban sentirse cómodos en una organización, para que puedan contribuir al logro de los objetivos a largo plazo.

Además, el que pueda optimizar su desempeño se deberá en gran parte al ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar de trabajo, permitiendo esto, un mejor desarrollo de sus actividades y su satisfacción en



el cumplimiento de ellas. Estas condiciones las tendrá que crear principalmente la compañía para que se pueda dar lo anteriormente expuesto. El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía.

### **2.13.1. Factores Ergonómicos**

Este factor es importante dentro del desempeño laboral ya que (Hernández citando a Giglioli, 2015, pág. 53), establece que: “la ergonomía se usa para determinar cómo diseñar y adaptar el lugar de trabajo al trabajador con el fin de evitar problemas de salud y de aumentar la eficiencia y eficacia; esta trae beneficios tangibles”.

Por lo consiguiente la autora menciona lo siguiente: “la idea es que el trabajo se adapte a nosotros y no nosotros al trabajo, también nos permite darnos cuenta de lo que hace falta en nuestro campo de trabajo y de los recursos que podamos usar para hacer esa transformación”.

### **2.13.2. Factores Motivacionales**

Los factores motivacionales indica (Serrano, 2016), que son aquellas variables que están bajo el control del individuo, debido a que se relacionan directamente con las actividades que el empleado realiza y desempeña. Los factores motivacionales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo.

Por aquellas razones las funciones y cargos deben ser diseñadas para atender a los principios de eficiencia y de beneficio económico; sin embargo, deben tomarse en cuenta también a las necesidades motivacionales de los trabajadores, estableciendo oportunidades de desarrollo personal, promoviendo la creatividad y el crecimiento completo.

Por otro lado, una organización que no vela por la necesidad de su colaborador, lo lleva a perder su motivación, lo que finalmente genera un alto grado de desinterés de este

## **2.14. La motivación**

### **2.14.1. Definición**

Según González (2008), afirma que es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño.

### **2.14.2. La motivación y su influencia en el desempeño laboral**

De acuerdo con (Work Meter, 2013, pág. 17) en su página web, indica que la motivación es uno de los factores más importantes que afectan en el buen desempeño laboral de los trabajadores. La productividad de una organización depende en gran medida del buen rendimiento que tengan los colaboradores. Cuanto mayor sea el bienestar personal mayor rendimiento y mayor productividad se verán reflejados en la Organización. Por aquellas razones es de suma importancia desarrollar políticas claras y efectivas de motivación laboral entre los trabajadores.

Entre los principales factores que afectan a la motivación destacarían:

- Adecuación / ambiente de trabajo
- Establecimiento de objetivos
- Reconocimiento del trabajo

- La participación del empleado
- La formación y desarrollo profesional

### **2.14.3. Teorías de la motivación**

Las teorías motivacionales para (Robins y Judge, citado por Sum, 2015), explica que se formularon cinco teorías durante la década de 1950, sobre la motivación de los colaboradores de una organización, ya que estas representan el fundamento de donde surgieron las formas de motivación sobre los individuos, las teorías más conocidas son:

#### **Teoría de la jerarquía de las necesidades**

Para (Sum, 2015), la teoría de la motivación mejor conocida como la jerarquía de las necesidades, establecida por Abraham Maslow, quien determinó la hipótesis de que, dentro de cada individuo o sujeto, existe una jerarquía de cinco necesidades entre estas se pueden encontrar:

- **Fisiológicas:** Está incluye hambre, sed, refugio, y otras necesidades corporales, del individuo - Seguridad. En esta abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- **Sociales:** Se pueden encontrar el efecto, el sentido por pertenencia, la aceptación y la necesidad.
- **Estima:** Se encuentran lo que son los factores internos como el respeto que tiene la persona a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- **Autorrealización:** Es el impulso para convertirse en aquello que el individuo es capaz de ser; incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

Según Maslow si se desea motivar a un individuo se necesita entender y saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en el nivel de esta satisfacción.

## **Teorías X y Y**

Según (Douglas McGregor, citado por Robins y Judge, 2013) estableció dos visiones diferentes en las personas una negativa en esencia, llamada teoría X en esta teoría supone que el trabajador es pesimista, es rígido y con una aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. Y la otra básicamente positiva denominada Y, ya que ésta se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa se conoce como una persona dinámica, flexible y optimista.

## **Teoría Biofactorial de Herzberg**

Según Coello (2013) indica que aquella teoría denominada también Teoría de la Motivación-Higiene, sostiene que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción no corresponden a una misma variable, sino que se genera de factores distintos:

- a. **El factor satisfacción–no satisfacción:** influenciada por factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo.
- b. **El factor insatisfacción-no satisfacción:** dependiente de factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, si bien no son motivadores en sí mismos, reducen la insatisfacción. Entre estos se cuentan la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios.

## **Teoría de las necesidades**

En esta teoría (McClelland, citado por Sum, 2015), determina que el logro, el poder y la afiliación estas tres necesidades importantes ya que ayudan a explicar la motivación.

- **Necesidad de logro:** Esta necesidad es el impulso por salir adelante, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares y por luchar para alcanzar y llegar a triunfar.

- **Necesidad del poder:** Necesidad de hacer que los individuos se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio
- **Necesidad de afiliación:** Deseo de tener relaciones interpersonales amigables, cercanas y sociables.

### **Teoría del aprendizaje**

Los siguientes autores (Jones y George, 2006) definen que en la manera en que se aplican a las organizaciones, es que los administradores pueden calificar la motivación y el desempeño de los empleados por la forma en que vinculan los resultados que estos obtienen con la realización de comportamientos deseados en una organización y el logro de las metas. Esta teoría se enfoca en los vínculos entre el desempeño y los resultados de la motivación. Se puede definir el aprendizaje como un cambio relativamente permanente en el conocimiento o comportamiento de una persona, que resulta de la experiencia o la práctica.

El aprendizaje tiene lugar importante en las organizaciones si la gente aprende a conducirse de cierta manera para llegar a tener ciertos resultados. Por ejemplo, un individuo aprende a tener un mejor desempeño que en el pasado o presente, porque está motivada para obtener los resultados que se derivan de tales comportamientos, como un incremento de sueldo o llegar a obtener una felicitación de su jefe, esto ayudará a que el colaborador tenga un mejor desempeño.

#### **2.14.4. Técnicas motivacionales**

Al referirse a las técnicas motivacionales (Ruiz, 2012) define que estas técnicas pueden ser utilizadas en las empresas con el propósito de motivar a los colaboradores, ya que esto ayuda a que los empleados de una organización realicen con mayor productividad sus actividades laborales realizadas diariamente.

### **Políticas de conciliación**

Unas de las técnicas para motivar al personal, y éstas son formadas por medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar de los individuos, algunos ejemplos pueden ser, horario flexible, trabajo a tiempo parcial, permiso de maternidad y paternidad, servicios de guardería, permiso a excelencia para cuidar familiares, y otros.

### **Mejora de las condiciones laborales**

Dentro de las condiciones de mejora pueden ser, el salario, las condiciones físicas del entorno, como la iluminación, la temperatura, la decoración o equipos de trabajo adecuados, y la seguridad que le brindará la organización al colaborador, ya que de esta manera el podrá efectuar las tareas asignadas con mayor productividad y eficacia.

### **Enriquecimiento del trabajo**

Consiste en modificar la forma en la que se realiza el trabajo ya que esto resulta menos rutinario al colaborador. Esto puede darle la autonomía al trabajador para que participe en las decisiones que afecten a su trabajo, puesto que son los propios trabajadores quienes conocen como realizarlo.

### **Adecuación de la persona al puesto de trabajo**

Se seleccionan para cada puesto concreto las personas correctas que llenen los objetivos y tengan las competencias idóneas para desempeñar de manera excelente dicho puesto. Ya que esto hará que el trabajador este motivado e interesado en su trabajo.

### **El reconocimiento del trabajo**

Es importante reconocer y felicitar al trabajador por el trabajo realizado de buena manera y si han mejorado su rendimiento. El reconocimiento puede darse, simplemente, en unas palabras de agradecimiento, una felicitación por correo electrónico una carta un informe favorable para el jefe inmediato superior o una propuesta de ascenso.

Se debe mencionar que a partir de la selección de personal se puede lograr que el desempeño laboral sea el que se espera, debido a que al momento de realizar el proceso de selección se debe considerar al personal más apto para el cargo de trabajo que cumpla con todos los requisitos necesarios para el puesto a ejercer, ya que de esta manera el colaborador se sentirá satisfecho y podrá desempeñarse de mejor manera lo que genera una motivación para el mismo

Por otra parte, al referirse a la evaluación de desempeño es otro punto importante donde se puede lograr la motivación de un colaborador ya que al momento de ser evaluado de acuerdo a los resultados que se obtengan se debería realizar una retroalimentación e indicarle las falencias o incluso felicitarlo si el caso es contrario y está teniendo un buen desempeño y así mismo realizarles el seguimiento adecuado.

## **CAPITULO III**

### **Metodología**

En esta sección se explicará la metodología a utilizar y las herramientas que servirán para recolectar la información pertinente que permitirá analizar la situación de la empresa. Para esto se tuvo en cuenta la importancia de la reestructuración de un proceso de selección de una organización, se pretendió buscar cuales son las causas, en que se fallando y cómo mejorar.

En la metodología desarrollada del presente trabajo se tuvo que recoger información y conocimientos profundos de la empresa objeto de estudio; sabiendo que, facilitando la captación de las necesidades de mejora de la misma, por consiguiente, se busca articular lo teórico con lo práctico para formar documentos reales y estructurados de la situación deficiente.

#### **3.1. Diseño de investigación**

Para la presente investigación se necesitó tener clara la situación actual de la organización, por lo cual se debía conocer el contexto de la organización, así también, describir de manera precisa las falencias encontradas. De igual manera, identificar y realizar el planteamiento del problema, para así

después analizarlos; para finalmente elaborar los objetivos que permitirían corregir y potenciar los problemas determinados.

El tipo de estudio fue descriptivo transversal; ya que es una metodología usada para deducir un hecho que se está presentando dentro de una investigación, su principal interés es describir características fundamentales de la misma para poder obtener información que caracterice la realidad estudiada, y de esta manera considerar posibles soluciones y poder cumplir y mejorar los procesos dentro de la organización.

### **3.2. Método de Investigación**

La metodología que se aplicó es cuantitativa y cualitativa por la que la información recogida facilitó saber cuáles son las variables a considerar para mejorar y poder rediseñar el proceso de selección que se llevaba dentro de la organización y por ende estaba afectando al desempeño laboral de los trabajadores dentro de la organización.

### **3.3. Grupo objetivo**

Para llevar a cabo este trabajo se tomó como grupo objetivo a los jefes y supervisores del área productiva de la organización; ellos son quienes dieron una visión más amplia de las falencias que existen dentro de estas áreas y cómo afecta al cumplimiento de los objetivos. Por otra parte, se consideró la perspectiva de los trabajadores por lo tanto también cumplieron un papel importante en esta investigación, por lo que fueron la otra parte para la solución de problemas que existe en la organización.

#### **3.3.1. Población**

Actualmente, la presente empresa, cuenta con 340 empleados, los cuales están distribuidos en las diferentes áreas administrativas y operativas de la organización.

La población que se consideró para la aplicación de los instrumentos es de 291 trabajadores del área operativa para las encuestas y 5 jefes de área para las entrevistas. A continuación, se encuentra detallado el total de los empleados del área de producción:



**Tabla 6:** Población del grupo objetivo

ÁREAS	CARGOS	Nº DE PERSONAS
<b>Despacho Exportación</b>	Coordinador de despacho	1
	Armador de jabs	1
	Empacador	3
	Empaque MF	4
	Estibador	4
<b>Despacho Nacional</b>	Coordinador de despacho	1
	Estibador	12
	Chofer repartidor	2
<b>Despacho Interno</b>	Coordinador de Despacho Interno	1
	Estibador	12
	Ayudante grupo de horneros	2
	Temple	1
<b>Anodizado</b>	Supervisor	2
	Preparador Químico	1
	Operador de bruñidora	2
	Ayudante de bruñidora	1
	Operador de pulidora	1
	Ayudante de pulidora	1
	Operador de granalladora	2
	Ayudante de Granalladora	3
	Bajador	4
	Empacador	20
	Anotador	1
	Mantenimiento de ganchos y vigas	2
	Saca Vacación	4
Teclero	16	
<b>Pintura Polvo</b>	Jefe de Área	1
	Supervisor de acabados	1
	Control de Calidad	1
	Anotador	2
	Digitador	1
	Bajador	7
	Teclero	4
	Operador de máquina electrostática stromwall	2
	Operador de máquina electrostática interlac	2
	Ayudante	5
	Colgador	9
	Soldador	1
	Amarrador	5
Empacador	9	
<b>Mantenimiento</b>	Jefe de área	1
	Supervisor	3

	Asistente	1
	Mecánico	4
	Ayudante de Mecánico	1
	Albañil	2
	Soldador	2
	Ayudante de soldador	3
	Electricista	5
	gasfitero	1
	Carpintero	7
	Lubricado	1
	Tornero	2
<b>Pintura Líquida</b>	Jefe de área	1
	Supervisor	1
	Control de Calidad	1
	Digitador	1
	Anotador	1
	Operador de máquina	1
	Ayudante operador de máquina	1
	Empacador	5
	Bajador	4
	Colgador	5
<b>Calidad</b>	Jefe de Calidad	1
	Asistente de Control de Calidad	1
	Auditor de Calidad	1
	Control de calidad extrusión	1
	Ensamblador	4
<b>Prensa Sutton</b>	Operador de prensa	2
	Ayudante de operador	2
	Estirador N°1	2
	Estirador N°2	2
	Sierra N°1	2
	Sierra N°2	2
<b>Prensa Siddharth</b>	Operador de prensa	3
	Ayudante de operador	3
	Estirador N°1	2
	Estirador N°2	2
	Sierra N°1	2
	Sierra N°2	2
<b>Prensa Farrel</b>	Operador de prensa	1
	Ayudante de operador	3
	Estirador N°1	2
	Estirador N°2	2
	Sierra N°1	2
	Sierra N°2	2
<b>Rectificado</b>	Supervisor de área	1
	Rectificador	1
	Ayudante de rectificado	3

<b>Matricería</b>	Jefe de Área	1
	Corrector y pulidor	3
	Almacenista	1
	Reparador/recuperador	2
	Ajustador y pulidor	2
	Limpiador de matrices	3
	Abastecedor	1
<b>Bodega Stock</b>	Encargado de Bodega Stock	1
	Ayudante de bodega	7
	Empacador	1
	Cortador	2
	Anotador	1
	Reparto MF	1
<b>Coordinador de Planta (servicios generales)</b>	Coordinador de Planta	1
	Montacargas	7
	Recolector de palillos	1
	Compactadora	2
	Tratamiento de agua	2
	Corte de chatarra	3
<b>TOTAL OPERATIVOS</b>		<b>301</b>

*Fuente: Elaborado por las autoras (2018)*

### 3.3.2. Muestra

Para obtener la muestra que se consideró dentro del presente trabajo se tomó en cuenta el total de los trabajadores en el área operativa. Por ende, el total de los trabajadores a los que se les realizó la encuesta es de 106 trabajadores del área operativa y a 5 jefes departamentales. Para el cálculo de la muestra se consideraron dos tipos de páginas web:

- Aem, (2009). Permitió obtener la muestra del total de nuestra población.

**Margen de error:** 10%

**Nivel de confianza:** 99%

**Tamaño de la población:** 291

**Dando como resultado el tamaño de la muestra:** 106 trabajadores.

- Radar, (2011). Permitió conocer el margen de error de la población que se consideró.

**Margen de error:** 7.6%

**Nivel de confianza:** 95%

**Heterogeneidad:** 50%

### **3.4. Herramientas e instrumentos**

Los siguientes formatos son de la encuesta y entrevistas aplicadas a Jefes/Supervisores y a los colaboradores de área operativa de la empresa objeto de estudio.

#### **Encuesta - trabajadores**

**Objetivo:** Conocer la percepción sobre el proceso de selección de personal y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

#### **Instrucciones:**

- Lea detenidamente cada ítem expuesto y responda marcando con una (x) de acuerdo a su criterio.
- Marque más de una opción en caso de ser necesario, según sus conocimientos.

**1. ¿Considera que el proceso de selección de personal en la empresa es eficiente?**

- Si
- No

**2. ¿Para ingresar a la empresa usted se sometió algún proceso de selección?**

- Si
- No

**3. ¿Bajo qué modalidad ingresó usted a la organización?**

- Páginas de Selección
- Recomendación
- Hoja de Vida en Garita

**4. ¿Al momento de ser seleccionado y contratado le proporcionaron?**

- Proceso de inducción
- Capacitación inicial
- Todas
- Ninguna

**5. ¿Qué tipo de actividades se realizan en el proceso de inducción?**

- Bienvenida
- Firma del contrato
- Información sobre cultura de la empresa
- Presentación con el personal
- Políticas generales
- Proceso de enseñanza
- Ubicación de puesto de trabajo

**6. ¿Cuáles son las características que se tomaron en consideración para contratarlo al puesto de trabajo?**

- Facilidad para relacionarse
- Competencias
- Trabajo en equipo
- Concentración mental y visual
- Conocimientos
- Experiencia
- Ninguna

**7. ¿Cuál cree usted que es el nivel de desempeño en su cargo?**

- Alto
- Medio
- Bajo

**8. ¿Qué tipo de técnicas o herramientas utiliza la empresa, previa a la selección del personal?**

- Entrevista preliminar
- Assessment
- Pruebas de conocimientos
- Pruebas psicométricas
- Pruebas de capacidad física
- Pruebas de personalidad
- Entrevista profunda
- Verificación de referencias laborales

**9. En el proceso de entrevista a los candidatos se les informa correctamente las funciones concernientes al cargo para el que están aplicando.**

- Si
- No

**10. ¿Cree usted que se debería mejorar el proceso de selección de personal?**

- Si
- No

**11. ¿Cree usted que del proceso de reclutamiento y selección de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa?**

- Siempre
- Casi Siempre
- Nunca

**12. ¿Que usted cree que se debería considerar en el proceso de selección?**

- Entrevista con jefe inmediato
- Selección por competencia
- Pruebas psicométricas acorde al puesto de trabajo
- Inducción al puesto de trabajo
- Seguimiento/ Retroalimentación
- Capacitación
- Incentivo no monetario



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

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

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

**OBJETIVO:** Conocer la percepción sobre el proceso de selección de personal y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

- 1. ¿Describe de qué manera actualmente el desempeño laboral contribuye con los objetivos empresariales de la organización?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 2. ¿Cómo es el proceso de selección del personal que se lleva actualmente en la empresa?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 3. ¿Cómo la empresa y usted capacita y mide los conocimientos del nuevo personal contratado?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 4. Al realizar la selección de personal ¿Qué tipo de función usted realiza para elegir a la persona que ocupará el puesto?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 5. ¿Cuál es el contenido de inducción que se le proporciona a los empleados previos al ingreso de la empresa?**

6. **¿Cuánto es el tiempo que en promedio los empleados trabajan en la empresa desde que ingresan?**
  
7. **¿Cómo influye el proceso de selección de personal en el desempeño laboral de los trabajadores en su área?**
  
8. **¿Cuáles son las causas por las que el personal a su cargo tiene o podría tener un bajo desempeño laboral?**
  
9. **¿De qué manera podría reformar el proceso de selección para mejorar el desempeño laboral?**
  
10. **¿De qué manera el proceso de selección influye en la rotación de personal?**
  
11. **¿Considera que para lograr los objetivos empresariales se debe establecer un nuevo proceso de selección de personal?**

### **3.5. Recursos**

Los recursos que se utilizan dentro de la organización para realizar os diferentes procesos son importantes para tener buenos resultados cuando se tenga que implementarlos. Para llevar a cabo este trabajo se utilizó:

- Procedimiento de Selección de personal antiguo



- Solicitud de empleo
- Pruebas psicométricas
- Evaluación de entrevistas

### 3.5.1. Humanos

Los recursos humanos que se utilizaron en este trabajo fue el Dpto. de Recursos Humanos que facilitó la información necesaria con respecto al proceso de selección. Los jefes y supervisores quienes brindaron la información sobre el manejo y desempeño de los trabajadores y por último los trabajadores de las diferentes áreas, quienes colaboraron con su opinión respecto al proceso de selección y el desempeño según su punto de vista, mediante los instrumentos aplicados.

### 3.5.2. Financieros (Presupuesto)

**Tabla 7:** Gastos utilizados en el trabajo de titulación

<b>Variables</b>	<b>Valor</b>
- Impresiones	\$100
- Automóvil	\$50
- Insumos	\$100
- Copias	\$30
- Anillados	\$60
- Empastados	\$120

**Fuente:** Elaborado por Las Autoras 2018

### **3.6. Procedimiento**

Para llevar a cabo este trabajo de campo se utilizaron dos tipos de instrumentos de medición, la entrevista aplicada a cinco jefes de área y las encuestas aplicadas a ciento seis trabajadores del área productiva. La finalidad de realizar la entrevista a jefes de área fue tener conocimiento más amplio sobre el desempeño que tienen los trabajadores dentro de las áreas.

Se le realizaron una serie de preguntas donde se indagó sobre el proceso de selección, si tenían conocimiento como era el procedimiento, que tipo de información se brinda a candidatos previo al ingreso y que tipo de información cuando ya pertenecen a la organización, como influye el proceso de selección en el desempeño de los trabajadores y si ellos consideran que se debería mejorar el proceso.

Para poder obtener la información de las entrevistas se dispuso una un día y hora en el que ellos pudieran contestar las preguntas sin interferir en sus actividades diarias y de esta forma poder obtener la mayor información posible algunas fueron llenadas formalmente, otras se enviaron vía canal de comunicación.

El segundo instrumento, la encuesta fue llenada por los trabajadores de las diferentes áreas, esto se llevó a cabo mediante una página online para brindar la facilidad y comodidad de los trabajadores a la hora de realizarlas. Las entrevistas constaban con preguntas con alternativa, donde el trabajador tenía que contestar, de acuerdo al proceso que fue sometido y la información que le brindaron previo y después del ingreso.

La información que se puso en el formato de encuesta permitió saber sobre cómo se realiza el proceso de selección y de esta forma darnos cuenta de que se tuvo que mejorar. Por ende, las encuestas dieron a conocer que efectivamente el proceso de selección influye en el desempeño de los trabajadores.

### **3.1. Análisis de resultados**

#### **3.1.1. Análisis de los resultados de las entrevistas**

El análisis de los resultados de la entrevista a los jefes de área permitió tener una visión más amplia, estos fueron los resultados:

##### **Análisis pregunta #1**

De acuerdo a las respuestas obtenidas en la pregunta #1, se puede evidenciar que estuvieron de acuerdo en que el desempeño de los colaboradores si contribuyen para que se logren los objetivos de la organización, ya que va a depender de como el trabajador se desempeña dentro de su puesto de trabajo y así se obtengan buenos resultados y sean cumplidos en su totalidad dentro de la organización. Es por eso que algunos coincidieron en sus respuestas en que los colaboradores tienen que estar capacitados, motivados y con el personal idóneo que tenga los conocimientos necesarios de acuerdo a las funciones que realizan.

##### **Análisis pregunta #2**

En esta pregunta #2, supieron indicar que el proceso que se lleva a cabo actualmente dentro de la organización, se le indica al área de Recursos Humanos las vacantes que se necesitan para que se encarguen de buscar personal de acuerdo al cargo que se requiera, luego los cita para realizarles la entrevista para recolectar la información y luego proceden a evaluarlos con una serie de test de conocimientos que manejan dentro de la organización, finalizando con evaluaciones médicas.

##### **Análisis pregunta #3**

En la pregunta #3, se obtuvieron resultados compartidos, ya que algunos de ellos indicaron que ellos capacitan a su personal desde el primer día que ingresan dándoles la inducción general del cargo, realizan una entrevista para conocerlos y los evalúan a medida de cómo se van desempeñando al

pasar el tiempo. Pero por otra parte el resto estuvo de acuerdo en que ellos miden la experiencia que tienen los colaboradores en la operación de las máquinas y en los conocimientos acerca del área a tratar.

#### **Análisis pregunta #4**

Algunos de ellos coinciden en las respuestas de la pregunta #4, ya que realizan una entrevista previa para conocer si poseen las habilidades y capacidades necesarias para el cargo, por otra parte, los otros se basan en los resultados obtenidos en las pruebas psicológicas que les tomó el área de recursos humano para verificar si cuentan con aptitud y pro actividad realizando una breve charla donde puedan determinar esas acciones

#### **Análisis pregunta #5**

De acuerdo a esta pregunta #5, se obtuvieron resultados semejantes como que se realizar una inducción general acerca de los riesgos asociados al puesto de trabajo, sobre el reglamento interno de la empresa. Y también se obtuvieron respuesta limitante como que se realiza la inducción general por parte del área de talento humano que es a quien le corresponde y que se les hace la entrega de un mini libro con el código de ética de la empresa para que sea leído por el colaborador.

#### **Análisis pregunta #6**

En la siguiente pregunta #6, de acuerdo al resultado que se obtuvieron genera un poco de conflicto ya que hay Jefes que indican que los colaboradores se quedan laborando entre los 3 meses de prueba a 6 meses por que se trabaja con un contrato de tarea y una vez pasado ese tiempo se realiza una reunión donde se verifican las observaciones que tiene el colaborador en particular y saber si se le hace un contrato fijo. Pero existe uno en particular que indica que se quedan laborando hasta 40 años haciendo referencia en que es dependiendo el desempeño que realicen en la

empresa, sin embargo, existen jefes que también indicaron que en el área operativa específicamente si existe una variación de rotación porque existen colaboradores que al no sentirse identificados y en instancia duran solo semanas.

### **Análisis pregunta #7**

Algunos de los colaboradores entrevistados, en la pregunta #7, fueron algo limitantes, ya que solo se basan en indicar que como a selección de personal es el primer filtro por el que pasa el postulante, ya desde ahí se va a poder evidenciar si está preparado para desempeñar en el puesto de trabajo. Otros respondieron que el desempeño del colaborador va a influenciar dependiendo en las necesidades del individuo y por eso es importante que la persona que vaya a ingresar tenga el conocimiento necesario acerca de las funciones a realizar, por lo que la empresa es de alto riesgo, debido a lo que se fabrica en la empresa. Cabe recalcar que se obtuvo una respuesta donde hacia énfasis en que el desempeño del colaborador no siempre es bueno porque en algunas ocasiones se selecciona a personal solo porque se necesita cubrir la vacante sin conocimiento para el área y eso le genera insatisfacción como jefe de área porque por esa razón el colaborador obtendrá un ineficiente desempeño.

### **Análisis pregunta #8**

En la siguiente pregunta #8, se obtuvo algunas semejanzas, ya que muchos de los entrevistados coincidieron en que las principales causas que influyen en que los colaboradores no puedan obtener un buen desempeño son: el nivel de sueldo, las horas de trabajo excesivas que realizan los trabajadores generando un agotamiento físico y los descuentos por inasistencia sin importar que sea alguna calamidad doméstica. El resto coincide que es por la falta de motivación y descuido de las necesidades básicas del trabajador como los equipos de protección en mal estado y las condiciones climáticas

que se presentan dentro de las áreas e incluso porque en ocasiones no tienen aún claras sus funciones.

### **Análisis pregunta #9**

Se obtuvieron respuestas distintas en la pregunta #9, donde cada uno expuso su punto de vista diciendo que el proceso de selección se puede reformar para mejorar el desempeño tomando pruebas que demuestren el desempeño de los colaboradores, rasgos de personalidad o incluso evaluaciones acordes al cargo a desempeñar. Otra indica que escogiendo al personal que cuente con el conocimiento adecuado para el cargo. También mejorando los perfiles de puesto para saber que las cualidades se debe buscar para el puesto de trabajo.

### **Análisis pregunta #10**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta #10, algunos colaboradores fueron muy limitantes en sus respuestas al indicar que el proceso de selección no influye en la rotación de personal, sin embargo otros indicaron que el proceso influye de manera muy directa, debido a que si es una persona que calificó para el puesto de trabajo al cual fue seleccionado y no llega a llenar las expectativas del jefe o incluso las de él mismo, si va a existir una constante rotación; también se dio una respuesta donde se indica que al realizar una selección de manera adecuada y elegir a al personal más capacitado y que sepa realizar su trabajo no existirán dificultades. Pero aun así es importante mencionar la siguiente respuesta obtenida donde existió una respuesta como que al realizar una selección inadecuada donde solo se escoge a personal para cubrir las vacantes y sin conocimientos va a generar descontentos que a la larga se formará en rotación de personal.

### **Análisis pregunta #11**

En los resultados obtenidos en la pregunta # 11, algunos dijeron que para que se logren los objetivos de la organización no es tan necesario establecer un nuevo proceso de selección, pero igual recalcan que al realizarse un proceso adecuado a las exigencias puntuales y necesidades, se logrará mermar gastos de recursos innecesarios. Y el resto coincide en que es una buena idea establecer un nuevo proceso de selección, ya que ayuda a tener un buen funcionamiento y productividad para la organización. Aun así se debe mencionar que hay algunos que simplemente indicaron que lo ideal es solo mejorar el proceso existente.

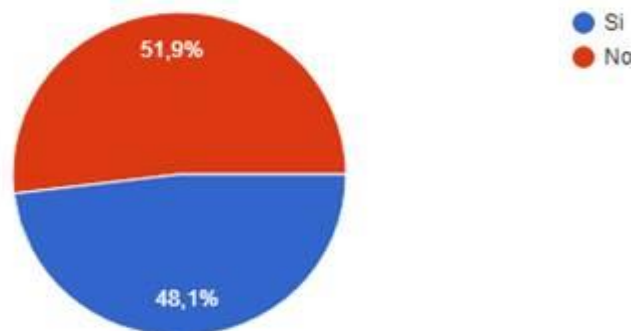
#### **3.1.2. Análisis de los resultados de las encuestas**

De acuerdo a las encuestas realizadas a los trabajadores de la organización se detallada a continuación los resultados:

##### **1. ¿Considera que el proceso de selección de personal en la empresa es eficiente?**

**Gráfico 12:** Eficiencia del proceso de selección

106 respuestas



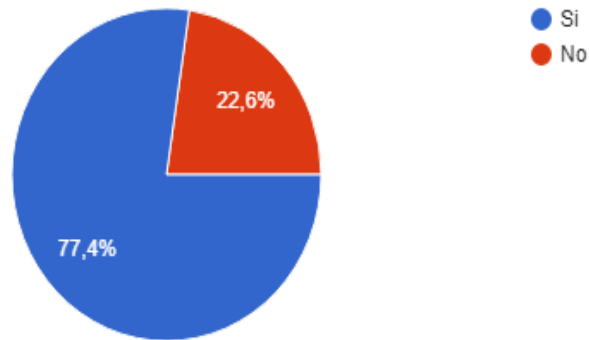
**Fuente:** *Las Autoras 2018*

De acuerdo a los resultados obtenidos en el gráfico 12, en las encuestas dentro de la empresa objeto de estudio, hay un índice de un 51.9%, donde los colaboradores indican que el proceso de selección que se realiza dentro de la organización actualmente no es eficiente y un 48.1% supo indicar que están de acuerdo con el proceso de selección que realiza la organización y consideran que si es eficiente.

**2. ¿Para ingresar a la empresa usted se sometió algún proceso de selección?**

**Gráfico 13:** Aplicación del proceso de selección al ingreso de la empresa

106 respuestas



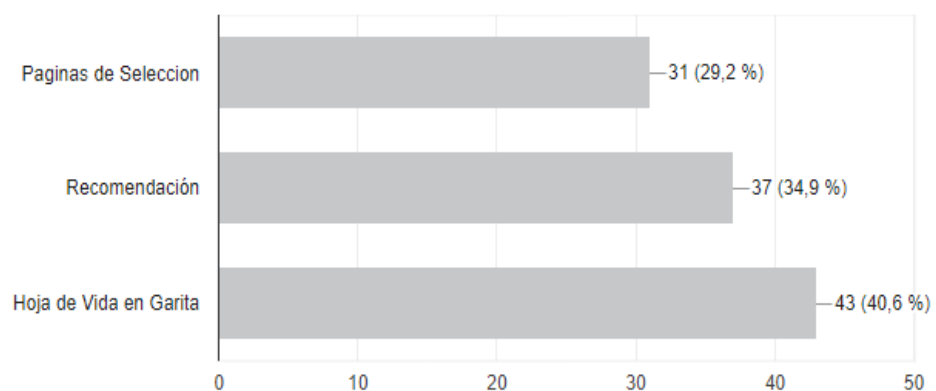
**Fuente:** Las Autoras 2018

Según los resultados obtenidos en el gráfico 13, un 77.4 % de trabajadores indican que, para ingresar a laborar dentro de la empresa, tuvieron que pasar por un proceso de selección y el otro 22.6% restante supo indicar que ingresaron a la empresa bajo otra modalidad (recomendación).

**3. ¿Bajo qué modalidad ingreso usted a la organización?**

**Gráfico 14:** Modalidad utilizada para ingresar a la empresa

106 respuestas



**Fuente:** Las Autoras 2018

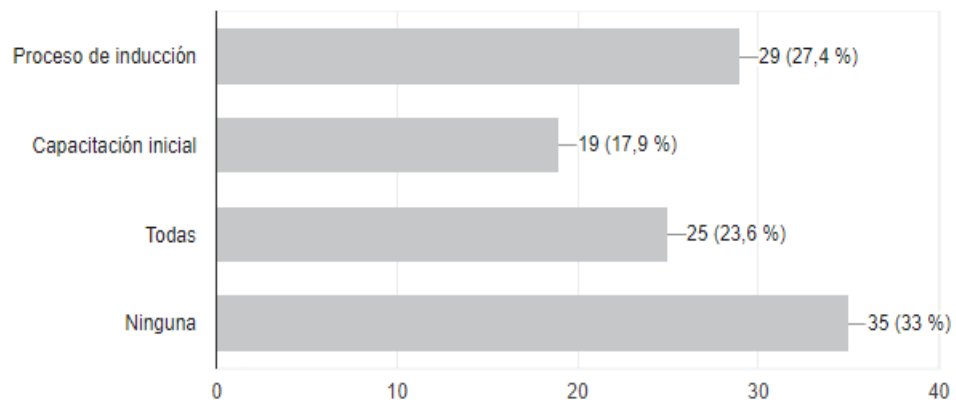


Según los resultados obtenidos de acuerdo al gráfico 14, el 40.6% de los trabajadores han ingresado a la organización de forma independiente, dejando su hoja de vida en garita, y un 34.9% por recomendación y finalmente, un 29.2% ingresaron bajo la modalidad de selección online.

#### 4. ¿Al momento de ser seleccionado le proporcionaron?

**Gráfico 15:** Aportes brindados en el proceso de selección

106 respuestas



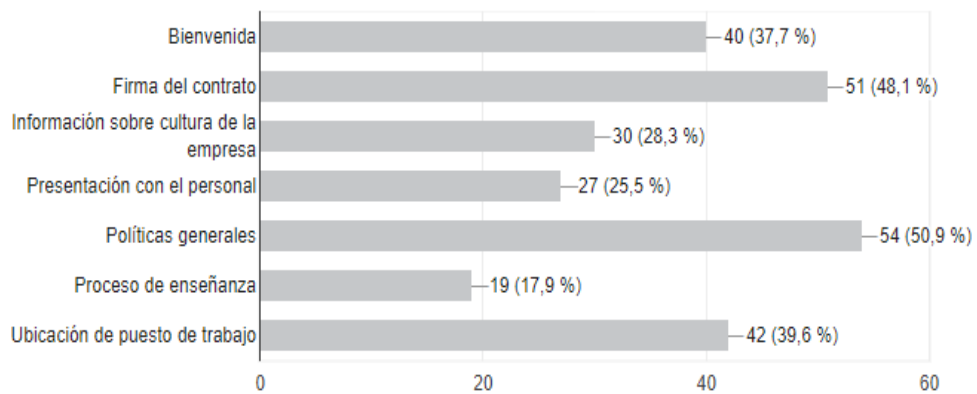
**Fuente:** Las Autoras 2018

Refiriendose al gráfico 15, en los resultados existe un índice elevado de un 33% que indica que la mayoría de los trabajadores al momento de ingresar a la empresa no recibieron ningún tipo de inducción o capacitación para el puesto que están ocupando actualmente, sin embargo un 27.4% consideran que sí recibieron proceso de inducción.

#### 5. ¿Qué tipo de actividades se realizan en el proceso de inducción?

**Gráfico 16:** Actividades realizadas en el proceso de inducción

106 respuestas



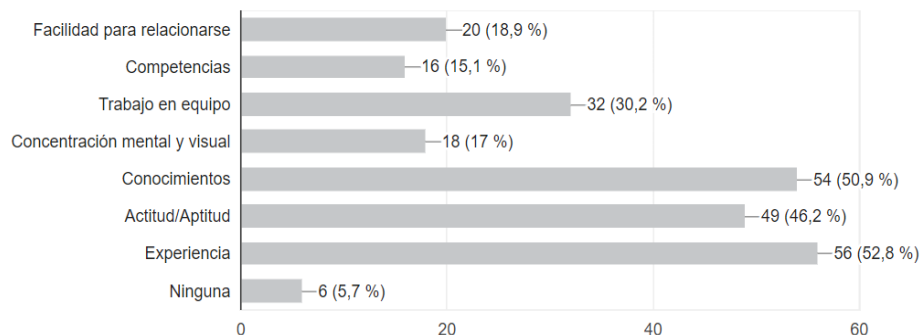
**Fuente:** Las Autoras 2018

De acuerdo a los resultados obtenidos en el gráfico 16, existen tres puntajes más altos, donde indican que en el proceso de inducción, un índice de 50.9% se socializan las políticas generales de la empresa, un 48.1% indicaron que también se firman los contratos y un 39.6% consideran que se realiza la ubicación de puesto trabajador. Por ende, las demás son realizadas, pero no de manera constante dentro del proceso de inducción. Sin embargo es importante mencionar que existe un puntaje bajo de un 17%.9% justamente en el proceso de enseñanza lo que indica que estos colaboradores consideran que no se les explica debidamente las funciones que van a realizar dentro de su puesto de trabajo.

## 6. ¿Cuáles son las características que se tomaron en consideración para el puesto de trabajo?

**Gráfico 17:** Características consideradas para ingresar al puesto de trabajo

106 respuestas



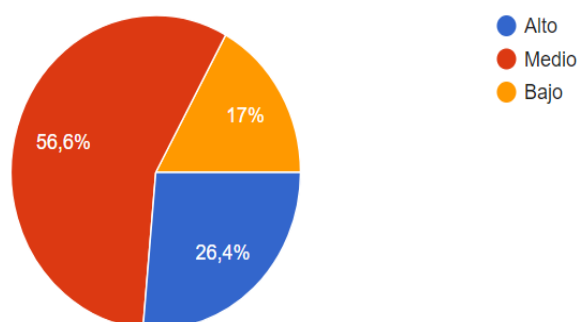
**Fuente:** Las Autoras 2018

Según los resultados en el gráfico 17, las características que más se toman en cuenta en las entrevistas para un puesto de trabajo son los conocimientos con un 50.9% y la experiencia con un 52.8% y, por último, la actitud/aptitud con un 46.2% que se refiere al desenvolvimiento en la entrevista. Cabe recalcar que los demás conocimientos son evaluados, pero no constantemente, por lo que esos aspectos deberían tener la misma importancia que las demás para que el proceso sea más efectivo. Pero aun así es de mucha importancia indicar el índice más bajo que es de un 5.7% que consideran y afirman que no se les toma en cuenta ninguna de aquellas características, lo que genera insatisfacción.

## 7. ¿Cuál cree usted que es el nivel de desempeño en su cargo?

**Gráfico 18:** Nivel de desempeño según el cargo

106 respuestas



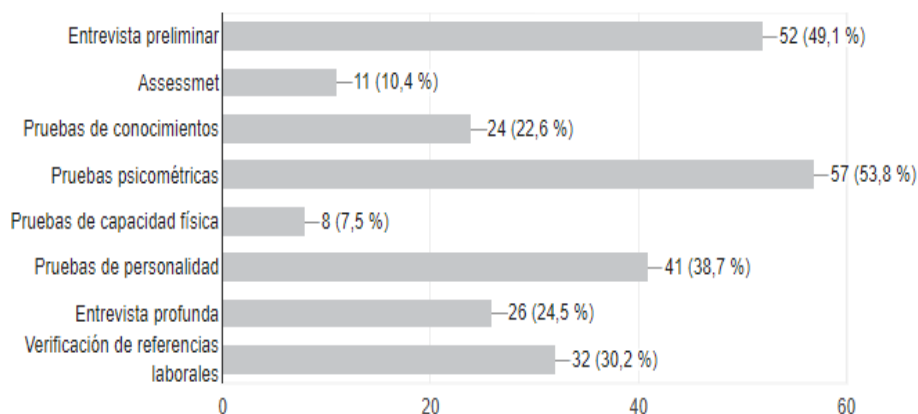
**Fuente:** Las Autoras 2018

Se identificó según el gráfico 18, que el nivel de desempeño en los diferentes cargos con un 56.6% como medio, un 26.4% como alto y 17% como bajo, esto quiere decir que una gran parte de trabajadores consideran que se están desempeñando medianamente bien en el cumplimiento de sus funciones, pero no en su totalidad y esto se puede interpretar que no se sienten totalmente satisfecho con su rendimiento. Sin embargo cabe mencionar que existen un 17% de colaboradores que no se sienten nada conforme con su desempeño que están dando dentro de la organización.

**8. ¿Qué tipo de técnicas o herramientas utiliza la empresa, previo a la selección del personal?**

**Gráfico 19:** Herramientas utilizadas dentro del proceso de selección

106 respuestas



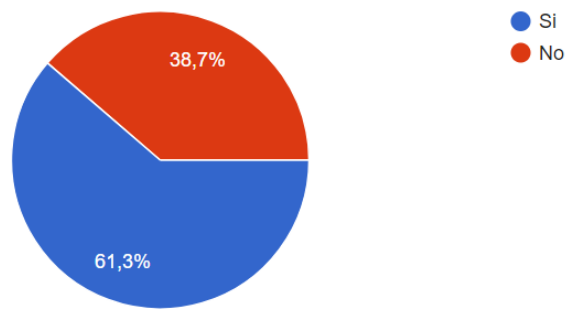
**Fuente:** Las Autoras 2018

En el gráfico 19, de acuerdo a los resultados se logró identificar que las herramientas que más utiliza la empresa para realizar la selección de personal son las pruebas psicométricas con un 53.8%, seguido de la entrevista preliminar con un 49.1% y las pruebas de personalidad con un 38.7%, las demás son usadas esporádicamente dependiendo el cargo.

**9. En el proceso de entrevista a los candidatos se les informa correctamente las funciones concernientes al cargo para el que están aplicando.**

**Gráfico 20:** Información sobre funciones correspondientes al cargo en el proceso de entrevista

106 respuestas



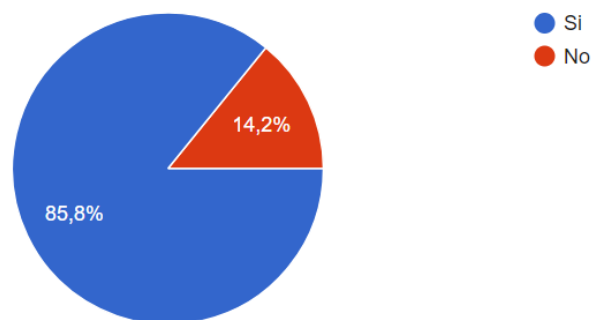
**Fuente:** Las Autoras 2018

De acuerdo a los resultados obtenidos en el gráfico 20, el 61.3% de los trabajadores indicaron que si se les informa las funciones a realizar en el cargo y el 38.7% indicaron que no se les indicó exactamente cuáles eran las funciones que iban realizar en el cargo.

**10.¿Cree usted que se debería mejorar el proceso de selección y reclutamiento de personal?**

**Gráfico 21:** Mejora del proceso de selección de personal

106 respuestas



**Fuente:** Las Autoras 2018

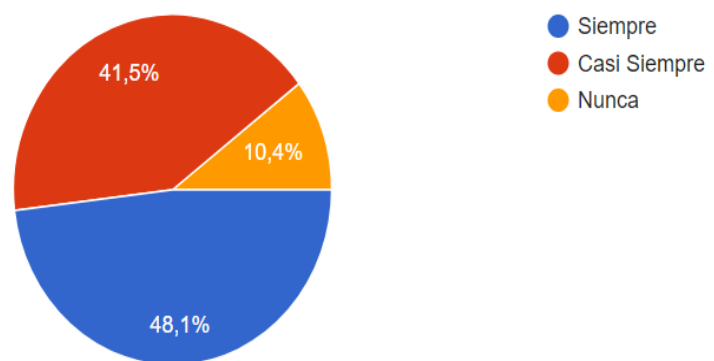
De acuerdo a los resultados en el gráfico 21, se puede verificar que un 85.8% de colaboradores están de acuerdo con que se debe mejorar el proceso de selección ya que quiere decir que no se sienten satisfechos con el que se lleva a cabo dentro de la organización y por otra parte se observa

que solo un 14.2% de trabajadores se sienten satisfechos con el que se lleva actualmente.

**11. ¿Cree usted que el proceso de reclutamiento y selección de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa?**

**Gráfico 22:** Selección de personal y su influencia en el desempeño laboral

106 respuestas



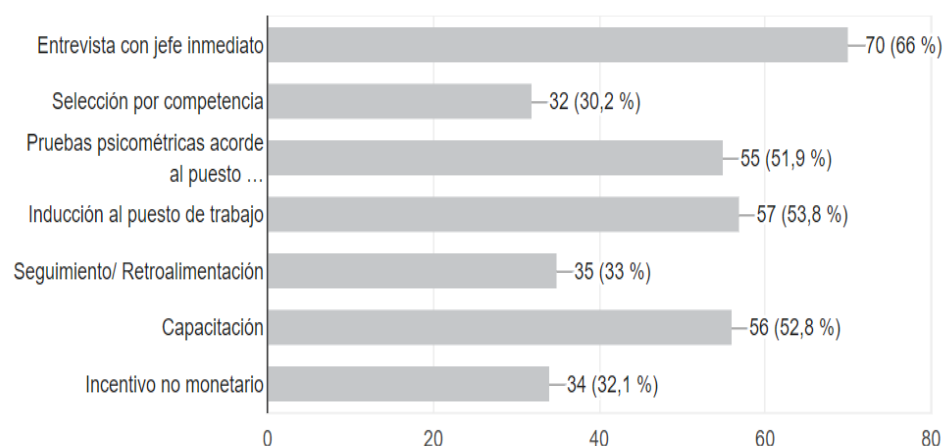
**Fuente:** Las Autoras 2018

De acuerdo al gráfico 22, se obtuvieron los siguientes resultados con un 48.1% consideraron que el proceso de selección siempre influye en el desempeño de las personas, por otra parte, un 41.5% casi siempre y, por último, un 10.4% de los colaboradores consideran que nunca influye en el desempeño.

**12. ¿Qué usted cree que se debería considerar en el proceso de selección?**

**Gráfico 23:** Consideraciones para mejorar el proceso de selección

106 respuestas



**Fuente:** Las Autoras 2018

Haciendo énfasis al gráfico 23, se puede indicar que para mejorar el proceso de selección dentro de la empresa según los resultados obtenidos se debería considerar con un 66% que exista una entrevista con jefe inmediato, con un 53.8% que se realice la inducción al puesto de trabajo lo que quiere decir que se les explique su cargo y funciones a ejercer de manera adecuada, con un 52.8% que se deberían realizar capacitaciones y sumamente importante con un 51.9% realizar pruebas psicométricas acorde al puesto de trabajo. Las demás opciones son importantes dentro del proceso de selección, por ende, deben ser consideradas, ya que también tuvieron un porcentaje medio.

### **3.1.3. Análisis general de todas de las técnicas utilizadas**

De acuerdo a los resultados obtenidos tanto en las encuestas como en las entrevistas realizadas, se verificó que existe correlación entre las dos variables consideradas en el presente trabajo.

Dentro de la organización el proceso de selección que se lleva dentro del departamento, carece de parámetros necesarios al realizar el reclutamiento y selección de personal idóneo de los cargos que se requieren dentro de las áreas de la empresa. Por ello, según los resultados obtenidos en ambos instrumentos, el desempeño de los trabajadores es ineficiente por falta de

motivación dentro de sus áreas; para que exista un eficiente desempeño de los trabajadores es importante que se cumplan parámetros estandarizados dentro del proceso de selección.

Por otra parte, según los resultados obtenidos en las encuestas, en la inducción que se realiza a los aspirantes no se brindan la información necesaria para sobre el puesto de trabajo y funciones a realizar. Sin embargo, según algunos jefes de área en los resultados de las entrevistas aplicadas dieron a conocer que se realiza una inducción información general, pero están de acuerdo que no es la apropiada, y se debería mejorar.

Por consiguiente, según los resultados consideran que para lograr los objetivos de la organización se debería establecer un nuevo proceso de selección ya existe una relación directa con el desempeño laboral y mejorar la productividad.

Finalmente, el proceso de selección, la inducción, retroalimentación, capacitación y seguimiento, son variables que se deben considerar dentro del departamento de la organización para poder contar con personal calificado y se desempeñe de la mejor manera dentro de las áreas, cumpliendo con las funciones previamente establecidas.



## 4. Conclusiones

De acuerdo al trabajo de investigación realizada dentro de las organizaciones se puede concluir lo siguiente:

El proceso de reclutamiento y selección de personal consta con diferentes pasos, desde el análisis de un puesto de trabajo, la convocatoria de personal, la verificación de información para ver si cumple o no con los requisitos hasta la entrevista final, que es donde se toma la decisión del ingreso del posible nuevo trabajador a la empresa.

La empresa Fundiciones Industriales S.A, cuenta con un proceso de selección de personal, pero este sin duda, requiere de una reestructuración, para de esta manera lograr reclutar y selección al personal idóneo considerando variables (ver gráfico 23) y mejorar así el desempeño de los trabajadores dentro del área.

El proceso de selección de personal efectivamente está vinculado con el desempeño de los trabajadores, según los resultados obtenidos en la metodología aplicada, existieron resultados que debido a desactualización del proceso de selección, genera inconformidad y a futuro bajo desempeño laboral.

Se puede acotar que existe dentro de la organización, personal que no se siente satisfecho realizando las funciones u ocupando el cargo que tienen, por lo se refleja un 56.6% de deficiente desempeño. Por otra parte, según los resultados obtenidos, es sumamente importante tomar pruebas acordes a las competencias que necesite el cargo a cubrir.

Por lo tanto, el proceso de selección se debería mejorar para tener un personal óptimo con las capacidades, conocimientos y experiencias necesarias para ocupar el puesto de trabajo; haciendo que este no influya en el desempeño, la rotación, productividad de la empresa, etc.

## 5. Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos de la investigación realizada, las recomendaciones para la organización son las siguientes:

- Se recomienda que el departamento de Recursos Humanos, realice una reestructuración del proceso de selección para reclutar y seleccionar al personal con las capacidades, conocimientos y experiencias necesarias para el puesto.
- Realizar un formato de entrevista con preguntas que permitan indagar más con respecto a lo personal, experiencias y conocimientos obtenidos; también donde se consideren variables como: competencias, aptitudes y actitudes, trabajo en equipo.
- Se recomienda que se tome en cuenta la opinión de los jefes de área con una entrevista donde ellos también puedan evaluar algunos factores y que al finalizar el proceso éste también puedan ser considerados y poder evaluar mejor al candidato.
- Para lograr obtener resultados óptimos dentro del proceso de selección y que este no influya en el desempeño de los trabajadores, es necesario que sea planificado y diseñado; que cuenten con filtros específicos y permita depurar información e ir separando el personal que no se acoplen al perfil requerido.
- Se recomienda a la empresa Fundiciones Industriales S.A, usar las nuevas herramientas de medición (pruebas psicométricas), que permitan una toma de decisión más asertiva, para que la contratación sea efectiva.

## **CAPITULO IV**

### **Propuesta de intervención**

#### **6.1. Introducción**

El proceso de reclutamiento y selección de personal es importante de la organización por lo que contar con un proceso completo y bien estructura facilitara y evitará tener rotación de personal y personal con bajo desempeño dentro de las áreas de trabajo.

La efectividad que tenga el proceso de selección se evidenciará en el desempeño de los trabajadores, por ello, para que este sea eficiente se debe realizar un proceso de selección basado en los perfiles por competencias para el cargo que requiere la empresa, ya que estas variables mediarán y de una u otra forma van a predecir el desempeño de los trabajadores.

Las entrevistas, las pruebas psicométricas o psicosociales, también influyen en el desempeño de los trabajadores ya que los resultados que arrojen en ellas, serán un punto a considerar en los resultados finales y seleccionar al mejor candidato. El desempeño laboral depende de varios factores que se deben considerar dentro de los procesos de selección como: el trabajo en equipo, motivación, liderazgo, satisfacción y otros aspectos que sean relevantes y puedan dar efectividad al proceso.

Esta propuesta de reestructuración al proceso de selección pretende mejorar el cómo se lo hace y los aumentar el índice del desempeño de los trabajadores de la organización. Los cambios que se realicen en el proceso beneficiaran al departamento de Recursos Humanos como a las área operativas; optimizando el tiempo y tener efectividad al finalizar el proceso, ya que se contara con personal calificado para ocupar los puesto dentro de las áreas operativa.

Por lo tanto, es importante que el personal cuente con la capacitación necesaria para asumir el cargo, que los trabajadores se sientan motivados y reconocido y recompensados de forma monetaria y no monetaria. Ya que esto permitirá tener buenos resultados en el desempeño y mejore la productividad de la empresa.

## **6.2. Objetivos**

### **Objetivo general**

Reestructurar el proceso de selección, mediante un nuevo formato basado en competencias acorde a los cargos de las áreas operativas, para mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa FISA Fundiciones Industriales S.A.


### **Objetivo específico**

- Crear un proceso de selección orientado a la gestión por competencia que se adapte a la realidad de la empresa.
- Determinar los perfiles por competencias para cada cargo de la empresa.
- Diseñar un modelo de evaluación de desempeño que mida el nivel de productividad.
- Implementar pruebas psicométricas y psicológicas acorde al puesto de trabajo.

## **6.3. Recursos**

Los recursos a utilizar en esta propuesta son el trabajo del departamento de Recursos Humanos junto con todos los jefes y supervisores de áreas quienes ayudarán a que se lleve a cabo esta reestructuración, lo cual se verá reflejado el desempeño de los trabajadores después de su respectiva evaluación, ya que lo que se quiere es el ahorro de costos y que se utilice el talento interno y lo más importante que sea beneficiosa para la organización por ende, se deberá contar con el apoyo de todos los que conforman la empresa. Además, contar con insumos para la implementación del mismo como: tiempo, sala de capacitación, papelería, infocus, computador, iluminación, escritorios, bolígrafos, ente otros.

## 6.4. Proceso de selección de personal a implementar

	<b>PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b>
	<i>Selección y Contratación de Personal</i>	

### 1. PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

#### 1.1. REQUERIMIENTO DE PERSONAL

- El Jefe de área o Gerencia comunica por escrito vía correo electrónico al Jefe de Recursos Humanos, la necesidad del cargo a cubrir y/o vacante.
- En caso de requerir, personal Técnico (Senior-Semi senior- junior), se procede a publicar en la plataforma de Multitrabajos, con el perfil de cargo correspondiente que indique el jefe de área.
- En caso de querer hacer cambios de personal de un área a otra, o promociones internas, deben solicitar a Recursos Humanos por escrito, y este último evaluará si el candidato cumple con los requisitos del perfil para el cargo que se está postulando.

##### 1.1.1 REVISIÓN DE LA BASE DE DATOS DE LOS ASPIRANTES

- ✓ Descargar de la plataforma de Multitrabajos las hojas de vida de los candidatos que se apeguen al perfil solicitado.
- ✓ Seleccionar los aspirantes que cumplan con el perfil de cargo para el área requerida.
- ✓ Llamar y citar a cada aspirante seleccionado a una entrevista preliminar.

##### 1.1.2 RECEPCIÓN DE HOJAS DE VIDA

- ✓ El personal de seguridad de garita principal, recepta hojas de vida solamente con el **mecanizado del IESS**, de lo contrario no deben ser aceptadas.
- ✓ El personal de seguridad hace llegar al departamento de Recursos Humanos las hojas de vidas receptadas durante la semana.

### **1.1.3 SELECCIÓN DE HOJAS DE VIDA PERSONAL RASO/OPERADORES**

Verificar los siguientes parámetros para entrevista:

- ✓ Edad: 25 hasta 40 años
- ✓ Acta de grado o título bachiller registrado en el Ministerio de Educación(<https://elyex.com/consultar-titulo-de-bachiller-ministerio-de-educacion-ecuador/>)
- ✓ No estar estudiando en la actualidad.
- ✓ No haber trabajado de oficinista (mensajero, agente de seguridad, cajero, conserje-auxiliar de limpieza, Cyber; entre otras)
- ✓ Tener experiencia en turnos rotativos o en caso de no tenerla estar dispuesto a trabajar en los turnos requeridos por el área.
- ✓ Tener experiencia laboral mínimo un año en empresas industriales – metalmecánica; operadores de máquinas, matriceros, torneros; en caso de estibadores es indispensable tener mínimo un año de experiencia.
- ✓ Revisar el Mecanizado del IESS
- ✓ Personal recomendado de cualquier trabajador deberá regirse y cumplir el proceso de selección y serán exclusivamente autorizados por Jefe de Recursos Humanos y/o Gerencia.

#### **Restricciones:**

No puede ingresar personal:

- ✓ Que haya trabajado en cualquiera de las empresas relacionadas tales como: Window World, Proalum, Duralum, Ecko Foam del Pacifico, Nagsa y Servicios Complementarios.

- ✓ Familiares hasta segundo grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

## **1.2 CONTACTAR A LOS ASPIRANTES PARA ENTREVISTA**

- Llamar a los candidatos para el cargo requerido, mínimo 20 personas, en los días establecidos lunes y jueves a las 09:00; confirmando la información receptada (datos personales, formación académica y experiencia laboral).

## **1.3 ENTREVISTA PRELIMINAR**

### **✓ Inducción por Recursos Humanos:**

- Realizar inducción a los aspirantes referente a sueldo y pagos del mismo, horarios de trabajo, imagen personal (ropa de trabajo, corte de cabello y accesorios no permitidos); beneficios sociales y laborales (alimentación, transporte, seguro médico y atención ambulatoria).

### **✓ Entrevista individual por Supervisor de Personal**

- El supervisor de personal realiza entrevista a cada aspirante, referente a lo personal y experiencia laboral.
- Evaluación en base a la entrevista, debe ser entregada a selección.

#### **- Competencias a evaluar:**

- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Aptitud/actitud
- Adaptabilidad
- Comunicación efectiva
- Flexibilidad al cambio
- Responsabilidad

### **✓ Evaluaciones**

- Llenar formulario de solicitud de empleo.
- Aplicar Test Psicométricos a los candidatos, el cual se requiera (Test de Raven, Test de Matemáticas Básica, Test de Matemática Avanzada, Test de Lectura y Test de contabilidad).
- Se entrega lista de documentación previa al ingreso: copia a color de cedula de identidad y certificado de votación; copia de planilla de

servicios básicos actualizada; hoja de vida con correo electrónico; dos fotos tamaño carnet actualizadas; referencias personales(formato + copia de cedula), referencias laborales; título o acta de grado, cursos o capacitaciones realizadas, mecanizado del IESS (Historial laboral); partida de nacimiento de hijos originales + copia de cedula a color, acta de matrimonio o unión de hecho original + copia a color de cedula y papeleta de votación; certificado bancario (cualquier banco).

**Nota:** En caso de no tener cuenta bancaria, se le entregará una carta de apertura de cuenta en Banco Guayaquil para pago de roles.

- Revisión de pruebas aplicadas.
  - ✓ Raven: 60/60
  - ✓ Matemáticas básicas: 100/100
  - ✓ Lectura: 10/10

**Nota:** En caso de que el trabajador obtenga un puntaje mayor de 50 en Raven y 85 en matemáticas básica, y cumpla con el perfil requerido, se deberá aplicar prueba de matemáticas avanzada.

#### **1.4 SELECCIÓN DE ASPIRANTES**

- Ingresar la información de los entrevistados a Base de Datos Aspirantes (Nombres y Apellidos, Edad, Título Obtenido, Experiencia Laboral, Número de Teléfono/celular), Calificación de pruebas aplicadas y cargo al que aplicaría).
- Revisión y pre-selección de los aspirantes, tomando en cuenta el perfil requerido, requisitos antes mencionados, evaluación realizada por el supervisor de personal y resultados de las pruebas aplicadas, basándose en el siguiente rango:
  - ✓ Raven: 60/60 mínimo 45/60
  - ✓ Matemáticas básicas: 100/100 mínimo 75/100
  - ✓ Lectura: 10/10 mínimo 7/10

#### **1.5 ENTREVISTA DEL JEFE DE AREA A LOS ASPIRANTES PRE-SELECCIONADOS**



- Entregar al supervisor de personal y a Lissette, las hojas de vida pre-seleccionadas con las pruebas, para que sean revisadas con cada jefe del área donde se necesita personal.
- El jefe del área comunica al departamento de Recursos Humanos vía correo electrónico, que aspirante cumple con el perfil requerido de acuerdo a la vacante.
- Llamar a los aspirantes para la entrevista técnica con el jefe de área.
- El jefe de área enviara vía correo electrónico los aspirantes aptos para el puesto.
  - **Competencias a evaluar:**
    - Conocimientos
    - Experiencias
    - Funciones
    - Destrezas
    - Habilidades
    - Solución de problemas

#### **1.6 RECEPCIÓN Y REVISION DE DOCUMENTOS A LOS ASPIRANTES SELECCIONADOS.**

- Llamar a los aspirantes aprobados para que se acerquen a entregar la documentación antes indicada.
- Los aspirantes deberán acercarse al dpto. medico en espacio de 45 min cada uno, para realizarse la ficha médica, donde le entregarán órdenes de exámenes para hemograma (sangre) y radiografías de columna y tórax.

**Nota:** Los exámenes deberán ser entregados máximo en una semana al departamento médico.

- La Dra. Deberá enviar el informe médico de los aspirantes aptos y no aptos para el ingreso.
- 

#### **1.7ASPIRANTES APROBADOS**

- Llamar a los aspirantes que pasaron el proceso de selección según el informe médico e indicar el día y la hora que deben acercarse para

inducción de seguridad industrial.; caso contrario deberán venir a retirar sus exámenes médicos (fijar tiempo de entrega).

### **1.8 INDUCCIÓN DE SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL**

- Coordinar con encargada del departamento de Seguridad Industrial, el día, la hora y el número de personas a las que se realizará inducción de seguridad.
- En la Inducción se detalla la historia de la empresa, los riesgos de cada proceso (extrusión, acabados y despachos), la política de calidad, política de seguridad y las diferentes áreas que conforman la empresa + video institucional.
- Se comunican las obligaciones y derechos a los que se acogen los trabajadores al momento de ingresar, además se entrega copia de reglamento interno y reglamento interno de seguridad e higiene ocupacional.
- Se recolecta información acerca de tallas y medidas para la entrega de uniformes.
- Se indica los beneficios sociales y laborales (alimentación, transporte, seguro médico, atención ambulatoria y capacitación), adicional se indica el horario de ingreso y el recorrido de los transportes al iniciar y finalizar la jornada laboral.
- Realizar recorrido por las instalaciones de la empresa, mostrando la ubicación de las áreas y los riesgos a los que se encuentran expuestos.
- Se hace firmar la siguiente documentación de seguridad industrial:
  - ✓ Análisis de riesgo por puesto de trabajo - art
  - ✓ Registro de entrega de equipo de protección
  - ✓ Registro de talla de uniformes
  - ✓ Registro de entrega de orden para uniforme
  - ✓ Entrega de reglamentos interno y seguridad e higiene de salud ocupacional
  - ✓ Registro de inducción

### **1.8.1 INDUCCION Y CAPACITACIÓN POR JEFE DE AREA Y SUPERVISOR DE PERSONAL**

- El encargo de selección, indicará a los aspirantes el día y hora (07:00 am) que deberán asistir a la inducción y capacitación del puesto de trabajo previo al ingreso.
- El jefe de área indicará las funciones específicas de cómo, cuándo y porqué las realizará
- El tiempo estimado de la inducción y capacitación de los aspirantes se lo realiza en un promedio de 4 horas.
- Supervisor de personal hará firmar los manuales de funciones al que van a ser ubicados
- El jefe de área dará inducción por puesto de trabajo y hará firmar a cada aspirante aprobado el formato de INDUCCIÓN DE PROCESO Y RIESGOS LABORALES.

### **1.9 INGRESO DE PERSONAL**

- Personal seleccionado deberá presentarse a trabajar en el día y la hora indicada (07:00am) al departamento de Recursos Humanos.
- El personal de bodega deberá entregar los uniformes, según orden de retiro entregada por seguridad industrial.
- El supervisor de personal deberá llevar al personal a las respectivas áreas de trabajo.

### **1.10 SEGUIMIENTO y EVALUACIÓN AL PERSONAL**

- El seguimiento al personal se lo realiza constantemente dentro de las areas, por los jefes y supervisores.
- La evaluación se la realizará después del período de prueba de los nuevos trabajadores y cada seis meses a los trabajadores actuales.
- Después de los resultados del seguimiento y respectiva evaluación de desempeño se realiza una retroalimentación de acuerdo a los resultados obtenidos, y de qué forma se puede mejorar el desempeño.

## 6.5. Formato de evaluación de desempeño



Fundaciones Industriales S.A.

Guayaquil,  
Ecuador.

DREF

REVISION

FECHA REV

### Evaluación de Desempeño

<b>Nombre de Evaluado</b>				<b>Fecha de Evaluación</b>			
<b>Cargo</b>		<b>F. Ingreso</b>		<b>Departamento / Área de Trabajo</b>			
<b>Evaluación</b>				<b>Apreciación</b>			
<b>Competencias</b>	<b>Descripción</b>	<b>Peso</b>	<b>Resumen de la Calificación</b>	<b>Supera las exigencias</b>	<b>Cumple lo solicitado</b>	<b>Cumple con dificultad</b>	<b>No cumple lo solicitado</b>
<b>Responsabilidad</b>	Asiste puntualmente, presentándose a tiempo en su puesto de trabajo	10,00 %	0,00 %				
	Comunica de su inasistencia con anticipación a su Jefe inmediato	5,00 %	0,00 %				
	Cumplimiento de Jornada Laboral, solicita permisos eventualmente	5,00 %	0,00 %				
<b>Orientación a Resultados</b>	Termina su trabajo oportunamente	5,00 %	0,00 %				
	Cumple todas las tareas que se le encomienda	3,00 %	0,00 %				
	Es proactivo en su área de trabajo	2,00 %	0,00 %				

<b>Calidad de Trabajo</b>	Muestra un comportamiento adecuado en el área de trabajo	10,00 %	0,00 %				
	Realiza bien las actividades encomendadas	5,00 %	0,00 %				
	Es autodependiente en el desarrollo de sus actividades	5,00 %	0,00 %				
<b>Adaptabilidad</b>	Maneja adecuadamente sus horas laborables	5,00 %	0,00 %				
	Se acopló con facilidad a los procesos establecidos	5,00 %	0,00 %				
<b>Trabajo en Equipo</b>	Muestra actitud para integrarse a un equipo de trabajo	10,00 %	0,00 %				
	Coopera con sus compañeros de trabajo por iniciativa propia	5,00 %	0,00 %				
	Tiene comunicación fluida con el equipo de trabajo	5,00 %	0,00 %				
<b>Manejo de estrés</b>	Presenta una actitud positiva en el desarrollo de sus actividades	5,00 %	0,00 %				
	Posee un óptimo control de emociones en el desempeño laboral	3,00 %	0,00 %				
	Presenta cuadros de fatiga y desconcentración	2,00 %	0,00 %				
<b>Conciencia de procedimientos</b>	Cumple con las normas establecidas, referente al no uso de aparatos electrónicos en el área de trabajo.	3,00 %	0,00 %				
	Lleva el uniforme y/o vestimenta adecuada para su área de trabajo	2,00 %	0,00 %				
	Utiliza todos los implementos de seguridad proporcionado por la empresa	5,00 %	0,00 %				

<b>RESULTADO</b>	100.0 0%	0,00 %
------------------	-------------	-----------

**Conclusión de entrevista con el evaluado**

**Comentario exclusivo del Departamento de Recursos Humanos**

V°B° Supervisor	Firma de Trabajador	V°B° JEFE DE AREA	V°B° RRHH
--------------------	---------------------	-------------------	-----------

## 6.6. Cronograma

**Tabla 8:** Cronograma de actividades para reestructuración del proceso de selección.

PROPUESTA DE INTERVENCION CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA REESTRUCTURACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN, MEDIANTE UN NUEVO FORMATO BASADO EN COMPETENCIAS ACORDE A LOS CARGOS DE LAS ÁREAS OPERATIVAS, PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA FISA FUNDICIONES INDUSTRIALES S.A.																				
Actividades	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Analizar los perfiles de cargos para conocer las competencias que requiere cada una de ellos.																				
Definir un formato de entrevista para la selección de personal y que esté acorde para lograr un desempeño adecuado con las dos áreas responsables - Dpto. recursos humanos - Jefes de área																				







## 7. Referencias

- Abad, d. (2012). *Selección de personal y su relación en el rendimiento laboral en empresa Loupit s.a. De la ciudad de Guayaquil*. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/6380?mode=full>
- Aem, (2009). *Calculadora de muestras*. Recuperado de: [http://www.corporacionaem.com/tools/calc\\_muestras.php](http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php)
- Alles, m. (2006). *Selección por competencias*. Argentina: Granica.
- Alles, m. A. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación de 360° (2da ed.)*. Argentina: ediciones Granica. Recuperado de: <https://ufidelitas.ac.cr/assets/es/revista-fidelitas/se-2-ciencia-5-morgan-jesus.pdf>
- Alvarado, w. (2014). *El reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa calzado "gamos" de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Recuperado de:
- Bedodo y Giglio. (2006). *Motivación laboral y compensación: una investigación de orientación teórica*. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf>
- Cancinos, a. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral*. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/cancinos-andrea.pdf>
- Castaño, López y Zamora, (2011). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (r&s)*. Recuperado de: <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticass.pdf>
- Castellanos, José. (2011). *Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/>
- Castillo j. (2006). *Administración de personal, un enfoque hacia la realidad*, segunda edición. Bogotá: ecoe ediciones.
- Chiavenato, i. (2009). *Gestión de talento humano*. Recuperado de:
- Chiavenato, i. (2011). *Administración de recursos humanos (octava edición ed.)*. México: mc graw hill. Obtenido del capital humano de las organizaciones: <http://www.upg.mx/>
- Clemente, I. (2015). *"El desempeño laboral y la eficiencia de gestión del ' ~ personal administrativo*. Recuperado de:

<http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/unh/59/tp%20%20unh%20admin.%200056.pdf?sequence=1&isallowed=y>

Coello, v. (2013). *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral*. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6015/1/tesis%20condiciones%20laborales%20que%20afectan%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%20de%20empresa%20contratada%20para%20prestar%20s.pdf>

Dessler, g. (2011). *Planeación y reclutamiento de personal*. Administración de recursos humanos. (pp.91). México: Prentice hall. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>

Don empleo, (2015). *Pruebas de selección y test psicométricos*. Recuperado de: <https://recursos.donempleo.com/pruebas-seleccion-test-psicotecnicos.html>

Editorial Vértice. (2014). *Selección de personal*. Madrid: Vértice.

El comercio, (2014). *11 tipos de contratos relacionan a las empresas con los empleados*. Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/11-tipos-contratos-relacionan-empresas-2.html>

EOI, (2013). *Como hacer un proceso de reclutamiento y de selección de personal efectivo*. Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/09/como-hacer-un-proceso-de-reclutamiento-y-de-seleccion-de-personal-efectivo/>

EOI, (2015). *La Evaluación de desempeño-RRHH*. Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/04/22/la-evaluacion-de-desempeno-rrhh/>

García, j. (2014). *Tipos de entrevista y características*. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/tipos-de-entrevista-trabajo-caracteristicas>

Giglioli, S (2010), *Ergonomía en la odontología actual. Bioseguridad y salud ocupacional*. Editado por la dirección de medios y publicaciones de la universidad de Carabobo. 1 era edición junio 2010.

Gómez, I. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Pearson-prentice hall s.a. España. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2011b/arc.html>

Gonzales, d. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: ciencias médicas.

Grupo Galetti, (2016). *Solicitud de empleo*. Recuperado de: [grupogaletti.com/wp-content/uploads/2016/02/formato-solicitud-empleo.doc](http://grupogaletti.com/wp-content/uploads/2016/02/formato-solicitud-empleo.doc)

Hernández, a. (2015). *Las condiciones ergonómicas en el desempeño laboral*. Recuperado de:

<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2583/%c3%81hern%c3%a1ndez.pdf?sequence=1>

Herrera, p. (2014). *El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral*. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9294/1/fche-psip-79.pdf>

Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores*. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

ITSON. (2008). Ambiente laboral y factores que afectan al desempeño humano. Recuperado de: [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/administracion\\_general/desempeno\\_constructora.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/administracion_general/desempeno_constructora.pdf)

Jiménez, a. (2015). *Capacitación del personal y desempeño de los trabajadores*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/capacitacion-del-personal-y-desempeno-de-los-trabajadores/>

Jiménez, j. (2016). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral*. Recuperado de: <Http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11614/trabajo%20de%20titulaci%c3%b3n.pdf?sequence=1>

Jones, g., y George, j. (2006). *Administración contemporánea*. México d.f.: mcgraw-hill/ interamericana editores s.a.

López, c. (2012). *Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación*. Madrid: tea.

Llanos, J. (2005). *Cómo entrevistar en la selección de personal*. México: Pax, Librería Carlos Cesarman S.A.

Maldonado, R. (2013). *Modelos de selección y reclutamiento y su impacto en la productividad de las empresas*, 8950. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8950/1/tesis%20diana%20navarrete%2029-07-2015%20final%20m.p.pdf>

Márquez, p. (2011). *Importancia de los test psicológicos*. Recuperado de: [http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5cinvestigaciones%5cestudiantes%5ctrabajos\\_de\\_clases/10175\\_2011\\_-\\_cee\\_-\\_javera\\_-\\_0430.pdf](http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5cinvestigaciones%5cestudiantes%5ctrabajos_de_clases/10175_2011_-_cee_-_javera_-_0430.pdf)

Miranda, M. (2011). *Importancia del reclutamiento y selección de personal en la toma de decisiones en las MPyMEs*. Veracruz: Universidad Veracruzana.

Muñoz, n. (2017). *Diseño y formalización de los procesos de gestión del talento humano*. Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/7464/1/t-ucsg-pre-fil-cpo-119.pdf>

- Navarra, r. (2017). *Tipo de entrevistas y fase de entrevista*. Recuperado de: [https://www.navarra.es/home\\_es/temas/empleo+y+economia/empleo/empleo/orientacion+laboral/rriopn/home/trabajar/busqueda+de+empleo/guia+empleo/supera/entrevista/tipos+de+entrevistas+y+fases.htm](https://www.navarra.es/home_es/temas/empleo+y+economia/empleo/empleo/orientacion+laboral/rriopn/home/trabajar/busqueda+de+empleo/guia+empleo/supera/entrevista/tipos+de+entrevistas+y+fases.htm)
- Navarrete, d. (2015). *Modelos de selección y reclutamiento del personal*. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8950/1/TESIS%20DIANA%20ONAVARRETE%2029-07-2015%20final%20M.P.pdf>
- Paredes, L. (2015). *Diseño de un manual de selección de personal basado en competencias para la empresa Nemen S.A.* Recuperado de: [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/14732/1/60955\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/14732/1/60955_1.pdf)
- Pazmiño, M. (2014). *Reestructuración y perfeccionamiento de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño*. Recuperado de: [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1183/1/57926\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1183/1/57926_1.pdf)
- Pérez, a. (2013). *Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial/>
- Plan nacional de desarrollo (2017). *Toda una vida*. Recuperado de: <http://www.planificacion.gob.ec/wp->
- PubliLibro, s.f. *Proceso de selección*. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/publi/libros/admderrhh/05.pdf>
- Pymesyautonomos, (2011). *El formulario de solicitud de empleo como aliado en la selección de personal*. Recuperado: <https://www.pymesyautonomos.com/consejos-practicos/el-formulario-de-solicitud-de-empleo-como-aliado-en-la-seleccion-de-personal>
- Radar (2011). *Calculadora de muestra y margen de error*. Recuperado de: <Http://www.gruporadar.com.uy/01/?p=567>
- Robbins, s. (2004). *Comportamiento organizacional*. 7ma. Edición. México: Prentice hall.
- Robbins, s., y Judge, t. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.
- Rubio y Villagrán (2017). *La rotación del personal y su incidencia en el desempeño del talento humano*. Recuperado de: <Http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20744/1/rotacion%20de%20personal%20rubio-villagran.pdf>
- Ruiz, e., gago, m, García, c., y López, s. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. España: mcgraw-hill/ interamericana de España s.a.

- Saldarriaga, h. (2013). *El contrato psicológico en las organizaciones, un fenómeno real*. Recuperado de: <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/poiesis/article/view/1018>
- Salgado, j. Moscoso, s. (2008). *Selección de personal en la empresa y las administraciones públicas*, 1534. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1534.pdf>
- Santisteban, f. (2011). *Proceso de selección*. Recuperado de: <https://santisteban.files.wordpress.com/2011/02/seleccion-de-personal.pdf>
- Serrano, k. (2016). *Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral*. Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/cybertesis/4841/serrano\\_mk.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/cybertesis/4841/serrano_mk.pdf?sequence=1)
- Sum, m. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/sum-monica.pdf>
- Thinking people. (2017). *El contrato psicológico*. Recuperado de: <http://www.thinkingpeoplerecursososhumanos.es/es/blog-thinking-people/el-contrato-psicologico/>
- U. Sevilla, (2015). *Entrevista de trabajo: antes, durante y después*. Recuperado de: <http://portalvirtualempleo.us.es/la-entrevista-de-trabajo-antes-durante-y-despues/>
- Valderrama, m. (2009). *Costos de reclutamiento y selección de personal*. Recuperado de: [http://web.uas.mx/negocios/gestione/desp\\_arts.asp?titulo=367](http://web.uas.mx/negocios/gestione/desp_arts.asp?titulo=367)
- Work meter, 2013. *Claves para mejorar el rendimiento laboral en las empresas*. Recuperado de: [https://articulosbm.files.wordpress.com/2013/06/workmeter\\_-\\_ebook\\_sobre\\_rendimiento\\_laboral.pdf](https://articulosbm.files.wordpress.com/2013/06/workmeter_-_ebook_sobre_rendimiento_laboral.pdf)
- Zayas, p. (2010). *Los fundamentos teórico-metodológicos de la selección de personal, edición electrónica gratuita*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2011b/arc.html>



Guayaquil, 06 de septiembre 2018

Señores:  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS  
UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Yo, Ab. Lourdes Rosicela Ponce Álvarez, con cédula de identidad # 0916623143, Jefe de Recursos Humanos de la Empresa FISA – Fundiciones Industriales S.A, autorizo la publicación en el repositorio de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil con fines académicos del trabajo de titulación. "ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA EN LA EMPRESA FISA – FUNDICIONES INDUSTRIALES." realizado por la Sr(ta) Thais Domenica Pilco Muñiz para la obtención del título Licenciado (a) en Psicología Organizacional Cualquier otro fin que se le de a este documento deberá ser aprobado por los directivos de la empresa.

Atentamente,

FISA, Fundiciones Industriales S.A.

Ab. Lourdes Ponce  
Jefe de Recursos Humanos  
Fundiciones Industriales S.A



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Guayaquil, 06 de septiembre 2018

Señores:

FISA – Fundiciones Industriales S.A

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Yo, Adriana Michelle Moreno Alcívar, con cédula de identidad # 0924971765, estudiante de la carrera de Psicología Organizacional\_solicito se me autorice usar la información obtenida en la investigación con fines académicos correspondiente a mi trabajo de titulación realizada en esta prestigiosa empresa, previa a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional.**

Atentamente,

Adriana Michelle Moreno Alcívar

Estudiante de la Carrera de Psicología Organizacional





UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Guayaquil, 06 de septiembre 2018

Señores:

FISA – Fundiciones Industriales S.A

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Yo, Thais Domenica Pilco Muñiz, con cédula de identidad # 0931246797, estudiante de la carrera de Psicología Organizacional\_solicito se me autorice usar la información obtenida en la investigación con fines académicos correspondiente a mi trabajo de titulación realizada en esta prestigiosa empresa, previa a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional.**

Atentamente,

Thais Domenica Pilco Muñiz

Estudiante de la Carrera de Psicología Organizacional

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Moreno Alcívar, Adriana Michelle**, con C.C: # **0924971765** autora del trabajo de titulación: **Análisis del proceso de selección y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa en la empresa FISA – Fundiciones Industriales**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 28 de agosto de 2018

f. \_\_\_\_\_

**Moreno Alcívar, Adriana Michelle**

**C.C: 0924971765**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Pilco Muñiz, Thais Domenica**, con C.C: # **0931246797** autora del trabajo de titulación: **Análisis del proceso de selección y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa en la empresa FISA – Fundiciones Industriales**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 28 de agosto de 2018

f. \_\_\_\_\_

**Pilco Muñiz, Thais Domenica**

**C.C: 0931246797**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Análisis del proceso de selección y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa en la empresa FISA – Fundiciones Industriales.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Moreno Alcívar, Adriana Michelle Pilco Muñiz, Thais Domenica		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Efrén Eduardo, Chiquito Lazo		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>DE</b> 28 de agosto de 2018	<b>No. PÁGINAS:</b>	<b>DE</b> 580
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Selección de personal Desempeño Laboral Evaluación de desempeño		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Selección de Personal, Desempeño Laboral, Evaluación de Desempeño, Motivación, Capacitación Laboral e Inducción de Personal		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El presente trabajo comprende en el análisis del proceso de selección y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área operativa de la empresa FISA- Fundiciones Industriales S.A., cuyo objetivo es implementar la reestructuración del proceso de selección de personal y poder contar con un personal calificado, idóneo, que cumpla con las exigencias de cargo, y este pueda ser capaz de desarrollar sus competencias logrando cumplir las metas de productividad que se requiera en el área. Como parte de este trabajo de campo se utilizó la metodología descriptiva utilizando la entrevista y la encuesta como herramientas fundamentales para levantar información acerca del proceso de selección que se lleva en la organización y como el manejo de este proceso influye en el desempeño de los trabajadores de las diferentes áreas de trabajo. La finalidad de este trabajo es contar con un personal motivado que pueda desempeñarse de manera efectiva y eficiente. Por ello, implementar un nuevo proceso de selección basado en competencias, donde también se considere la perspectiva de los diferentes jefes de área es de gran importancia, ya que permitirá incorporar a la organización personal idóneo ayudando y mejorando el índice del desempeño laboral y productividad de la organización.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO AUTOR/ES:</b>	<b>CON</b> <b>Teléfono:</b> +593-4-3107239 +593-9-94175392	<b>E-mail:</b> adriana_moreno95@hotmail.com domicathais356@hotmail.com	



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

	+593-4-3146072 +593-9-68897441	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.	
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419	
	<b>E-mail:</b> sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec	
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>		
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>		
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>		
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		