

658.311  
A553e



29



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación**

**Carrera de Psicología Organizacional**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL**

**TÍTULO DE**

**PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

**Proyecto: Elaboración de un Manual de Procedimiento de  
Reclutamiento y Selección**

**Organización: Consulting & Tax**

**Atención: Dr. Byron Zamora**

**Responsable: Ana María Andrade** ✓

658.311  
A553e

## ÍNDICE GENERAL

<b>1</b>	<b>PROPUESTA</b>	
1	ANTECEDENTES	2
1.1	ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	2
1.2	ANTECEDENTES DEL PROYECTO	3
2	FINALIDAD	3
3	OBJETIVOS	3
3.1	OBJETIVO GENERAL	3
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
4	METODOLOGÍA	4
4.1	ESTUDIO DE GABINETE	4
4.1.1	FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS	4
4.1.2	FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS	4
4.2	METODOLOGÍA CUALITATIVA	5
4.2.1	ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	5
4.3	METODOLOGÍA CUANTITATIVA	5
4.3.1	GRUPO OBJETIVO	5
4.3.2	MUESTRA	6
5	PLAN DE ACCIÓN	7
6	BENEFICIOS	8
<b>2</b>	<b>DESARROLLO DEL PROYECTO</b>	
2.1	<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1.1	<b>CAPÍTULO I: DEL PROCESO DE SELECCIÓN</b>	2
2.1.1.1	DEFINICIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	2
2.1.1.2	AMBIENTACIÓN SOCIO-HISTÓRICA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	3
2.1.1.3	DIFICULTADES EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL	4
2.1.1.4	PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	4
2.1.2	<b>CAPÍTULO II: DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>	6
2.1.2.1	DEFINICIÓN DEL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	6
2.1.2.2	TIPOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	7
2.1.2.2.1	DEL RECLUTAMIENTO INTERNO	7
2.1.2.2.2	DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO	8

2.1.2.3	PASOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	9
2.1.2.3.1	DEFINICIÓN DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	9
2.1.2.3.2	DEFINICIÓN DE LOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	9
2.1.2.3.3	FILTROS MAYORMENTE EMPLEADOS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL	10
2.1.2.4	ENFOQUE DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	10
2.1.2.5	PROBLEMAS A ENFRENTARSE EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	10
2.1.3	<b>CAPÍTULO III: DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO</b>	12
2.1.3.1	DEFINICIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO	12
2.1.3.2	DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO	12
2.1.3.3	NECESIDAD DE SISTEMATIZAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	14
2.1.3.4	RIESGOS DE NO REALIZAR LA SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	14
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	15
2.2	<b>FASES DEL PROYECTO</b>	
2.2.1	<b>IDENTIFICACIÓN DEL TEMA</b>	16
2.2.2	<b>ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA</b>	18
2.2.3	<b>EJECUCIÓN</b>	20
2.2.4	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	22
3	<b>INFORME FINAL</b>	
1	BREVE INSTRUCTIVO	3
2	INTRODUCCIÓN	5
3	OBJETIVO	6
4	ÁREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS	6
5	RESPONSABLES	6
6	POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	7
7	CONCEPTOS CLAVES O GLOSARIO DE TÉRMINOS	8
8	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN	10
9	DESARROLLAR / AJUSTAR EL PERFIL DE CARGO	11
10	DEL RECLUTAMIENTO	12
11	DE LA RECEPCIÓN DE CANDIDATURAS	13
12	DE LA ACTUALIZACIÓN DE DATOS	14
13	DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	14

14	EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA	19
15	ELECCIÓN DE LA TERNA	20
16	VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES	21
17	ELABORACIÓN DE INFORMES DE FINALISTAS	22
18	ENVÍO DE INFORMES AL CLIENTE	22
19	ENTREVISTA DE FINALISTAS CON EL CLIENTE	22
20	ELECCIÓN DEL FINALISTA	23
21	PROCESO DE CONTRATACIÓN	23
22	PERIODO DE PRUEBA	23
23	ANEXOS	24
24	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	40
4	<b>INFORME EJECUTIVO</b>	
5	<b>ANEXOS</b>	
	<b>ANEXO 1: ÁRBOL DE PROBLEMAS</b>	
	<b>ANEXO 2: ÁRBOL DE OBJETIVOS</b>	
	<b>ANEXO 3: MATRIZ MARCO LÓGICO</b>	
	<b>ANEXO 4: PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL</b>	
	<b>ANEXO 5: ÁRBOL DE PROBLEMAS</b>	
	<b>ANEXO 6: ÁRBOL DE OBJETIVOS</b>	
	<b>ANEXO 7: MATRIZ MARCO LÓGICO</b>	
	<b>ANEXO 8: BITÁCORA DE TRABAJO</b>	
	<b>ANEXO 9: ORGANIGRAMA DE FUNCIONES</b>	
	<b>ANEXO 10: DIAGRAMA DE GANTT</b>	
	<b>ANEXO 11: GUÍA DE OBSERVACIÓN DE CLIMA</b>	
	<b>ANEXO 12: GUÍA DE ENTREVISTA</b>	
	<b>ANEXO 13: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL</b>	
	<b>ANEXO 14: DIAGRAMA DE GANTT</b>	
	<b>ANEXO 15: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN</b>	
	<b>ANEXO 16: GUÍAS DE ENTREVISTA REQUERIDAS PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL</b>	
	<b>ANEXO 17: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE</b>	

## RESUMEN

La gestión por competencias es una metodología o modelo de gestión compatible y complementaria con otros conceptos de gestión de recursos humanos que han aparecido en los últimos años, y es en la selección por competencias que encontramos la importancia de requerir evidenciar el comportamiento del candidato. Las competencias como conocemos, son comportamientos observables, lo que realmente procura el modelo es identificar profesionales que posean las competencias necesarias.

Este modelo viene de la necesidad de asegurar la continuidad de la organización basándose en una gestión integral de sus recursos humanos y en la captación y potenciación de los mejores trabajadores en función de sus competencias.

Este es el objetivo que cumple este documento evidenciar el modelo de selección por competencias empleado en la organización Consulting & Tax, de cómo identificar las competencias de los candidatos y las técnicas empleadas para ello.

### Palabras Claves:

Competencia - Entrevista por Competencias - Manual - Perfil del Cargo - Proceso Prueba Psicológica - Reclutamiento - Selección por Competencia.

Selección de Personal /  
Selección por competencias /  
Manual de funciones /  
Entrevista /  
Recursos Humanos

# PROPUESTA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación**

**Carrera de Psicología Organizacional**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE  
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

**Proyecto: Elaboración de un Manual de Procedimiento de  
Reclutamiento y Selección**  
**Organización: Consulting & Tax**  
**Atención: Dr. Byron Zamora**  
**Responsable: Ana María Andrade González**

**Guayaquil, 16 de Febrero de 2011**

## Índice

1	ANTECEDENTES	2
1.1	ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	2
1.2	ANTECEDENTES DEL PROYECTO	3
2	FINALIDAD	3
3	OBJETIVOS	3
3.1	OBJETIVO GENERAL	3
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
4	METODOLOGÍA	4
4.1	ESTUDIO DE GABINETE	4
4.1.1	FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS	4
4.1.2	FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS	4
4.2	METODOLOGÍA CUALITATIVA	5
4.2.1	ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	5
4.3	METODOLOGÍA CUANTITATIVA	5
4.3.1	GRUPO OBJETIVO	5
4.3.2	MUESTRA	6
5	PLAN DE ACCIÓN	7
6	BENEFICIOS	8



## **1. Antecedentes**

### **1.1. Antecedentes de la Organización**

Consulting & Tax es una firma de consultores en las áreas: Legal, Tributaria y Financiera y especialistas en Precios de Transferencia y Talento Humano.

Desde su constitución en el año 2003, su espíritu de servicio ha hecho que el equipo talentoso de profesionales con el que cuenta la firma, brinde soluciones innovadoras, personalizadas de calidad y con alto valor agregado para solventar las necesidades de sus clientes, impulsándolos a alcanzar éxito profesional y empresarial.

Consulting & Tax cuenta con centros de negocios en Quito, Guayaquil, Lima y Bogotá, además de establecer alianzas estratégicas con firmas de otros países que los facultan para desarrollar estructuras internacionales.

Dentro de los servicios que ofrecen se encuentra consultoría en el área tributaria cuyo objetivo es salvaguardar los bienes del cliente y asegurar la continuidad de su negocio, puesto que ésta encaminada a eliminar riesgos fiscales y optimizar la carga impositiva, empleando para esto el conocimiento profundo de la normativa tributaria local e internacional.

Ofrecen además el servicio de consultoría financiera que consiste en aportar con información financiera de primera mano en términos de calidad y oportunidad adecuados, para tomar decisiones acertadas para el mejoramiento de los negocios de los clientes.

En área legal se ofrece asesoría profesional que permite cumplir con las disposiciones legales que establece la legislación, para de ésta manera evitar contingencias que podrían perjudicar a los intereses de los clientes.

La asesoría en el área de talento humano tiene como objetivo fundamental, incrementar el potencial de los colaboradores mediante el desarrollo inteligente de las competencias claves, de manera que se alineen y focalicen esfuerzos hacia la calidad, la competitividad y la mejora continua de la empresa.

Ante operaciones mantenidas con compañías relacionadas en el exterior, se vuelve indispensable el asesoramiento en el área de precios de transferencia para contar con una metodología teórica y práctica que mitigue riesgos ante la administración tributaria, fijar políticas de comercialización y maximizar la utilidad del cliente o grupo económico.

## **1.2. Antecedentes del Proyecto**

Este proyecto surge de la necesidad de contar con un instrumento de información en el que se consigne, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización del proceso de selección de personal.

Por este motivo, se implementará un proyecto que buscará elaborar un manual de procedimiento de selección como medio valioso para la comunicación, registro, normalización y transmisión de información, respecto a la unidad de selección. Además servirá como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación al departamento de talento humano.

El proyecto implicará la participación del personal encargado de la selección de personal en la elaboración del manual de procedimientos de selección.

## **2. Finalidad**

Contribuir al proceso de consolidación del área de selección para ofrecer al cliente un servicio confiable y de calidad, que provea de un alto valor agregado para satisfacer y superar sus expectativas.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivos Generales**

- Documentar y precisar la secuencia lógica y cronológica de los pasos que componen el proceso de selección de personal en un manual de procedimientos de selección.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Señalar e identificar los aspectos que componen el proceso de selección en un diagrama de flujo.
- Definir y precisar los objetivos de la elaboración del manual de procedimientos de selección de personal.

### **4. Metodología**

#### **4.1. Estudio de gabinete**

##### **4.1.1. Fuente de Información Primaria**

Entre las técnicas o métodos de recopilación de información se utilizará la entrevista. La entrevista es el instrumento que permite descubrir aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo y ayuda a verificar la información recolectada mediante la narración de las personas bajo este propósito se harán entrevistas con el personal dedicado a la selección de personal para precisar tanto los objetivos del manual de procedimientos como para, la elaboración del organigrama, el diagrama de flujo, el detalle de cada área identificada y para la elaboración de políticas de selección.

## **4.1.2. Fuente de Información Secundaria**

Se analizará documentación existente de la organización como sus antecedentes, misión, visión, inventario de personal y formatos de: requisición de personal, oferta de servicio, informe final de selección, referencias de trabajo, entre otros.

Diversas fuentes bibliográficas serán utilizadas por su posibilidad de realizar búsquedas de información que sustentarán el proyecto.

## **4.2. Metodología Cualitativa**

### **4.2.1. Entrevista en Profundidad**

Se empleará la técnica de entrevistas en profundidad con el objetivo de comprender el sistema de selección y precisar su proceso para así documentar las acciones que realiza el departamento de talento humano y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

## **4.3. Metodología Cuantitativa**

La metodología cuantitativa que utilizaremos es la encuesta a cinco clientes de la compañía puesto a que nos permite cuantificar datos sobre variables para obtener una general idea de lo que opinan los clientes del servicio que ofrece Consulting & Tax

### **4.3.1. Grupo Objetivo**

El grupo que será entrevistado incluye a cinco colaboradores de la empresa Consulting & Tax encargados del proceso de selección.

Serán encuestados cinco clientes de la empresa Consulting & Tax del área de Talento Humano para conocer su opinión respecto al servicio y las cuestiones que consideran importantes.

### **4.3.2. Muestra**

Se realizarán cinco entrevistas en profundidad a colaboradores de la organización involucrados en el proceso de selección de personal, con el fin de obtener la información requerida para elaborar el respectivo Manual de Procedimientos.

También se encuestara a cinco clientes de la compañía para obtener su percepción del servicio que ofrece, nos den aspectos del servicio que requieran de mejora y su percepción acerca de lo que es importante en el proceso de selección.

## 5. Plan de Acción

Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables	Involucrados
Análisis de Documentación Organizacional	1 semana	Antecedentes, misión, visión, inventario de personal, formatos de: requisición de personal, oferta de servicio, informe final de selección, referencias de trabajo.	Consultora	Socio Regional de la Compañía
Elaboración de Organigrama	3 semanas	Computador, Programa OrgPlus, Entrevista.	Consultora	Gerente de Talento Humano
Definición del Objetivo del Manual	1 semana	Sala de Entrevistas, Guía de Entrevista	Consultora	Consultor de Selección de Recursos Humanos Gerente de Talento Humano
Elaboración del Diagrama de Flujo de Selección.	2 semanas	Sala de Entrevistas, Guía de Entrevista	Consultora	Consultor de Selección de Recursos Humanos Gerente de Talento Humano
Definir cada área del Diagrama de Flujo	2 semanas	Sala de Entrevistas, Guía de Entrevista	Consultora	Consultor de Selección de Recursos Humanos Gerente de Talento Humano
Elaboración de Políticas de Selección.	2 semanas	Sala de Entrevistas, Guía de Entrevista	Consultora	Consultor de Selección de Recursos Humanos Gerente de Talento Humano
Elaboración de Encuesta a Clientes	1 semana	Encuesta, Computador / Impresora / Teléfono	Consultora	Gerente de Talento Humano Clientes de Consulting & Tax
Elaboración del Manual de Procedimientos de Selección.	2 semanas	Hojas, Copiadora / Impresora.	Consultora	Consultor de Selección de Recursos Humanos Gerente de Talento Humano


## **6. Beneficios**

### **Organización**

- El 100% de los candidatos presentados en la terna cumplirán con los requisitos de aptitudes, formación y experiencia fijadas de antemano en función a las actividades y tareas del puesto a cubrir y de las características de la empresa.
- La organización obtendrá una herramienta para transmitir completa y efectivamente el proceso de selección a todo el personal de nuevo ingreso y que documente toda la experiencia acumulada por la organización.

### **Colaboradores**

- Comprender el sistema de selección con rapidez y facilidad. Además, obtendrá una fuente de consulta inmediata en caso de interrogantes.



**DESARROLLO  
DEL  
PROYECTO**



## Índice

<b>2</b>	<b>DESARROLLO DEL PROYECTO</b>	
<b>2.1</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	
<b>2.1.1</b>	<b>CAPÍTULO I: DEL PROCESO DE SELECCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>2.1.1.1</b>	DEFINICIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	<b>2</b>
<b>2.1.1.2</b>	AMBIENTACIÓN SOCIO-HISTÓRICA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	<b>3</b>
<b>2.1.1.3</b>	DIFICULTADES EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL	<b>4</b>
<b>2.1.1.4</b>	PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	<b>4</b>
<b>2.1.2</b>	<b>CAPÍTULO II: DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>	<b>6</b>
<b>2.1.2.1</b>	DEFINICIÓN DEL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	<b>6</b>
<b>2.1.2.2</b>	TIPOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	<b>7</b>
<b>2.1.2.2.1</b>	DEL RECLUTAMIENTO INTERNO	<b>7</b>
<b>2.1.2.2.2</b>	DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO	<b>8</b>
<b>2.1.2.3</b>	PASOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	<b>9</b>
<b>2.1.2.3.1</b>	DEFINICIÓN DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	<b>9</b>
<b>2.1.2.3.2</b>	DEFINICIÓN DE LOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	<b>9</b>
<b>2.1.2.3.3</b>	FILTROS MAYORMENTE EMPLEADOS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL	<b>10</b>
<b>2.1.2.4</b>	ENFOQUE DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	<b>10</b>
<b>2.1.2.5</b>	PROBLEMAS A ENFRENTARSE EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	<b>10</b>
<b>2.1.3</b>	<b>CAPÍTULO III: DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO</b>	<b>12</b>
<b>2.1.3.1</b>	DEFINICIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO	<b>12</b>
<b>2.1.3.2</b>	DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO	<b>12</b>
<b>2.1.3.3</b>	NECESIDAD DE SISTEMATIZAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	<b>14</b>
<b>2.1.3.4</b>	RIESGOS DE NO REALIZAR LA SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	<b>14</b>
	BIBLIOGRAFÍA	<b>15</b>
<b>2.2</b>	<b>FASES DEL PROYECTO</b>	
<b>2.2.1</b>	IDENTIFICACIÓN DEL TEMA	<b>16</b>
<b>2.2.2</b>	ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA	<b>18</b>
<b>2.2.3</b>	EJECUCIÓN	<b>20</b>
<b>2.2.4</b>	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	<b>22</b>

## **BLOQUE I: MARCO TEÓRICO**

### **CAPÍTULO I: DEL PROCESO DE SELECCIÓN**

#### **2.1.1.1. DEFINICIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

La palabra selección de acuerdo al Nuevo Diccionario de las lenguas española, francesa y latina tiene su origen etimológico en el latín *selectio* refiriéndose a la elección de una persona o cosa entre otras como separándola de ellas y prefiriéndolas siendo mejor de entre otras cosas de su especie, la acción de elegir para ordenar y clasificar por ello, podemos decir que la palabra selección implica un proceso de búsqueda que incluye la planificación de las fuentes y medios de reclutamiento, el análisis de candidatos y la adecuación e integración del candidato más calificado a la organización mediante técnicas depuradas y analizadas.

Entre otros conceptos de selección que nos presenta Chiavenato (2002) tenemos:

“Selección es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo”

“Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado”

“Selección es recolectar y emplear información de candidatos reclutados externamente para escoger el que recibirá la oferta de empleo”<sup>1</sup>

¿Qué consideran la organización hoy como preferible o mejor? Un candidato capaz de adaptarse y funcionar con eficacia en su puesto de trabajo. Por lo que sabemos que la selección de personal requiere un ámbito importante de predicción con el objetivo de garantizar a candidatos calificados para el trabajo, todo esto mediante un proceso de selección en un tiempo oportuno y al menor costo posible.

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto (2002) *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill. P. 111

Para ello debemos conocer los criterios de evaluación que tiene la organización para evaluar a sus colaboradores y así evitar errores costosos de selección.

### **2.1.1.2. AMBIENTACIÓN SOCIO-HISTÓRICA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

En su libro Selección de Personal María García Noya (2001) nos explica que a lo largo del siglo XIX se producen varios factores como la entrada de las masas trabajadoras que generan la necesidad de acelerar los procesos de producción y de incorporar con mayor efectividad a nuevos trabajadores.

Es desde entonces nos indica “Podemos hablar de procedimientos de selección de personal en tanto que las empresas comienzan a necesitar mano de obra que cumpla con requisitos específicos, puesto que se observo la importancia de la especialización y se inauguró la disciplina de psicología industrial que articulo conceptos como adecuación persona – puesto claves para el procedimiento de selección de personal. A partir de esto se crean instituciones que analizan las relaciones laborales y dan cobertura a la investigación”

En los inicios del proceso de selección, en Estados Unidos con el objetivo de discriminar el nivel de inteligencia de los reclutas enviados a la primera guerra mundial, el ése entonces Presidente de la Asociación de Psicología Norteamericana Robert Yerkes (1917) crea el Army Test como primera fuente de reclutamiento.

En la segunda guerra mundial se consolida el avance en fuentes de reclutamiento, con pruebas de desempeño o de predicción de comportamiento en el cumplimiento de determinadas tareas por ejemplo; lo que hoy conocemos como Assesment Center por lo que se comienzan a desarrollar procedimientos específicos de selección y entrenamiento.

A raíz de la consolidación de estas técnicas se establecieron nuevas prácticas en el manejo de la selección de recursos humanos, mejorando en

procedimientos y herramientas empleadas hasta llegar a la actualidad con el modelo de dirección de recursos humanos por competencias <sup>2</sup>

### **2.1.1.3. DIFICULTADES EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

Recordando que todo proceso de selección conlleva un riesgo, las dificultades claves que el proceso de selección de personal deberá evitar son:

1. Descarte de candidatos que tendrían un buen desempeño
2. Aceptar aquellos que no tuvieron un desempeño eficiente
3. No verificar la validez y confiabilidad de los instrumentos de selección
4. Imposibilidad de retener al candidato seleccionado
5. Aumentar el índice de rotación de personal
6. Escasez de candidatos con calificaciones específicas
7. Búsqueda de perfiles exigentes en relación al mercado
8. Desfase en el nivel de remuneración ofrecida

### **2.1.1.4. PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**

La palabra competencias de acuerdo al Breve diccionario etimológico de la lengua castellana tiene su origen etimológico en el latín *competentia* que un principio, significaba “Ir al encuentro una cosa de otra, encontrarse, coincidir”.

La palabra competencia es definida por Martha Alles (2006) como “Características de personalidad devenidas en comportamiento” y nos elabora una fórmula para un buen desempeño:

Conocimientos + Competencias + Destrezas + Motivación = Buen Desempeño <sup>3</sup>

Otros conceptos de competencia:

“El repertorio de comportamientos que se precisan para llevar a cabo el eficaz desempeño de las actividades (tareas y funciones) características de un puesto de trabajo”<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Noya, María García (2001) Selección de Personal: Sistema Integrado. ESIC Editorial. P. 21-27

<sup>3</sup> Alles, Martha (2006) Selección por Competencias. Ediciones Granica S.A. P. 163

“Las competencias son características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actualización exitosa en un puesto de trabajo”<sup>5</sup>

Es por ello que el método de selección por competencias es utilizado como medio de gestión de los recursos humanos puesto que existen criterios de selección preestablecidos que la rigen para poder garantizar un buen desempeño.

---

<sup>4</sup> López, Carlos (2002) Persona y Profesión. TEA Ediciones. P. 112

<sup>5</sup> Rábago López, Eduardo (2010) Gestión por Competencias. Netbiblo. P. 24

## **CAPÍTULO II**

### **DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

#### **2.1.2.1. DEFINICIÓN DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

La palabra reclutamiento de acuerdo al Breve diccionario etimológico de la lengua castellana tiene su origen etimológico en el francés recruer (recomendar) utilizada como término para enlistar reclutas, buscar o allegar adeptos para un propósito determinado. En la actualidad el término se ha expandido para abarcar más allá de los reclutas, es decir, de los soldados recién enlistados en el servicio militar. Tanto las fuentes como los medios de reclutamiento se han expandido enormemente en nuestro siglo, como consecuencia de la ola tecnológica y las redes sociales que reducen recursos de tiempo, dinero y esfuerzo en la obtención de candidatos en el proceso de selección.

Empecemos por definir la palabra reclutamiento, entendemos por ésta el modo de atraer personas idóneas calificadas que proporcionen competitividad a la organización. Éste proceso se encuentra condicionado por varios factores entre estos el mercado laboral, marco legal e incluso la imagen corporativa de la organización, nos referimos al mercado laboral puesto que lo condicionan factores como la tasa de desempleo, decimos el marco legal puesto a que nos rige un principio de igualdad de oportunidades por lo que no podemos como profesionales éticos discriminar por raza, religión, sexo, color, nacionalidad, edad, discapacidad y otros. No sólo se encuentra condicionado por estos factores sino además el factor de la imagen corporativa puesto que el interés del candidato vendrá en gran medida de la comunicación que exista entre los aspirantes con la organización y la comunicación dada por la organización a los aspirantes.

Ofrecemos a continuación las siguientes definiciones de reclutamiento:

“Como fase previa a la selección propiamente dicha, aunque con frecuencia se considera como parte de la misma, hay que conseguir candidatos

potenciales, a partir de cuyo grupo efectuaremos el proceso selectivo. Esto es lo que se denomina con el término reclutamiento”<sup>6</sup>

“El reclutamiento consiste en una acción dinámica y flexible cuyo objetivo es el de buscar y reunir el máximo número de candidatos en un tiempo determinado para cubrir ése puesto”<sup>7</sup>

“Básicamente, el reclutamiento consiste en proveernos de una cantidad suficiente de solicitantes durante el transcurso de un tiempo determinado, para que de entre ellos podamos escoger aquellos que reúnan los requisitos necesarios y tengan las características adecuadas para llegar a ser buenos empleados”<sup>8</sup>

## **2.1.2.2. TIPOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

### **2.1.2.2.1. DEL RECLUTAMIENTO INTERNO**

Nos referimos a aquellas políticas de promoción que la organización presenta para suplir sus necesidades de personal con colaboradores dentro de la propia organización. En su libro “Selección por Competencias” (2006) Martha Alles nos presenta grandes ventajas del proceso de reclutamiento interno:

- Nos permite aprovechar el conocimiento que tiene la empresa de sus colaboradores.
- Es un proceso más económico
- Presenta una menor demanda de tiempo
- Crea una vacante de nivel bajo
- Aprovecha el desarrollo del colaborador
- Es motivador y,
- Descubre Talentos<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> López, Carlos (2002) Persona y Profesión. TEA Ediciones. P. 131

<sup>7</sup> Nebot, María José (1999) La selección de personal. FC Editorial. P. 46

<sup>8</sup> Mercado, Salvador (2002) Administración Aplicada. Editorial Limusa P. 379.

<sup>9</sup> Alles, Martha (2006) Selección por Competencias. Ediciones Granica S.A. P. 104

Entre otros conceptos de reclutamiento interno tenemos:

“El reclutamiento interno por parte de la empresa se sustancia en lo que se denomina promoción interna. La fuente tiene su base en la movilidad funcional de la empresa”<sup>10</sup>

“En éste caso, la empresa busca dentro de si misma el o los potenciales candidatos para ocupar el puesto. Es decir, son los candidatos reales o potenciales en plantilla los que ocupan los nuevos puestos a través de promociones o transferencias”<sup>11</sup>

“El reclutamiento interno se lleva a cabo a través de oferta de ascensos (cargos más elevados y, en consecuencia, más complejos, pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades y conocimientos de la persona y están situados en otra área de actividad en la organización)<sup>12</sup>

#### **2.1.2.2.2. DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO**

Consiste en la búsqueda hacia el exterior de la empresa de los candidatos a la nueva vacante por medio de referidos, clientes, proveedores y entidades relacionadas con la organización. Dentro de las ventajas que presenta tenemos la posibilidad de incorporar a un nuevo personal con habilidades nuevas y diversidad de ideas.

Entre los conceptos investigados de reclutamiento externo tenemos:

“Consiste en que la empresa salga al mercado laboral a buscar y atraer candidatos que están disponibles u ocupados en otras empresas”<sup>13</sup>

“Cuando en la organización no se dan personas para desempeñar los puestos que se precisa ocupar hay que acudir a la selección de personal en el ámbito exterior – Reclutamiento Externo”<sup>14</sup>

<sup>10</sup> Jiménez, Patricio (2007) Manual de Recursos Humanos. ESIC Editorial. P 117.

<sup>11</sup> Fernández, Isabel (2006) Administración de empresas. Universidad de Oviedo. P. 200.

<sup>12</sup> Chiavenato, Idalberto (2002) Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw-Hill. P. 95

<sup>13</sup> Fernández, Isabel (2006) Administración de empresas. Universidad de Oviedo. P. 203



“El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal” <sup>15</sup>

### **2.1.2.3. PASOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

Los pasos del proceso de reclutamiento son los siguientes:

#### **2.1.2.3.1. DEFINICIÓN DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Los sitios o lugares de búsqueda como:

- Escuelas y Universidades
- Competidores en el mercado laboral
- Bases de Datos
- Bolsas de Empleo
- Organizaciones de la Competencia
- Colegios Profesionales
- Etc.

#### **2.1.2.3.2. DEFINICIÓN DE LOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Los medios específicos como:

- Anuncios y Ofertas de Empleo
- Referencias de Empleados
- Anuncios en revistas
- Agencias de Empleo

---

<sup>14</sup> López, Carlos (2002) Persona y Profesión. TEA Ediciones. P. 135.

<sup>15</sup> Chiavenato, Idalberto (2002) Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw-Hill. P. 95

### **2.1.2.3.3. FILTROS MAYORMENTE EMPLEADOS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

1. Pruebas Escritas
2. Pruebas de Simulación del Desempeño (Assesment Center)
3. Entrevista
4. Investigación de Antecedentes

### **2.1.2.4. ENFOQUE DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Martha Alles en su libro “Selección por Competencias” (2006) nos indica muy acertadamente: “El éxito del proceso de selección dependerá en gran medida del reclutamiento” y nos indica además que “El reclutamiento condiciona a la selección”<sup>16</sup> y nos habla de un enfoque a su criterio sano de selección que empieza por el reclutamiento interno, para ello, nos indicará es necesario llevar un inventario adecuado del personal y no sobrevalorar ni subvalorar lo que requiere la organización, se deberá ofrecer un claro asesoramiento sobre si el perfil requerido con el salario previsto, será posible de encontrar en el mercado ya que es primordial relacionar los aspectos económicos con las posibilidades reales de encontrar el perfil buscado en el mercado.

### **2.1.2.5. PROBLEMAS A ENFRENTARSE EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Dentro de los posibles inconvenientes que se nos pueden presentar en el Reclutamiento de Personal tenemos:

- Que las competencias no estén lo suficientemente claras
- Que las descripciones de cargo sean confusas
- Que la descripción de cargo presente incoherencias en las tareas asignadas
- Que se encuentre centrado en requisitos mínimos a cumplir

---

<sup>16</sup> Alles, Martha (2006) Selección por Competencias. Ediciones Granica S.A. P. 131

- Que se tome poca atención a las capacidades de comportamiento y cualidades subjetivas como flexibilidad, agilidad, visión estratégica.
- Que las expectativas sean demasiado elevadas

## **CAPÍTULO III DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO**

### **2.1.3.1. DEFINICIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO**

La palabra manual de acuerdo al Diccionario etimológico de la lengua castellana viene del latín manualis, cosa manual, que coge ó se puede tener en la mano, libro en el que se compendia lo más esencial de una materia.

Podemos decir entonces, que son un documento que transmite el conocimiento y experiencia adquiridos por la organización y que responden al que hace un área, cómo lo hace y sus responsables.

Su origen es de carácter industrial y se fue transformando para posteriormente ser empleado en distintas áreas y formalizar el funcionamiento de una actividad.

### **2.1.3.2. DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

De acuerdo al texto manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos de Martín Álvarez (1996) un manual deberá contener:

- Portada
- Índice
- Política de Calidad (Cuando sea aplicable)
- Objetivo del Manual
- Políticas
- Procedimientos
- Anexos <sup>17</sup>

Para elaborar los procedimientos es necesario en primera instancia definir el método de recolección de información entre los cuales encontramos los siguientes.

- Investigación Documental

---

<sup>17</sup> Álvarez, Martín (1996) Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Panorama Editorial. P. 50

- Encuesta
- Entrevista
- Consulta a sistemas de información
- Observación directa

De mi experiencia puedo agregar que un medio fuerte para la elaboración de procedimientos es el ser partícipe del procedimiento, realizarlo diariamente otorga un grado de experiencia en la materia que facilita la transmisión a un manual.

Posterior a ésta definición será necesario definir los responsables del procedimiento, es decir, quienes serán nuestro grupo meta.

Como base para los procedimientos encontramos el flujograma definido por Martín Álvarez (1996) como medios gráficos que sirven para:

- Describir las etapas de un proceso y entender como funciona.
- Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos
- Dar seguimiento a los productos generados por un proceso
- Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando oportunidades de mejora.
- Diseñar nuevos procesos
- Documentar el método estándar de operación de un proceso
- Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados
- Hacer presentaciones directivas<sup>18</sup>

Una vez elaborado el flujograma del procedimiento requeriremos integrar y analizar la información.

---

<sup>18</sup> Álvarez, Martín (1996) Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Panorama Editorial. P. 39

### **2.1.3.3. NECESIDAD DE SISTEMATIZAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Es necesario sistematizar el proceso de selección de personal puesto a que nos permite optimizar el procedimiento y las técnicas empleadas, mejorar la calidad del proceso y las decisiones que se derivan de el en conjunto con esto su validez predictiva. Asegura la objetividad y la profesionalidad de la selección además de esclarecer tareas, responsables y tiempos.

### **2.1.3.4. RIESGOS DE NO REALIZAR LA SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Al evitar realizar la sistematización del proceso de selección no tendremos la información suficiente para emitir un criterio sobre los candidatos, por lo que la selección corre el riesgo de aumentar el grado de subjetividad.

Corremos el riesgo además del manejo inadecuado de tiempo y recursos, como consecuencia de esto realizar una selección de personal sin una validación de las competencias requeridas por el cargo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha (2006) Selección por Competencias. Ediciones Granica S.A.
- Álvarez, Martín (1996) Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Panorama Editorial.
- Chiavenato, Idalberto (2002) Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw-Hill
- Fernández, Isabel (2006) Administración de empresas. Universidad de Oviedo.
- Jiménez, Patricio (2007) Manual de Recursos Humanos. ESIC Editorial
- López, Carlos (2002) Persona y Profesión. TEA Ediciones.
- Mercado, Salvador (2002) Administración Aplicada. Editorial Limusa
- Nebot, María José (1999) La selección de personal. FC Editorial
- Noya, María García (2001) Selección de Personal: Sistema Integrado. ESIC Editorial
- Rábago López, Eduardo (2010) Gestión por Competencias. Netbiblo.

## **BLOQUE II**

### **FASES DEL PROYECTO**

#### **2.2.1. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA**

El primer paso del proyecto consistió en la identificación del problema por medio de los instrumentos apropiados y la formulación del diagnóstico. Para la identificación y diagnóstico, en éste caso concreto partí de un árbol de problemas (**Ver anexo 1**) un árbol de objetivos (**Ver anexo 2**) y matriz marco lógico (**Ver anexo 3**) Los instrumentos denotaron en un principio, dificultades disciplinarias del personal.

Un estudio más profundo del tema permitió la reflexión sobre la importancia de lo siguiente:

- Debemos identificar las causas de los conflictos que origina la indisciplina.
- Debemos mejorar el clima laboral, introduciendo cambios para eliminar o modificar las causas de los conflictos.
- Mantener el nivel de conflictos dentro de un margen funcional.

Sabemos además, que todas estas manifestaciones indisciplinarias tienen un impacto en el clima de la organización y de ello se desprende la importancia de facilitar la expresión formal de las inconformidades y su tratamiento cuidadoso, es por esto, que reflexionando sobre estas cuestiones se elaboró una propuesta de evaluación de clima laboral (**Ver anexo 4**) con el objetivo de abrir un canal de expresión de los reclamos y de atenderlos adecuadamente para identificar la naturaleza de las inconformidades, mediante hechos y datos, detectar y analizar todas las posibles causas de las inconformidades y realizar un seguimiento a la situación conflictiva para verificar los resultados de la decisión tomada.

El tratamiento de éste tipo de temáticas se hace más eficiente si se realiza conjuntamente con el personal, de ésta manera se podrá buscar una solución que beneficie a las dos partes (empresa – colaborador) por ello dentro del cronograma



de la propuesta se incluyó entrevistas con el personal, observación directa del trabajo y encuesta de clima laboral.

La encuesta de clima laboral es sumamente importante puesto a que el registro estadístico de las quejas presentadas por los trabajadores permitirá hacerle un seguimiento cuidadoso a la tendencia de dichos comportamientos, lo cual es un indicador del ambiente laboral de la empresa.

La observación directa del trabajo se planteo para evaluar en directo determinados parámetros para el análisis de clima laboral, y al mismo tiempo descubrir factores que afectan al trabajo de los empleados y que no han sido tomados en cuenta en la encuesta para permitirle valorar y ofrecernos su percepción de determinados elementos de la cultura organizacional.

Sabemos que el comportamiento del trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, y está relacionado por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales.

Dentro de ésta temática fue necesario realizar un cambio, puesto a que es necesario para evaluar el clima laboral recibir apoyo por parte de la dirección en los cambios y modificaciones que sean necesarios realizar dependiendo de los resultados de la evaluación de clima organizacional.

Se realizó nuevamente un diagnóstico a través del árbol de problemas (**Ver anexo 5**) árbol de objetivos (**Ver anexo 6**) matriz marco lógico (**Ver anexo 7**) orientado a las necesidades del departamento de Talento Humano y pude notar en conjunto con el Supervisor del Proyecto que existía una desorganización en el proceso de selección de personal que ofrece la compañía y buscando asegurar la uniformidad en el desarrollo del proceso de selección y control de tiempos se acordó elaborar un Manual de Procedimientos en Reclutamiento y Selección de Personal.

## 2.2.2. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

Al momento de elaborar una propuesta debemos recordar que el tema elegido deberá ser factible, importante, congruente, actual y de importancia en su magnitud y viabilidad.

La propuesta refleja el propósito que se pretende cumplir, aquello que se pretende alcanzar, los métodos y procedimientos de los que nos servimos para llevar a cabo el objetivo específico.

Para elaborarla fue necesario revisar las especificaciones elaboradas en éste caso por nuestro cliente Consulting & Tax y llevar a cabo reuniones con el representante de Talento Humano.

En un principio se orientó la propuesta a la Evaluación de Clima Laboral (**Ver anexo 4**) con el fin de conocer el nivel organizativo de la entidad, la claridad de la distribución de funciones, el grado de planificación de los trabajos, la disponibilidad o carencia de los medios necesarios para realizar las tareas, etc.

Se buscaba conocer el grado de innovación, dinamismo y adaptación, así como, la opinión que los empleados tienen sobre el nivel de información existente en la organización, el grado de implicación que las personas tienen con la misma y el grado de satisfacción existente en las relaciones personales generadas en el ámbito laboral con sus superiores y directivos.

Todo esto para alcanzar un mayor nivel de coordinación y cooperación entre los diferentes grupos y alcanzar sinergia.

La propuesta le sirvió al Director de Talento Humano para reconocer que era necesario el cambio de tema por ser necesaria una inversión al momento incierta ante los resultados de la evaluación a los que como asesora del proyecto no podía asumir.

Es por esto, que se optó por afrontar otra problemática en uno de los servicios que ofrece la consultora: la selección. Al momento de mi ingreso no existían unos pasos u operaciones específicas para realización del proceso de selección, éste se realizaba de modo en muchas ocasiones improvisado y el único orden se manifestaba en ciertos formatos elaborados.

Podríamos decir entonces que el área de selección no se encontraba consolidada y se corría un alto riesgo de equivocación al no estandarizar el proceso por lo que el cliente no satisfacía sus expectativas y debía la organización correr con el costo de la garantía de tres meses en varias ocasiones.

Ante ésta situación se elaboró la propuesta de “Elaboración del Manual de Procedimiento de Selección” que incluya el organigrama de funciones de la organización, el diagrama de flujo del proceso de selección y la elaboración de políticas que rijan los distintos procesos.

### 2.2.3. EJECUCIÓN

El 17 de Mayo del 2010 ingresé a la compañía Consulting & Tax como pasante en el área de talento humano, a mí ingreso pude darme cuenta que el departamento de Talento Humano no funcionaba como un Departamento de Recursos Humanos para la firma sino que ofrecía el servicio de selección a otras compañías, los procesos de vacaciones, permiso laboral, capacitación eran llevados de modo informal. La responsabilidad de nómina caía en un cargo llamado administradora.

En la bitácora de trabajo (**Ver anexo 8**) se puede verificar que como primera instancia para instaurar un departamento de Recursos Humanos organicé la documentación de todos los trabajadores de la compañía, elaboré un adecuado organigrama de funciones (**Ver anexo 9**) puesto a que éste no lo tenían elaborado. Formalice varios procesos como el de vacaciones, permiso laboral, uso del correo institucional, y capacitación. Estos como primer paso en la compañía.

Una vez instaurados estos procesos tuvimos una reunión con el Socio Regional de la Compañía Alexis Ruiz donde presente mí trabajo realizado al momento y discutimos sobre cual era su visión de la compañía, él me indicó que para era básico instaurar todos estos procedimientos porque observaba desorganización del personal notaba falta de cooperación del mismo, ausencias sin una justificación y frecuentes tardanzas lo que le preocupaba enormemente al ser una empresa pequeña.

Como profesionales en psicología organizacional al escuchar éste tipo de enunciados tenemos que ser muy cautelosos en investigar y conocer que ocurre en la compañía y de si la percepción del Socio Regional es la adecuada y es de esto que surge la idea de la Evaluación de Clima Laboral.

En conjunto con las indicaciones recibidas elabore la propuesta (**Ver anexo 4**), Diagrama de Gantt (**Ver anexo 10**), Guía de observación de clima (**Ver anexo 11**), Guía de Entrevista (**Ver anexo 12**) y la Encuesta de Clima laboral (**Ver anexo 13**) y fue presentado al Dr. Byron Zamora, Director de Talento Humano de la Firma quien me indicó, que de ser evaluado el clima laboral era necesario un compromiso de que existan cambios originados de los resultados

obtenidos, sin embargo, como pasante del área no podía asumir aquél compromiso, la Gerente de Talento Humano de la ciudad de Guayaquil había tomado la decisión de renunciar a la compañía lo que dificultó a gran medida que existiese ése compromiso de parte de la empresa.

En la reunión con el Dr. Byron Zamora vi la necesidad de sistematizar el proceso de selección, pude ver que éste se realizaba de modo improvisado, presentaba muchos errores, se ejercían en gran número garantías y en ocasiones era necesario presentar dos o tres ternas antes de que el cliente elija a uno de los candidatos.

Elaboré la propuesta para este nuevo tema, en conjunto con el diagrama de Gantt (**Ver anexo 14**) y fue aceptado. Como primer paso me enviaron toda la información existente sobre el proceso de selección y con la experiencia ya obtenida elaboré el Flujograma del Proceso de Selección (**Ver anexo 15**), realicé las correcciones adecuadas en el Organigrama de Funciones (**Ver anexo 9**) a través de entrevistas para cargos con nivel de supervisión y sin nivel de supervisión y las Guías de Entrevista requeridas para la Elaboración del Manual (**Ver anexo 16**)

Las guías de entrevista fueron realizadas acorde a cada uno de los pasos del proceso de selección para conocer a detalle los canales de difusión empleados, como estos eran utilizados, el tiempo de cada paso, la recepción de candidaturas, metodología empleada en el levantamiento de perfil etc.

Todos estos fueron aprobados y puestos en práctica para la redacción del Manual de Procedimientos, se entrevistó a cinco clientes mediante una encuesta (**Ver anexo 17**) para obtener su opinión sobre lo que es importante en el proceso de selección, en la entrevista y en que medida han satisfecho las expectativas el servicio.

## 2.2.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados del presente trabajo permiten derivar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### **Conclusión:**

- Al elaborar un organigrama de funciones, se deberá tener en cuenta las relaciones funcionales reales que existen en la organización.

### **Recomendación:**

- El organigrama no refleja la organización informal, deberá reflejar las relaciones formales existentes dentro de la organización, para identificarlas el gestor deberá tomar en cuenta los canales de comunicación formales con los que cuenta la organización, las áreas de responsabilidad y las personas de las que depende de cada empleado.

### **Conclusión:**

- Un Flujoograma de procedimiento válido no mezcla lo que es, con lo que debería ser.

### **Recomendación:**

- Sí, al momento de elaborar el Flujoograma de procedimiento identificamos falencias en el proceso éstas deberán ser reflejadas como conclusiones y recomendaciones.

### **Conclusión:**

- Al elaborar una guía de entrevista debemos considerar a la persona a quien va dirigida.

### **Recomendación:**

- Tomar en cuenta la experiencia, conocimientos de la persona a entrevistar al momento de elaborar la guía de entrevista.

## Índice

I.	BREVE INSTRUCTIVO	3
II.	INTRODUCCIÓN	5
III.	OBJETIVO	6
IV.	ÁREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS	6
V.	RESPONSABLES	6
VI.	POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	7
VII.	CONCEPTOS CLAVES O GLOSARIO DE TÉRMINOS	8
VIII.	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN	10
IX.	DESARROLLAR / AJUSTAR EL PERFIL DE CARGO	11
X.	DEL RECLUTAMIENTO	12
XI.	DE LA RECEPCIÓN DE CANDIDATURAS	13
XII.	DE LA ACTUALIZACIÓN DE DATOS	14
XIII.	DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	14
XIV.	EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA	19
XV.	ELECCIÓN DE LA TERNA	20
XVI.	VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES	21
XVII.	ELABORACIÓN DE INFORMES DE FINALISTAS	22
XVIII.	ENVÍO DE INFORMES AL CLIENTE	22
XIX.	ENTREVISTA DE FINALISTAS CON EL CLIENTE	22
XX.	ELECCIÓN DEL FINALISTA	23
XXI.	PROCESO DE CONTRATACIÓN	23
XXII.	PERIODO DE PRUEBA	23
XXIII.	ANEXOS	24
XXIV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	40

**INFORME  
FINAL**





**CONSULTING & TAX CIA. LTDA.**

**Human Resources Division**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO**

**EN MATERIA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

**Atención:**

**Dr. Byron Zamora**

**Responsable:**

**Ana María Andrade**

**Guayaquil, 15 de Diciembre de 2011**

## I. INSTRUCTIVO BREVE

Al recibir cualquier solicitud de personal, será el Director de Talento Humano el encargado de realizar la propuesta de selección y firma del contrato.

El Asistente de Consultoría del Departamento de Talento Humano será responsable del levantamiento del perfil del cargo (**pág. 11**) y de reclutar los candidatos (**pág. 12**) a través de las diversas fuentes establecidas para el efecto.

Cada solicitud de empleo o currículum deberá ser depurada y evaluada en función de los requerimientos establecidos para el cargo en particular, y serán separadas aquellas solicitudes que no califiquen.

El Asistente de Consultoría hará la actualización de datos (**pág. 14**) y convocará a los aspirantes preseleccionados y aplicará la entrevista (**pág. 14**) con el fin de validar sus datos generales, preparación, experiencias, expectativas e intereses.

Aquellos candidatos que, luego de la entrevista inicial califiquen, serán sometidos al proceso de evaluación psicológica (**pág. 19**) y técnica según el perfil de cada cargo.

El Director de Talento Humano una vez efectuada la entrevista aprobará o rechazará la terna (**pág. 20**) presentada, si esta es rechazada el Asistente de Consultoría debe conformar una nueva terna, o reemplazar al candidato que no fuere aceptado en esta etapa.

De los candidatos elegidos en la terna, se confirmará la referencia de su último trabajo, en casos que lo hubiere (**pág. 21**).

El Asistente de Consultoría elaborará un informe individual y general con los resultados de las evaluaciones, referencias y datos de las participantes de la terna (**pág. 22**).

Una vez que es aceptada totalmente la terna, el Director de Talento Humano coordinará con el jefe solicitante, una entrevista con cada uno de los miembros de la terna (**pág. 22**).

Es responsabilidad del jefe solicitante, la elección final del candidato idóneo que ocupará la vacante y/o reemplazo (**pág. 22**).

El jefe solicitante notificará por escrito la aceptación o rechazo de los candidatos y las razones que la justifiquen.

El Jefe del área solicitante informará al candidato seleccionado acerca de su puesto, su salario, condiciones de trabajo y fecha de entrada.

Los candidatos que completaron satisfactoriamente las etapas de selección podrán considerarse para futuras vacantes. Para esto deberá mantenerse un archivo de elegibles, según el cargo.

## II. INTRODUCCIÓN



El manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección del área de Talento Humano de Consulting & Tax se crea en base a los procesos que se desprenden de las Políticas de Reclutamiento y Selección. De la misma forma, este Manual busca propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos de reclutamiento y selección, donde el mérito y la idoneidad sean los elementos centrales de su ejecución.

Es una herramienta de gran utilidad pues permite:

- Conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Es soporte en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Analizar o revisar los procedimientos del sistema de reclutamiento y selección.
- Unificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración.
- Facilitar las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Como conclusión es útil en el apoyo y estandarización técnica del trabajo de los encargados de los procesos de selección, se presentan además anexos con ejemplos de formatos a los procedimientos descritos. Por lo tanto, lo anterior se alinea a la necesidad de desarrollar procesos de selección estandarizados, de acuerdo a las realidades y posibilidades.

El presente manual deberá ser revisado y de ser necesario actualizado al menos cada un año.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	Rev. 1  Página   6
---	-------------------------------------	---	--------------------------

### III. OBJETIVO

Establecer las políticas, normas y lineamientos para el desarrollo de las actividades críticas del Reclutamiento y Selección con la finalidad de cubrir puestos de trabajo y/o cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades, establecidas en el requerimiento de personal.

### IV. ÁREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

El siguiente manual de procedimientos involucra todos los pasos a seguir para el reclutamiento y selección del personal realizado por lo que es aplicable al Departamento de Talento Humano de Consulting Tax de la ciudad de Santiago de Guayaquil.

### V. RESPONSABLES

#### Director de Talento Humano

- Gestionar el cumplimiento de todo el ciclo de cada proceso de selección de personal, desde el levantamiento de perfil.
- Distribuir las actividades entre el equipo de selección.
- Coordinar la ejecución de todos los procesos de selección.
- Asesorar a los clientes sobre las condiciones de las búsquedas, negociar tiempos de respuesta.
- Mantener una comunicación constante con los clientes para informar el estado de los procesos.

#### Asistente de Consultoría

- Elaboración de Perfil
- Definir Fuentes y Medios de Reclutamiento
  - Manejo de Bolsas de Empleo
  - Headhunting
  - Centros de Estudio
  - Anuncio de Prensa
- Precalificación o Preselección
- Actualización de Datos
- Entrevista por Competencias

- Evaluación Psicológica de Candidatos
- Elección de Terna de Finalistas
- Entrevista por Competencias
- Verificación de Referencias
- Elaboración de Informe Final

## VI. POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

Al momento de seleccionar y contratar personal se tomará como guía las siguientes políticas.

- I. El modelo de selección utilizado por Consulting & Tax será el de Selección por Competencias Laborales. Para ello todo proceso de selección deberá contar con un perfil de competencias del cargo vacante.
- II. Todo el proceso de selección debe estar basado en el perfil de competencias del cargo, los que a su vez deberán estar basados estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo, y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función.
- III. Todo proceso de reclutamiento se iniciará mediante solicitud formal de la jefatura del cargo vacante acorde al manual de procedimientos.
- IV. Los medios y fuentes de reclutamiento deberán velar por una adecuada difusión que permita el fomento de una mayor participación de candidatos.
- V. Los asistentes de consultoría recibirán las postulaciones espontáneas para formar parte de la base de datos de selección, siempre y cuando éstas se ajusten a los procedimientos establecidos.
- VI. A los candidatos aplicantes mediante publicación se sumaran los existentes en las bases de datos creadas por postulaciones espontáneas para dar inicio al proceso de reclutamiento.
- VII. El Director de Talento Humano apoyará a los distintos asistentes de consultoría en la selección y vinculación del personal.

- VIII. El Director de Talento Humano informará a los asistentes de consultoría los parámetros para iniciar el proceso de selección: Tipo de Contratación, tiempo de duración de contrato, perfil del cargo y de la persona, competencias requeridas (habilidades, conocimientos y aptitudes)
- IX. Los asistentes de consultoría deberán buscar candidatos con los más altos niveles de profesionalismo, eficiencia y experiencia en el campo de cada actividad. Esto debe ser tomado en cuenta para los distintos niveles jerárquicos.
- X. Para la selección final los asistentes de consultoría deberán ajustarse al perfil del cargo. De igual manera deberá preverse que el candidato pueda desarrollar sus intereses profesionales y personales.
- XI. Los candidatos finalistas incluidos en la terna, se presentarán al Director de Talento Humano para su revisión.

## VII. CONCEPTOS CLAVES O GLOSARIO DE TÉRMINOS

- a) **Manual:** Es un documento que contiene lo más sustancial de un tema, es una herramienta eficaz para transmitir conocimientos y experiencia, porque ellos documentan el aprendizaje obtenido hasta ese momento sobre un tema. <sup>1</sup>
- b) **Reclutamiento:** Es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo. <sup>2</sup>
- c) **Selección por Competencia:** Es el proceso de elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas. <sup>3</sup>
- d) **Prueba Psicológica:** Es un instrumento de medición psicológica que posee tres características fundamentales
- Sirve de estímulo para extraer un segmento de la conducta del sujeto.

<sup>1</sup> Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos / Martín G. Álvarez Torres

<sup>2</sup> Selección por competencias / Martha Alles

<sup>3</sup> Selección por competencias / Martha Alles

- Es rigurosamente estandarizado, o sea se construye, administra y se califica según reglas preestablecidas.
  - Permite comparar estadísticamente la conducta del sujeto con un grupo de sujetos de una población definida y clasificarla cuantitativa, cualitativa y/o tipológicamente.<sup>4</sup>
- e) **Perfil del Cargo:** El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.<sup>5</sup>
- f) **Entrevista por Competencia:** Entendemos la entrevista como un instrumento habitual de trabajo que se concibe como un juego de intereses entre dos partes y que requiere, por parte del entrevistador, una serie de *habilidades y destrezas*, enmarcado en un sistema definido de trabajo.<sup>6</sup>
- g) **Competencia:** Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo tiene diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.<sup>7</sup>
- h) **Proceso:** Un proceso es aquel que transforma una entrada (insumos) en unas salidas (productos) mediante unas actividades que están documentadas en unos procedimientos.<sup>8</sup>

<sup>4</sup> Manual de pruebas de inteligencia y aptitudes / Kathia María Costa Neiva

<sup>5</sup> Dirección Estratégica de Recursos Humanos / Martha Alles

<sup>6</sup> Selección de Personal: Sistema Integrado / María García Noya

<sup>7</sup> Desarrollo de Talento Humano / Martha Alles

<sup>8</sup> ISO 9000:2000 / Víctor Manuel Nava, Ana Rosa Jiménez Valadez



## VIII. PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN

Responsable	Actividad	Documento	Tiempo
	Necesidad de cubrir una posición	N/A	N/A
Jefe Solicitante del cargo	Solicitud de personal a Consulting & Tax	N/A	N/A
Asistente de Consultoría	Envío de propuesta de selección	Propuesta de Selección	45 minutos
Director de Talento Humano	Firma del contrato	Contrato	45 minutos
Asistente de Consultoría	Levantamiento del perfil del cargo	Descripción y Perfil del Cargo	45 minutos
Asistente de Consultoría	Definición de las fuentes de reclutamiento	N/A	30 minutos
Asistente de Consultoría	Reclutamiento	N/A	2 días
Asistente de Consultoría	Recepción de hojas de vida	N/A	2 días
Asistente de Consultoría	Actualización de datos	N/A	45 minutos
Asistente de Consultoría	Realización de entrevista por competencias	N/A	1 hora
Asistente de Consultoría	Evaluación psicológica de candidatos	Pruebas Psicométricas	1 hora
Asistente de Consultoría / Director de Talento Humano	Elección de la terna	N/A	20 minutos
Asistente de Consultoría	Verificación de referencias laborales	Formato de Referencias Laborales	7 horas
Asistente de Consultoría	Elaboración de informes de finalistas	Informe de Selección	7 horas
Asistente de Consultoría	Envío de informes de finalistas	N/A	10 minutos
Jefe Solicitante del cargo	Entrevista de finalistas con el cliente	N/A	N/A
Jefe Solicitante del cargo	Elección de finalista	N/A	N/A
Jefe Solicitante del cargo	Proceso de contratación	N/A	N/A
Jefe Solicitante del cargo	Período de prueba	N/A	3 meses



#### IX. FASE I: DESARROLLAR / AJUSTAR EL PERFIL DE CARGO:

En caso de contar con el perfil de cargo, este deberá ser revisado en su validez para las funciones y competencias requeridas actualmente.

En caso de no contar con el perfil elaborado del cargo vacante, éste deberá ser construido. Esta labor deberá realizarse acorde al modelo de perfil utilizado y mediante una metodología participativa como la entrevista donde se coordina una reunión con la persona solicitante del cargo donde se describen los requisitos indispensables para el cargo.

El Perfil del Cargo corresponde a un documento que contiene la descripción de un conjunto de requisitos y competencias que se estima debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en un cargo determinado (**VER ANEXO 1: Ejemplo de un Formato de Perfil de Cargo**)  
Todo perfil debe contener la siguiente información:

- I. **IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:** Empresa Solicitante, Nombre del puesto, Persona Solicitante, Misión del Puesto, Nombre de personas en la posición, Nivel de Supervisión, Horario de trabajo, Tipo de Contrato, Justificación de la Contratación y Remuneración.
- II. **PERFIL DEL CANDIDATO:** Edad, Sexo, Estado Civil y Disponibilidad para Viajar.
- III. **REQUISITOS DEL CARGO:** Requisitos de experiencia y educacionales, conocimientos deseables.
- IV. **FUNCIONES:** Definición de funciones y resultados esperados (objetivos o metas más importantes del cargo)
- V. **COMPETENCIAS REQUERIDAS:** Conjunto de habilidades, actitudes y/o rasgos que debe poseer el ocupante del cargo para realizar adecuadamente su trabajo. Todo Perfil deberá contener las competencias requeridas.
- VI. **CONDICIONES DE TRABAJO:** Nivel de Esfuerzo y Riesgos Inherentes.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	Rev. 1  Página   12
---	-------------------------------------	---	---------------------------

Contar con adecuados perfiles de selección, permite que se efectúe de un modo confiable y adecuado el proceso completo de selección. La elaboración del perfil para el proceso de selección se considera crítica, ya que sirve para redactar y publicar los avisos de búsqueda en los medios de publicación, evaluar si los postulantes poseen o no las competencias requeridas, tomar decisiones de contratación y además para sentar las bases para una adecuada evaluación del desempeño laboral (indicadores de desempeño), orientar a los procesos de inducción, capacitación, desarrollo de carrera, supervisión.

Los perfiles de cargos deben ser actualizados constantemente, la información contenida en estos es dinámica, pues los requerimientos organizacionales van cambiando en el curso del tiempo, acorde cambian las demandas del entorno. Se recomienda a los establecimientos definir un período de validez para el perfil de selección (aprox. 2 años).

## **X. FASE II: DEL RECLUTAMIENTO**

Toda publicación de oferta de empleo deberá efectuarse en medios de carácter público. Los canales de publicación de los avisos deberán estar acordes a las posibilidades de los establecimientos. Las alternativas sugeridas en caso de reclutamiento externo son:

- I. Publicación en bolsas de trabajo:** Un sitio laboral en Internet es una bolsa de trabajo virtual cuyo objetivo principal es brindar la posibilidad de encontrar empleo a postulantes y ayudar a las empresas a encontrar la persona adecuada frente a una búsqueda, con un método fácil. Es un canal directo entre empresas y postulantes. Desde la empresa, facilita el proceso de selección y reclutamiento de personal. Actualmente, los sitios de trabajo se encuentran entre los más visitados tanto por empresas como por postulantes.

Los denominados sitios laborales presentan diversas ventajas, entre ellas que por su intermedio resulta sencillo obtener información segmentada por género, edad, nivel de educación, etc. La bolsa de empleo utilizada por Consulting & Tax será [www.computrabajo.com.ec](http://www.computrabajo.com.ec) y la Red de Recursos Humanos.

- II. Contacto con Universidades:** Las universidades son una fuente indiscutible de personal. Las empresas compiten por seleccionar, preparar y desarrollar a los recién graduados de las mejores instituciones educativas. Muchas organizaciones llevan a cabo presentaciones destinadas a dar a conocer los beneficios y ventajas que ofrecen a quienes trabajan para ellas. También suelen enviar cartas a los graduados más prometedores invitándolos a solicitar trabajo. Las universidades con las que Consulting & Tax tiene contacto son las siguientes: Universidad Santa María, Instituto Tecnológico de Arte y Comunicación, Universidad Casa Grande, Ecotec, Universidad del Pacífico y la Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- III. Headhunting:** Está técnica consiste en la toma de contacto con las empresas claves que se consideran de la misma rama de la empresa cliente y con aquellas personas que se piensan responden al perfil deseado vía telefónica sin revelar el nombre de la empresa cliente o consultora. Si el directivo contactado se muestra abierto a la posibilidad de cambiar de empresa.
- IV. Base de Datos:** Consiste en una base de datos propia de hojas de vida, con las que se hace frente a las necesidades de contratación.

**DEL CONTENIDO DE LAS PUBLICACIONES:** deberá informar al postulante del nombre del cargo, requisitos de experiencia, formación, requisitos personales, correo de recepción de las hojas de vida y remuneración ofertada.

#### **XI. FASE III: DE LA RECEPCIÓN DE CANDIDATURAS**

Los C.V. enviados frente a un aviso en particular deberán consolidarse en una base de datos. Por lo tanto, en el caso de las postulaciones a los llamados a concurso para un cargo específico, los encargados de recibir las postulaciones también deberán generar un archivo específico para el cargo.

Finalizado el concurso deberá optar por archivarlos para futuras oportunidades, dependiendo de la demanda interna por ese tipo de cargos y la oferta del mercado para proveer estos cargos.

La Unidad de Talento Humano deberá generar además una base de datos con las hojas de vida que espontáneamente sean presentados.

## **XII. FASE IV: DE LA ACTUALIZACIÓN DE DATOS**



El encargado del proceso de selección realizará un filtro grueso de las hojas de vida según variables del perfil que se refieran a los requisitos para el cargo. Este filtro se basará en el cumplimiento o incumplimiento con las exigencias mínimas de postulación. Las variables a considerar son: experiencia, educacionales.

Para finalizar esta etapa se clasificara las hojas de vida con las personas que pasaran a la siguiente etapa y se las contactará vía telefónica para pasar a una actualización de datos donde se confirmaran que las exigencias mínimas son cumplidas (Edad, Formación Académica, Experiencia) y se realiza un sondeo para conocer al candidato, si este se está preparando académicamente, cuando culminaría su preparación, cuáles son sus horarios de estudio, que planes de formación tiene a futuro y a nivel de experiencia a que se dedica la empresa donde labora, su cargo funciones, salario y el motivo por el cual le gustaría cambiarse de trabajo en caso de estar laborando actualmente.

## **XIII. FASE V: DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**

La función principal de la entrevista laboral se basa en estos objetivos:

- I. Obtener información sobre el postulante que luego se integrará o no con la que resulte de otras técnicas utilizadas (batería de test, Assesment Center)
- II. Proporcionar al postulante la información respecto al puesto y lo relacionado con él. A veces el postulante cuenta con información otra le faltan algunos datos como horarios, sueldo. La información debe ser clara, objetiva y precisa.
- III. Determinar si por lo que observamos en el desarrollo de la misma, el postulante puede ser candidato o no es decir continuar con el proceso de ingreso y los pasos restantes. El proceso integral consta de:

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	Rev. 1  Página   15
---	-------------------------------------	---	---------------------------

- I. **Fase preparatoria:** El entrevistador conoce en detalle la descripción de cargo y el currículum del candidato. Se planifica la entrevista y se definen las áreas que se van a explorar, el tiempo a utilizar y la información que se entregará a los candidatos.



- II. **Etapa de Preparación de la Entrevista:**

Debe contemplar:

- I. El estudio del currículum vital CV. También suma la información inicial que llega a nosotros, carta de presentación o solicitud, mails.
- II. Conocer los requerimientos y características del puesto y la empresa con profundidad.
- III. Determinar cuáles son las competencias críticas para el puesto y dispondremos por escrito de preguntas que permitan hacer un sondeo de ellas.

- III. **Etapa de Desarrollo de la Entrevista:**

- I. **Introducción:** Saludo y presentación; se informan los objetivos del proceso, la metodología, el contexto, etc.
- II. **Cuerpo:** Se explora área educacional, historia laboral, antecedentes familiares, competencias conductuales, motivación al cargo, motivaciones futuras. Se pueden utilizar algunos criterios de entrevista por competencias.
- III. **Cierre:** Se entregan datos de la empresa y el cargo; se indican próximos pasos del proceso, se comprueba la disponibilidad del sujeto, etc.
- IV. **Evaluación**



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	Rev. 1  Página   16
---	-------------------------------------	---	---------------------------

Los distintos aspectos que se deben evaluar en una entrevista son:

- I. **Aspecto físico y presentación personal:** (De acuerdo a lo esperable al tipo de ámbito puesto y función)
- II. **Comunicación no verbal:** que incluye: contacto visual, gesticulación facial, tono de voz, postura, etc.
- III. **Comunicación verbal:** fluidez verbal (habilidades sociales), riqueza de vocabulario, uso del lenguaje. Grado de empatía (dominio - asertividad)
- IV. **Análisis de competencias conductuales:** En las que se analizan estrategias de afrontamiento. STAR: definir una situación, una tarea, la acción y los resultados.

**Algunas recomendaciones:**

- I. Que toda pregunta que se le haga al entrevistado sobre estudios, experiencia anterior etc. Sea relevante para el puesto buscado.
- II. Que se ofrezca toda la información que haga deseable al puesto (nivel de salario, posibilidad de progreso, beneficios). De modo concreto y realista.
- III. No debe desalentarse al postulante que haga preguntas, e incluso dinamiza mucho en algunos tramos de la entrevista que pueda hacerlas. Con ello podemos ver comportamientos y modos de pensar más espontáneos y afines a la personalidad del entrevistado.
- IV. Una vez finalizada la entrevista se le debe informar al postulante como seguirá el proceso, tanto en caso de ser seleccionado como candidato como si no lo fuera.
- V. Es favorable y ayuda a reducir algo de la tensión natural que puede sentir el postulante que sea el entrevistador el que comience dando alguna información y explicación básica que después podrá completarse.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	<b>Rev. 1</b>  <b>Página   17</b>
---	-------------------------------------	---	---

Áreas de exploración en la entrevista laboral:

- I. **Datos personales:** Historia educacional en sus aspectos formales y cualitativos.
- II. **Historia profesional y experiencia laboral:** Aspectos cualitativos y valorativos de los lugares de trabajo anteriores, dificultades, evaluación de desempeño, retirada, etc.
- III. **Motivación al cargo:** A la tarea, económicamente o por otros factores.
- IV. **Historia personal y familiar:** Con preguntas abiertas. Características y relación con la familia de origen y familia actual.
- V. **Características personales:** Estilo comunicacional, vocabulario, capacidad, nivel de argumentación, sentimiento de autoeficacia, autoconcepto, introspección, reflexividad, estabilidad emocional. Experiencias significativas, actividades preferidas, costumbres, etc.

Al finalizar la entrevista se debiera tener un panorama de:

- La historia educacional, laboral
- Motivación de logro y niveles de autoexigencia,
- Capacidad de trabajo,
- Actitudes y hábitos de trabajo,
- Expectativas de autoeficacia,
- Autoestima,
- Apego a las normas y procedimientos de la empresa,
- Motivación para el cargo,
- Habilidades interpersonales,
- Niveles de introversión - extroversión,
- Sociabilidad, asertividad,
- Manejo de conflictos,
- Persuasión,



- Capacidad y Calidad del Contacto Interpersonal,
- Estabilidad Emocional,
- Madurez y Tolerancia a la Frustración,
- Autocrítica,
- Redes de Apoyo Social,
- Expectativas de Desarrollo Futuras y Habilidades Intelectuales.

Por supuesto estas exploraciones se profundizaran o no se consideraran según el puesto de que se trate, Ejemplo: Para un puesto operativo o técnico no se requiere explorar el nivel de persuasión.

**Actitudes y comportamientos favorables en una entrevista:** El entrevistador debe tratar de hacer preguntas abiertas, hacer un uso adecuado de los silencios, usar preguntas de autoevaluación, mantener el control de la entrevista, registrar la información, personalizar las preguntas, verificar las inconsistencias, hacer entrevistas breves.

Actitudes que pueden perjudicar el curso y aprovechamiento de la entrevista laboral:

- I. No prepararse debidamente para la entrevista
- II. No conocer los objetivos primarios de la entrevista de selección
- III. Preguntar demasiado
- IV. Hablar mucho y escuchar poco
- V. Dejar al postulante en la Incertidumbre
- VI. Inducir respuestas,
- VII. Hacer preguntas cerradas de modo tal que el entrevistado solo responda con un Si o con un No, Ejemplo: Preguntar al entrevistado si le gusta o le interesa el puesto al que se postula, no es lo mismo que preguntar qué es lo que más le atrae o le gusta del puesto al que se postula,
- VIII. Permitir el desarrollo de una entrevista no planificada,
- IX. Caer en prejuicios,

- X. Crear excesiva tensión etc.

La entrevista al igual que la batería de test que luego se administrara al candidato en el caso de que el mismo quede preseleccionado es una herramienta de exploración y pre diagnóstico respecto a si ese candidato se ajustara en forma adecuada a óptima con el tipo de tareas que deberá desempeñar. Sabemos que en toda entrevista se recrea como en un microuniverso mucho de los aspectos, actitudes y comportamientos que normalmente la persona utiliza en su vida cotidiana. La entrevista recrea estilos de modalidades vinculares, y contenidos más ligados al consciente, preconsciente del sujeto, que luego se integraran con lo que evaluemos, Así una persona puede creer que su capacidad de organización es buena, pero luego ante los distintos test y pruebas que se le presentan no logra organizarse para realizarlos. **(VER ANEXO 2)**

#### XIV. FASE VI: EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA

- I. **Test de Problemas Numéricos:** Este test, mide capacidades tales como la rapidez para el cálculo, la concentración en tareas simples y la resistencia al desgaste, ya que nos obliga a realizar tareas rutinarias pero que requieren de un gran nivel de atención y concentración con la dificultad añadida de la limitación temporal.
- II. **Test de Franquicia:** Esta prueba consiste en la obtención del punto de equilibrio este es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto ( $IT = CT$ ). Un punto de equilibrio es usado comúnmente en las empresas u organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender determinado producto. Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos; de otra manera es sumamente difícil determinar la ubicación de este punto.

Sean  $IT$  los ingresos totales,  $CT$  los costos totales,  $P$  el precio por unidad,  $Q$  la cantidad de unidades producidas y vendidas,  $CF$  los costos fijos, y  $CV$  los costos variables. Entonces: Si el producto puede ser vendido en mayores cantidades de las que arroja el punto de equilibrio tendremos entonces que la empresa percibirá beneficios. Si por el contrario, se encuentra por debajo del punto de equilibrio, tendrá pérdidas.

- III. Inventario de Personalidad para Ventas:** El test IPV es una prueba psicométrica de 87 preguntas para determinar la personalidad del vendedor mediante sus tres parámetros fundamentales: DGV (Disposición general para la venta) receptividad, agresividad; además de nueve factores adicionales, entre ellos, tolerancia a la frustración, empatía, control de sí mismo, combatividad, dominancia y seguridad.
- IV. Test Wartegg:** Esta es una prueba gráfica - proyectiva, simple, breve y de cómoda aplicación, interpretación y ejecución. El tipo de trabajo propuesto es agradable y descomplicado para todas las edades. Ofrece la posibilidad de conocer el rendimiento individual, el comportamiento, la situación y la toma de posición del individuo frente a aspectos determinados como: - Estructura del yo. - Posición frente al mundo - Manejo de relaciones interpersonales - Dinamismo y energía vital para el logro de objetivos - Utilización de los procesos de análisis, asociación y síntesis - Manejo de la ansiedad - Comportamiento ético frente a valores, entre otros. En general permite evaluar cómo reacciona el sujeto ante las situaciones nuevas.
- V. Cuestionario de 16 Factores de la Personalidad (16 PF):** El cuestionario de 16 Factores de la Personalidad (16 FP) es un instrumento diseñado para la investigación de la personalidad en un corto tiempo. El cuestionario 16 FP, se basa en la medición de 16 dimensiones funcionalmente independientes y psicológicamente significativas.

#### XIV. FASE VI: ELECCIÓN DE LA TERNA

Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes. La información debe ser completa y, al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos. Se deberá brindar apoyo en la coordinación de las entrevistas de los finalistas con el cliente interno, ofreciendo ayuda en aquello que pueda necesitar.

## **XV. FASE VII: VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES**

Este paso, que es llevado a cabo por los asistentes de consultoría, tiene por objetivo medir la percepción que sobre el aspirante tienen personas que lo conocen en el plano laboral. Cómo ha sido el desempeño y cómo han sido las relaciones con las personas con las que ha trabajado recientemente son importantes. Cuáles han sido los motivos o las circunstancias en que ha terminado esos trabajos, etc.

- I. Recabar los datos necesarios para la verificación de referencias de la persona entrevistada
- II. Explique con claridad los motivos de la investigación y asegure a su interlocutor que la información será manejada de forma confidencial
- III. La verificación de las referencias se realiza vía telefónica a través del contacto con el supervisor, coordinador o jefe de su último trabajo y con el departamento de recursos humanos, realizando las preguntas necesarias para verificar que el candidato cumple con el perfil estipulado en el análisis del puesto
- IV. Utilizar el formato de verificación de referencias

Se realizan dos tipos de referencias, las que se gestionan a través de de los departamentos de recursos humanos y las que se consiguen a través de los jefes directos de cada postulante.

Las primeras brindan, por lo general, datos concretos respecto a la persona y las otorgan, en general, el departamento de recursos humanos del lugar donde el candidato trabajo antes. La información más usual es acerca de si la persona trabajó allí, fechas de entrada y salida, y cargos al ingresar y al desvincularse.

Otro tipo de referencias, son las que se realizan a través del Jefe Inmediato, este tipo de de referencias aportan sobre el desempeño, la modalidad del trabajo, la relación con pares, jefes y subordinados.

Es de extrema importancia indagar en las siguientes áreas:

- I. Relaciones Interpersonales
- II. Motivación
- III. Puntualidad
- IV. Cumplimiento
- V. Iniciativa
- VI. Motivo de Salida
- VII. Período Laboral

#### **XVI. FASE VIII: ELABORACIÓN DE INFORMES DE FINALISTAS**

Se debe presentar la información detallada sobre cada participante de manera objetiva, junto con el currículum vitae de cada persona.

Un informe de finalistas debe contener como mínimo:

- Información detallada, con relación a lo requerido por el perfil, acerca de estudios formales y conocimientos específicos.
- Empleo actual y anteriores, con fechas y principales responsabilidades;
- Resultados de las distintas evaluaciones aplicadas.
- Aspectos económicos relacionados con la posición a cubrir, salario actual del postulante, pretensiones, etc.
- Disponibilidad para comenzar a trabajar, y toda la información complementaria que resulte útil para tomar una decisión.

#### **XVII. FASE IX: ENVÍO DE INFORMES AL CLIENTE**

#### **XVIII. FASE X: ENTREVISTA DE FINALISTAS CON EL CLIENTE**

En una encuesta realizada a clientes de Consulting & Tax podemos concluir que el estudio de personalidad es primordial para la decisión que toman. Los clientes consideran que de este obtenemos el grado de adaptación a la cultura de la organización.

**XIX. FASE XI: ELECCIÓN DEL FINALISTA**

Se deberá procurar asesorar al cliente en el momento en que este deba tomar la decisión. Estar siempre atentos al grado de satisfacción del cliente en relación con la búsqueda en si y sobre el desarrollo en general del proceso de selección.

**XX. FASE XII: PROCESO DE CONTRATACIÓN:**

La presentación formal de la oferta puede realizarla el futuro jefe o el área de Recursos Humanos. Cada organización fijara políticas al respecto.

**XXI. FASE XIII: PERIODO DE PRUEBA**



# ANEXOS

## EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

XXII. ANEXOS

ANEXO I: FORMATO DE PERFIL DEL CARGO

REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN  
Perfil del Cargo

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Empresa Solicitante:</b>			
<b>Nombre del puesto:</b>			
<b>Nombre y Cargo del Solicitante:</b>			
<b>Misión del Puesto:</b>			
<b>Número de personas en la posición:</b>		<b>Reporta a:</b>	
<b>Supervisa / Coordina:</b>		<b>Horario de trabajo</b>	
<b>a) Directa:</b>		<b>Lunes a Viernes:</b>	
		<b>Sábados:</b>	
		<b>Domingos:</b>	
<b>b) Indirecta:</b>		<b>Tipo de Contrato:</b>	
		Fijo	
		Indefinido	
		Otro	
<b>Justificación de la Contratación</b>		<b>Remuneración</b>	
Creación de cargo		RBU	
Llenar vacante			
Trabajo ocasional		Rubro Variable	
Reemplazo temporal			
<b>Perfil del Candidato</b>			
<b>Edad</b>	<b>De:</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Casado</b>
	<b>A:</b>		<b>Soltero</b>
			<b>N/A</b>



Sexo	M:		Disponibilidad para viajar	
	F:			

## II. REQUISITOS DEL PUESTO

Instrucción Formal Requerida	X	Título Obtenido
Formación Básica		
Bachiller		
Estudiante Universitario		
Tecnólogo		
Licenciatura		
Profesional (especialización)		
Maestría		

### Conocimientos Adicionales

Utilitarios	Office	N/A	Alto	Medio	Bajo
			X		
Idiomas	Inglés	N/A	Alto	Medio	Bajo
					X

### Competencias Deseables (Especifique)

### Experiencia Requerida para el Cargo

**En Instituciones similares:**

**En Posiciones similares:**

<b>Tres meses</b>		Uno a tres años	
<b>Seis meses</b>		Tres a cinco años	
<b>Un año</b>		Más de cinco años	

### III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### 1. Descripción Genérica del Puesto ( Resumen de funciones)

--

### III. CONDICIONES DE TRABAJO

--

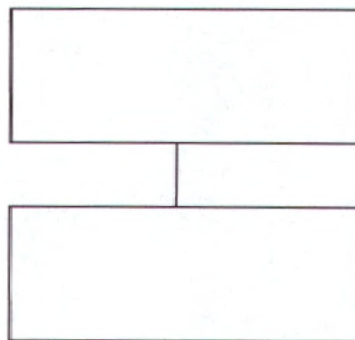
#### Nivel de Aplicación de Esfuerzo

<b>Mental :</b>	<b>Intenso</b>		<b>Medio</b>		<b>Mínimo</b>		<b>No aplica</b>	
<b>Físico :</b>	<b>Intenso</b>		<b>Medio</b>		<b>Mínimo</b>		<b>No aplica</b>	

**Riesgos Inherentes ( enfermedades o accidentes  
causados por la naturaleza del trabajo)**

**IV. OBSERVACIONES**

**V. ORGANIGRAMA POSICIONAL**



**VI. Particularidades del Cargo**

--



ANEXO V: FORMATO DE REFERENCIAS LABORALES

Referencias Laborales					
CANDIDATO:	CARGO DESEMPEÑADO:	EMPRESA DE CONTACTO:	PERSONA CONTACTADA	CARGO:	
¿Cómo considera la gestión de esta persona?	¿Ocupo más de un cargo dentro de la empresa?	¿Cómo se relacionaba con sus superiores, pares y subordinados (en caso de tenerlos)?	¿Cuánto tiempo trabajo en la compañía?	¿Recuerda el motivo de salida de esta persona?	¿Podría recomendar al candidato para el ingreso a una nueva Compañía?

**ANEXO VI: INFORME DE SELECCIÓN**

<b>INFORME DE EVALUACIÓN PSICOTÉCNICA Y REFERENCIAS LABORALES</b>	<i>Empresa:</i>
<i>Cargo para el que aplica el Evaluado:</i>	<i>Solicitado por:</i>
	<i>Cargo:</i>

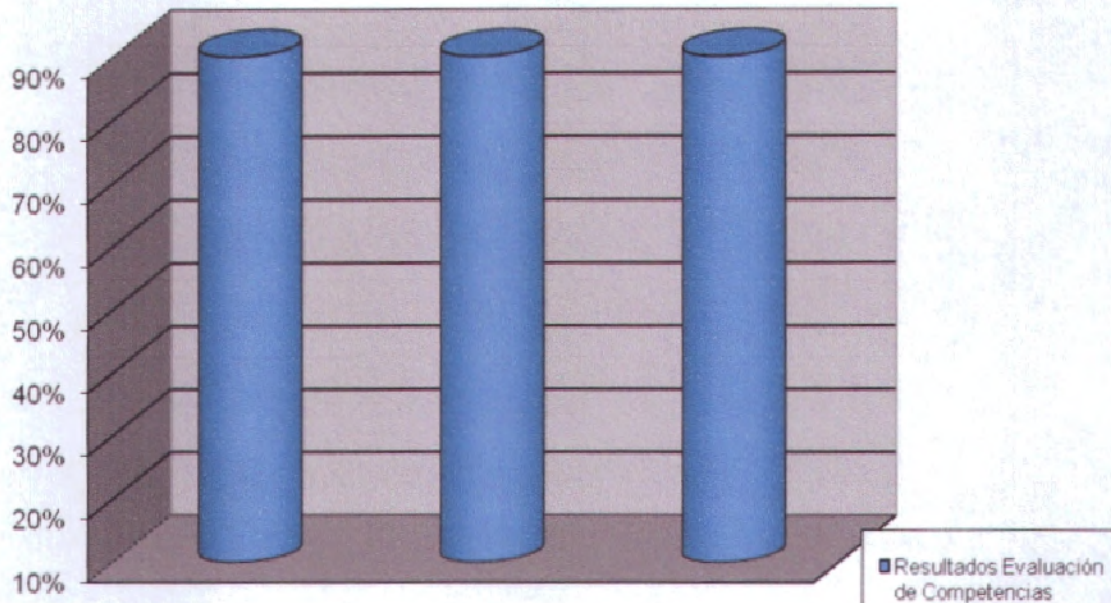
**INFORME GLOBAL**

Candidatos			
Estado Civil			
Edad			
# de hijos			
Formación Académica			
# de Años de Experiencia en el cargo			
Última Empresa Laborada / Actual			
Cargo Ocupado			
Última / Actual Remuneración			
Aspiración Salarial			

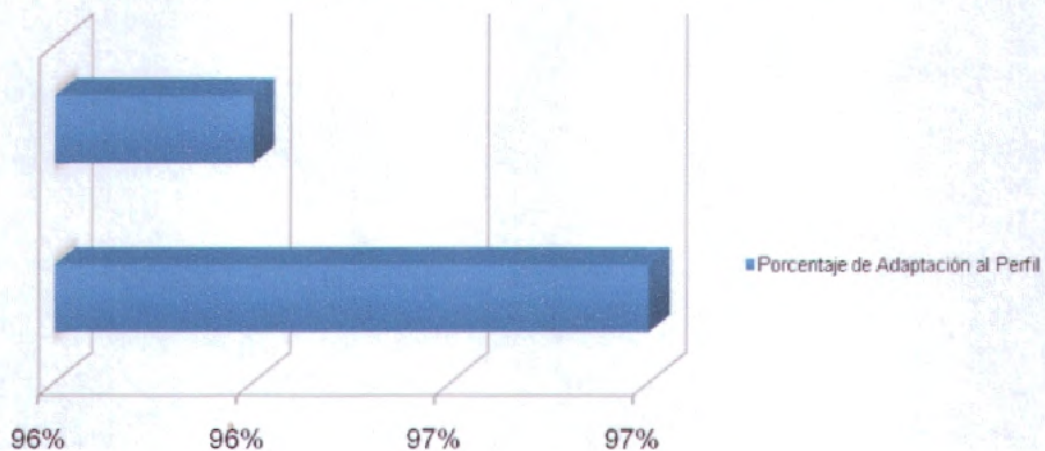


## PERFIL PSICO TÉCNICO

### Resultados Evaluación de Competencias



### Porcentaje de Adaptación al Perfil



*Apellidos y Nombres del Evaluado:*

*Fecha de Evaluación:*

**INFORME PERSONAL**

**ASPECTOS PERSONALES**

**Edad**

**Estado Civil**

**# de Hijos**

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

**Título**

**Colegio / Universidad**

**EXPERIENCIA LABORAL (orden cronológico)**

**Función Anterior:**

**Lugar donde trabajó**

**Ultima Remuneración:**

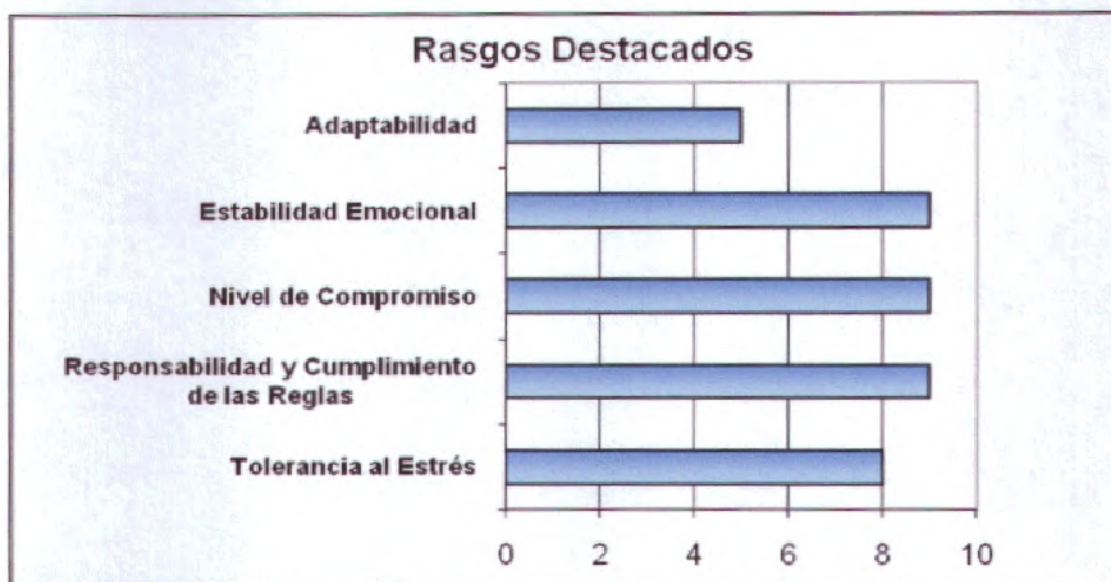
**Aspiración Salarial:**





## PERFIL PSICOTÉCNICO

### Rasgos destacados



## EVALUACION COMPETENCIAS CONDUCTUALES

### Entrevista de Incidentes Críticos

Nombre del evaluado:

Cargo al que aplica:

#### PONDERACION

#	COMPETENCIA	VALOR IDEAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	PROACTIVIDAD	10										
2	TRABAJO EN EQUIPO	10										
3	HABILIDAD PARA PERSUADIR	9										
4	INTEGRIDAD	10										
5	TOLERANCIA AL ESTRES	9										
			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
											PUNTAJE TOTAL	0
											PERCENTIL	0

**Análisis de Personalidad**

--

◦ Rasgos destacados

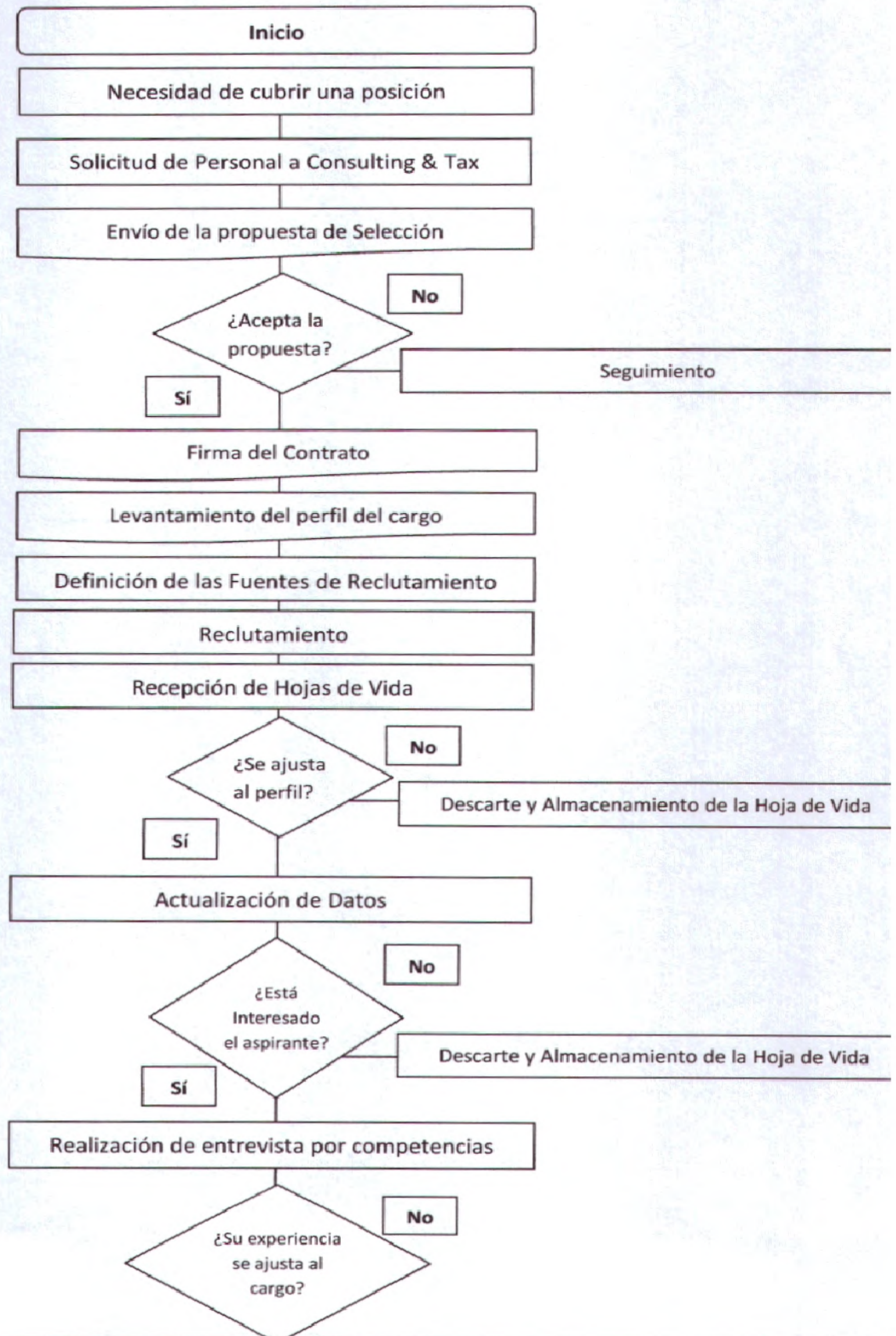
◦ Aspectos de mejora

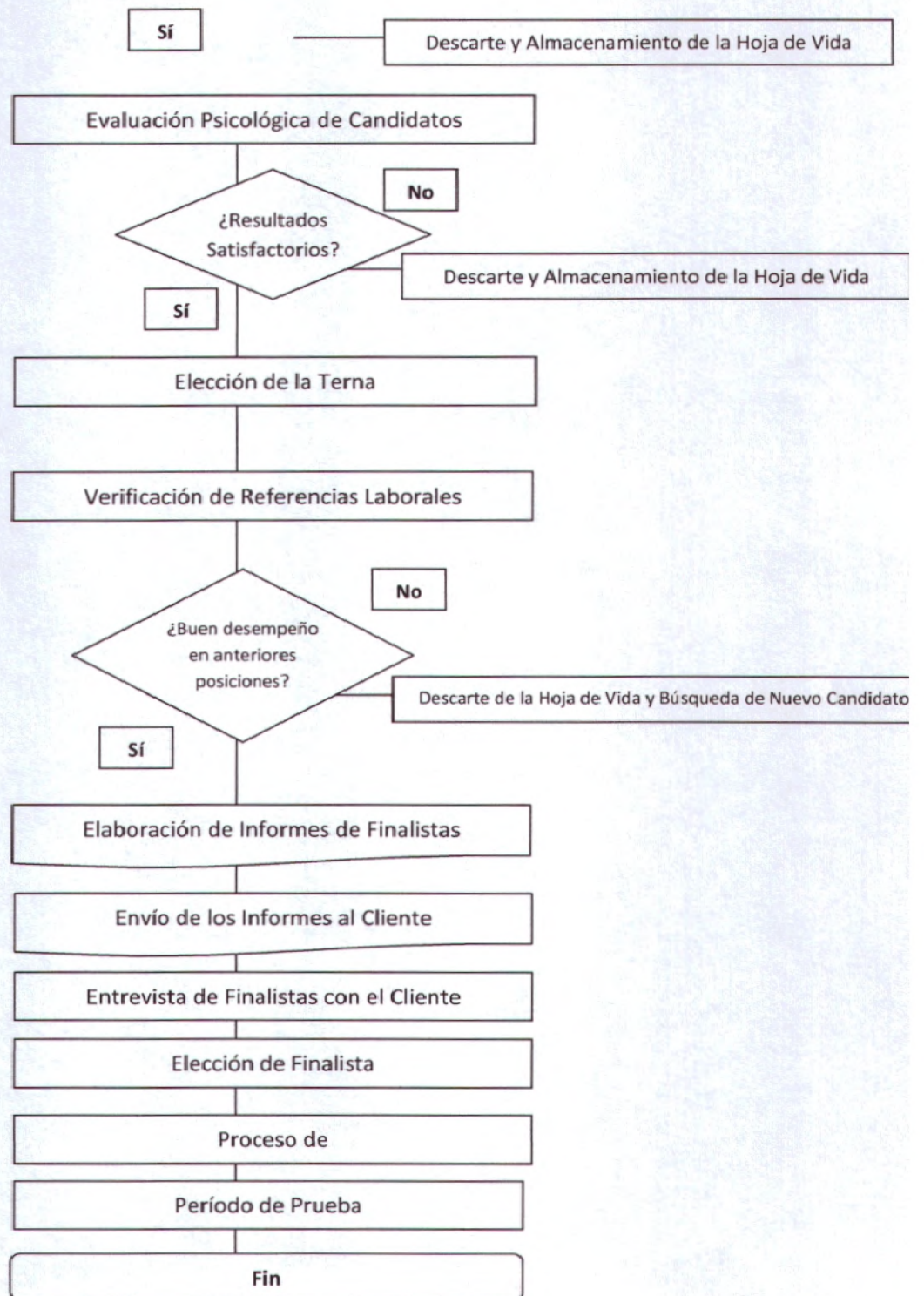
--	--

**Referencias Laborales**

CANDIDATO:	CARGO DESEMPEÑADO:	EMPRESA DE CONTACTO:	PERSONA CONTACTADA	CARGO:	
¿Cómo considera la gestión de esta persona?	¿Ocupo más de un cargo dentro de la empresa?	¿Cómo se relacionaba con sus superiores, pares y subordinados (en caso de tenerlos)?	¿Cuánto tiempo trabajó en la compañía?	¿Recuerda el motivo de salida de esta persona?	¿Podría recomendar al candidato para el ingreso a una nueva Compañía?

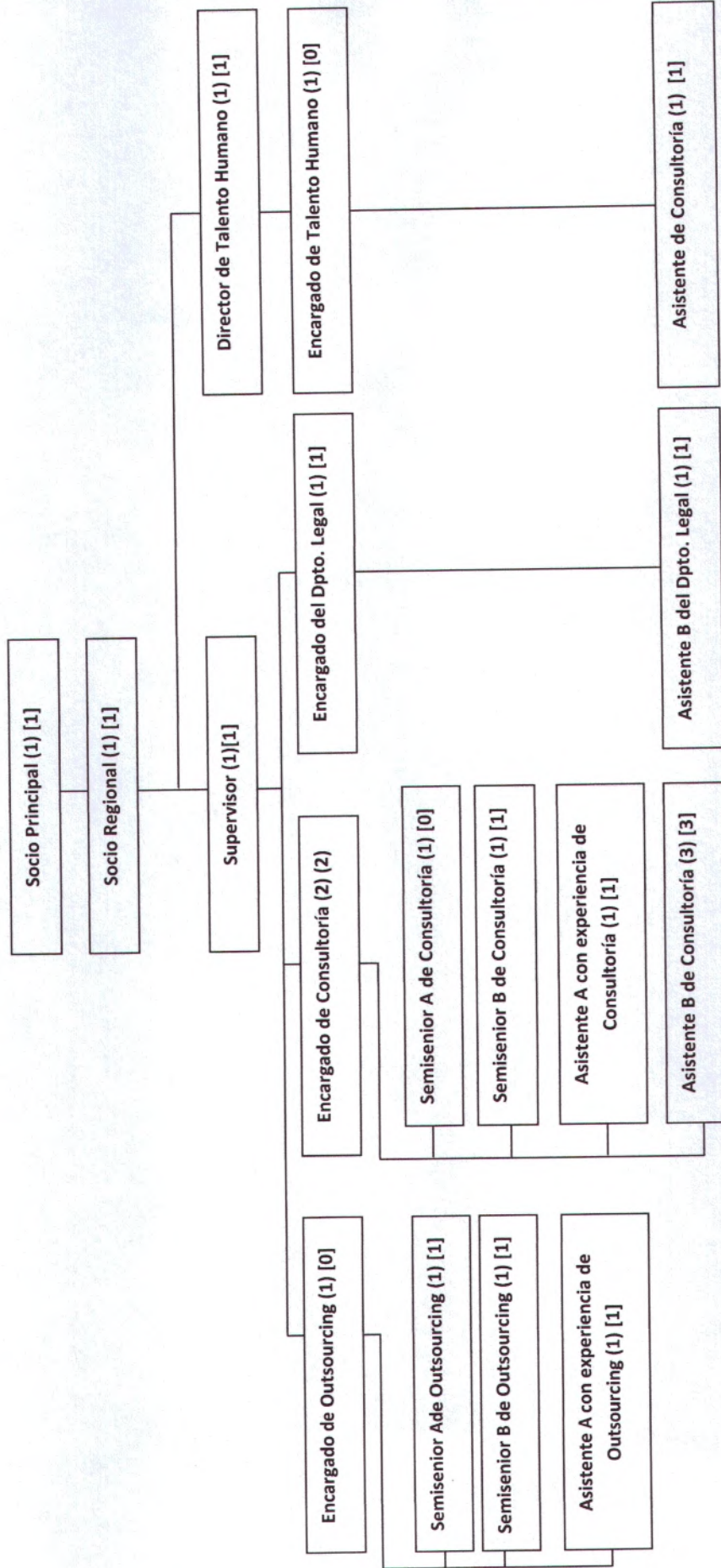
**ANEXO VII: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN**



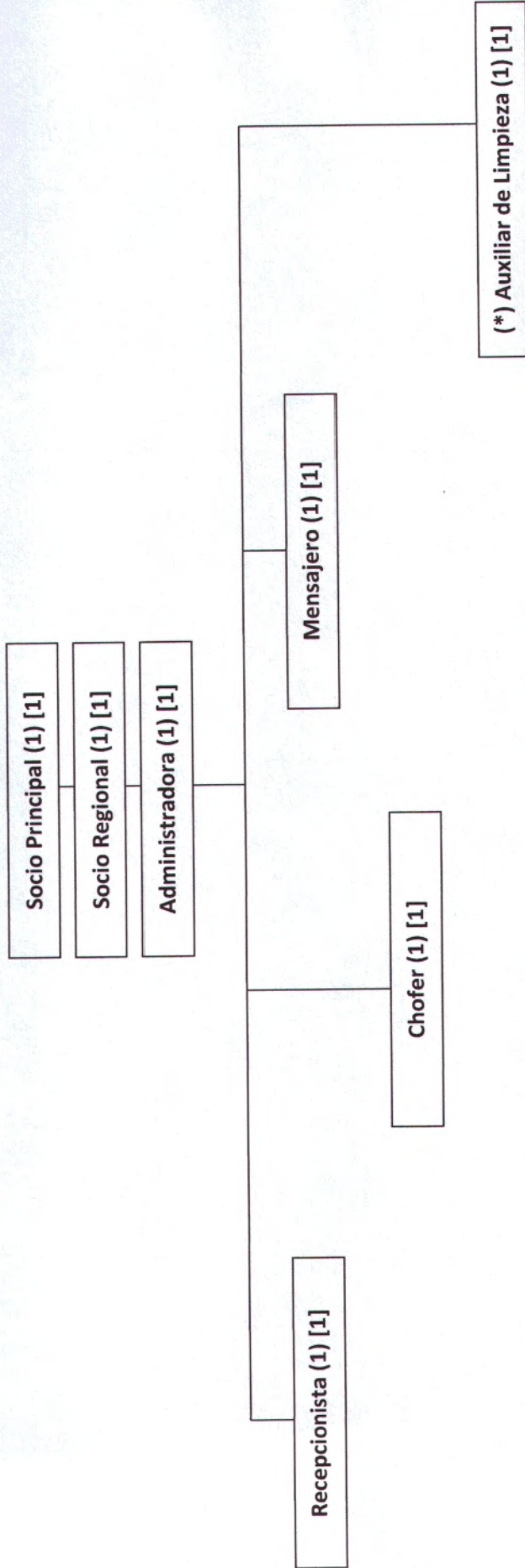


ANEXO VIII: ORGANIGRAMA DE FUNCIONES

Área de Consultoría



Área Administrativa



- Línea de Mando
- | Línea de Supervisión
- (\*) Personal Externo
- ( ) Personal Requerido
- [ ] Personal Existente

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusión**

Un proceso de selección estandarizado permite modificar y mejorar los métodos y herramientas de control y de evaluación utilizados.

### **Recomendación**

Llevar el control requerido del proceso para asegurarse que las actividades reales están acorde a las actividades proyectadas en el Manual.

### **Conclusión**

Un manual de procedimiento permite comprobar la calidad de los procedimientos de selección.

### **Recomendación**

Manejar estándares de selección como recursos, tiempo y de garantías efectivas.

# INFORME EJECUTIVO



# Elaboración del Manual de Procedimientos de Selección

Atención: Dr. Byron Zamora

Responsable: Ana María Andrade González

Fecha: 18/Enero/ 2011



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



# Antecedentes del Proyecto



Éste proyecto surgió de la necesidad de contar con un instrumento de información en el que se consigne, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización del proceso de selección de personal.





- Documenté y precisé la secuencia lógica y cronológica de los pasos que componen el proceso de selección de personal en un manual de procedimientos de selección.
- Señalé e identifique los aspectos que componen el proceso de selección en un diagrama de flujo.
- Logré definir y precisar los objetivos de la elaboración del manual de procedimientos de selección de personal.



# Metodología

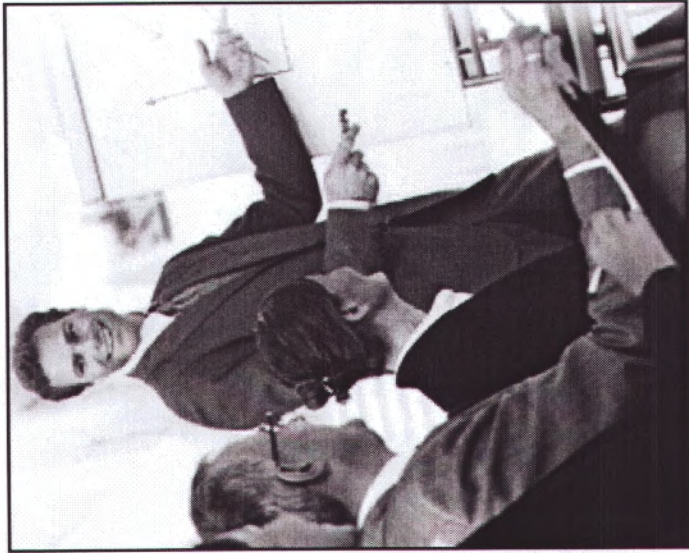
---



- Se empleó la técnica de entrevistas en profundidad con el objetivo de comprender el sistema de selección y precisar su proceso para así documentar las acciones que realiza el departamento de talento humano y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.



# Metodología



- La metodología cuantitativa que utilicé es la encuesta a cinco clientes de la compañía puesto a que nos permite cuantificar datos sobre variables para obtener una general idea de lo que opinan los clientes del servicio que ofrece Consulting & Tax





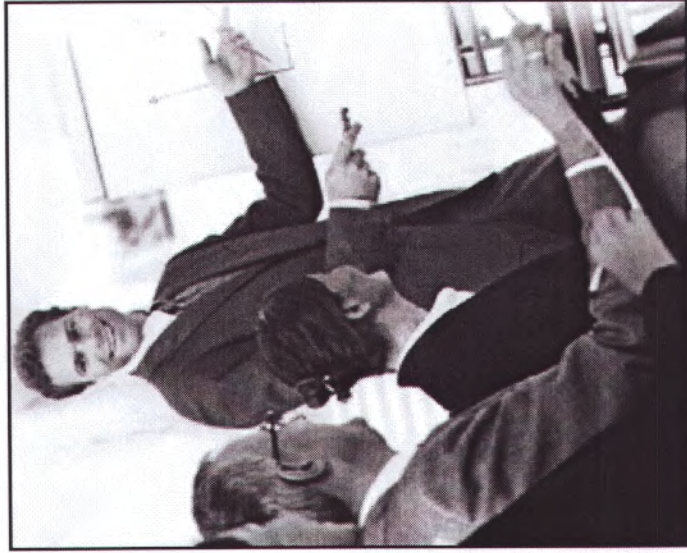
- Breve Instructivo
- Introducción
- Objetivo
- Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos
- Responsables
- Políticas de reclutamiento y selección del personal
- Conceptos claves o glosario de términos
- Procedimiento de selección
- Desarrollar / ajustar el perfil de cargo
- Del reclutamiento
- De la recepción de candidaturas
- De la actualización de datos
- De la entrevista por competencias
- Evaluación psicométrica
- Elección de la terna
- Verificación de referencias laborales
- Elaboración de informes de finalistas
- Envío de informes al cliente
- Entrevista de finalistas con el cliente
- Elección del finalista
- Proceso de contratación
- Periodo de prueba
- Anexos
- Conclusiones y Recomendaciones



# Resultados

El procedimiento de selección definido es el siguiente:

1. Al recibir cualquier solicitud de personal, será el Director de Talento Humano el encargado de realizar la propuesta de selección y firma del contrato.
2. El Asistente de Consultoría del Departamento de Talento Humano será responsable del levantamiento del perfil del cargo y de reclutar los candidatos a través de las diversas fuentes establecidas para el efecto.
3. Cada solicitud de empleo o currículo deberá ser depurada y evaluada en función de los requerimientos establecidos para el cargo en particular, y serán separadas aquellas solicitudes que no califiquen.



# Resultados



4. El Asistente de Consultoría hará la actualización de datos y convocará a los aspirantes preseleccionados y aplicará la entrevista con el fin de validar sus datos generales, preparación, experiencias, expectativas e intereses.
5. Aquellos candidatos que, luego de la entrevista inicial calificquen, serán sometidos al proceso de evaluación psicológica y técnica según el perfil de cada cargo.
6. El Director de Talento Humano una vez efectuada la entrevista aprobará o rechazará la terna presentada, si esta es rechazada el Asistente de Consultoría debe conformar una nueva terna, o reemplazar al candidato que no fuere aceptado en esta etapa.



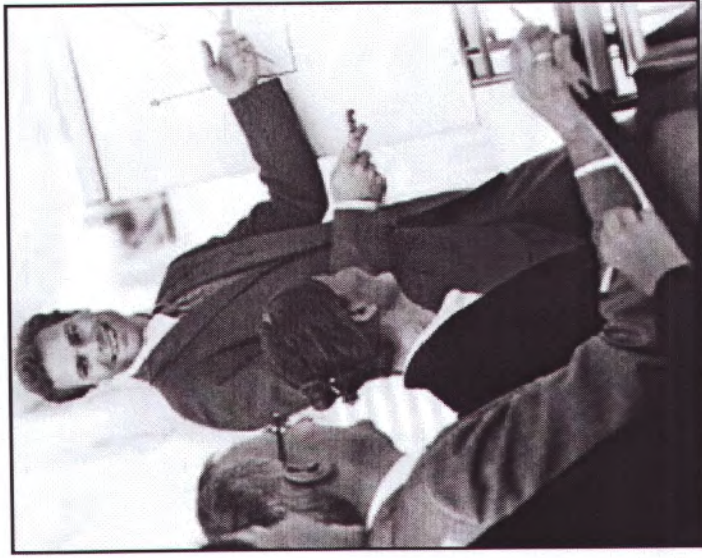


# Resultados

7. De los candidatos elegidos en la terna, se confirmará la referencia de su último trabajo, en casos que lo hubiere.
8. El Asistente de Consultoría elaborará un informe individual y general con los resultados de las evaluaciones, referencias y datos de las participantes de la terna.
9. Una vez que es aceptada totalmente la terna, el Director de Talento Humano coordinará con el jefe solicitante, una entrevista con cada uno de los miembros de la terna.



# Resultados

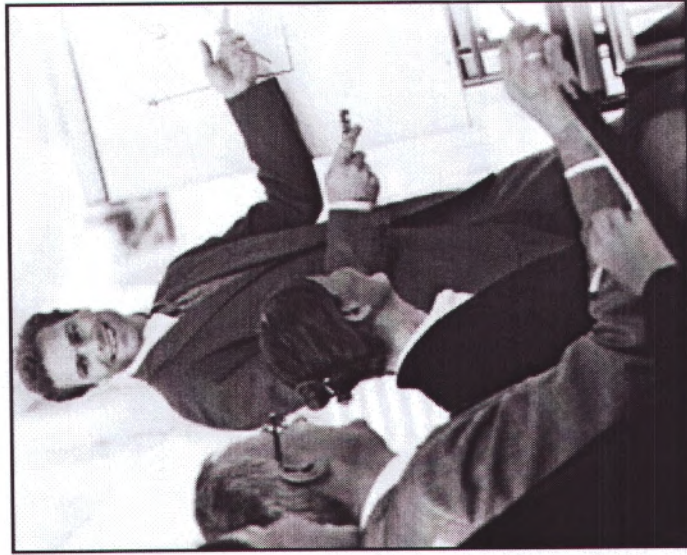


10. Es responsabilidad del jefe solicitante, la elección final del candidato idóneo que ocupará la vacante y/o reemplazo.
11. El jefe solicitante notificará por escrito la aceptación o rechazo de los candidatos y las razones que la justifiquen.
12. El Jefe del área solicitante informará al candidato seleccionado acerca de su puesto, su salario, condiciones de trabajo y fecha de entrada.
13. Los candidatos que completaron satisfactoriamente las etapas de selección podrán considerarse para futuras vacantes. Para esto deberá mantenerse un archivo de elegibles, según el cargo.



# Conclusión

---

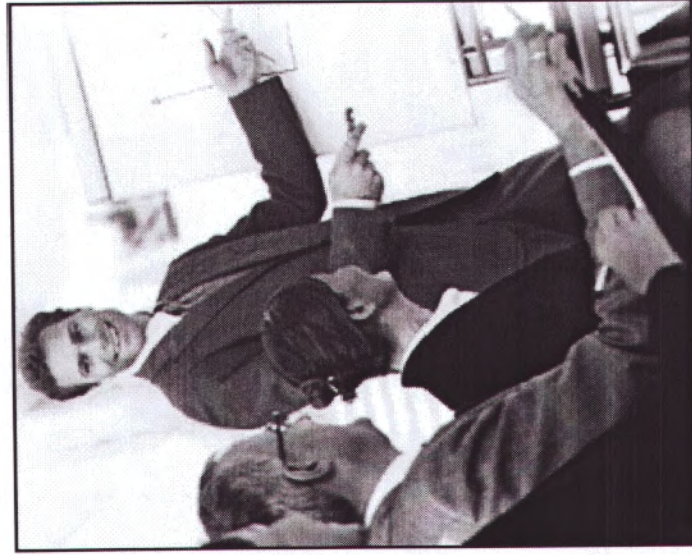


- Un proceso de selección estandarizado permite modificar y mejorar los métodos y herramientas de control y de evaluación utilizados.



# Recomendación

---

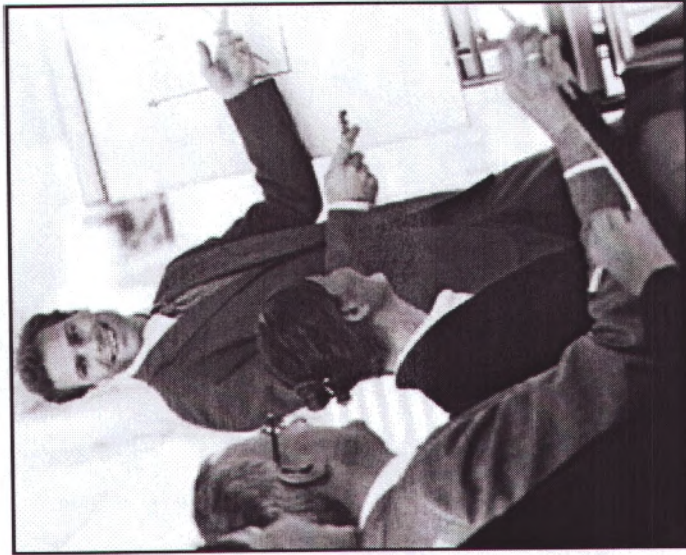


- Llevar el control del proceso requerido para asegurarse que las actividades reales están acorde a las actividades proyectadas en el Manual.



# Conclusión

---

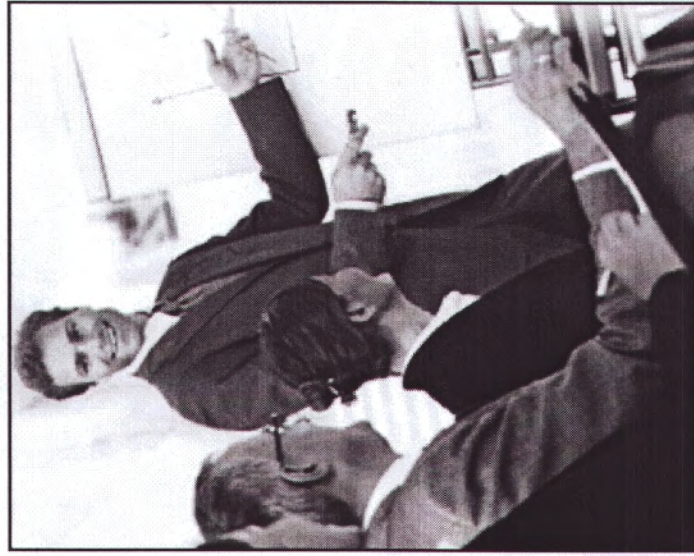


- Un manual de procedimiento permite comprobar la calidad de los procedimientos de selección.



# Recomendación

---



- Manejar estándares de selección como recursos, tiempo y de garantías efectivas.





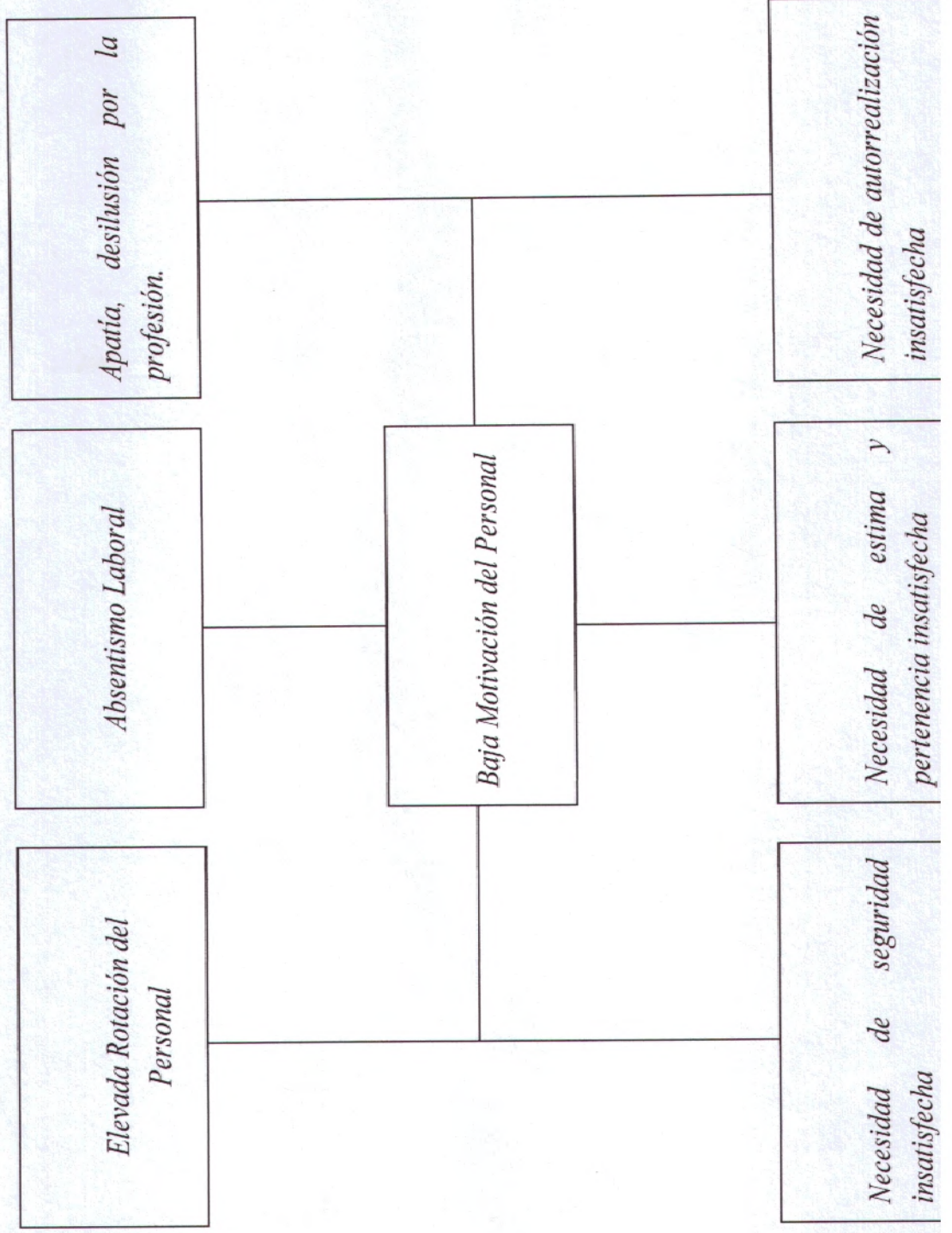
# ANEXOS

# ANEXO 1

## ÁRBOL DE PROBLEMAS



## ÁRBOL DE PROBLEMAS



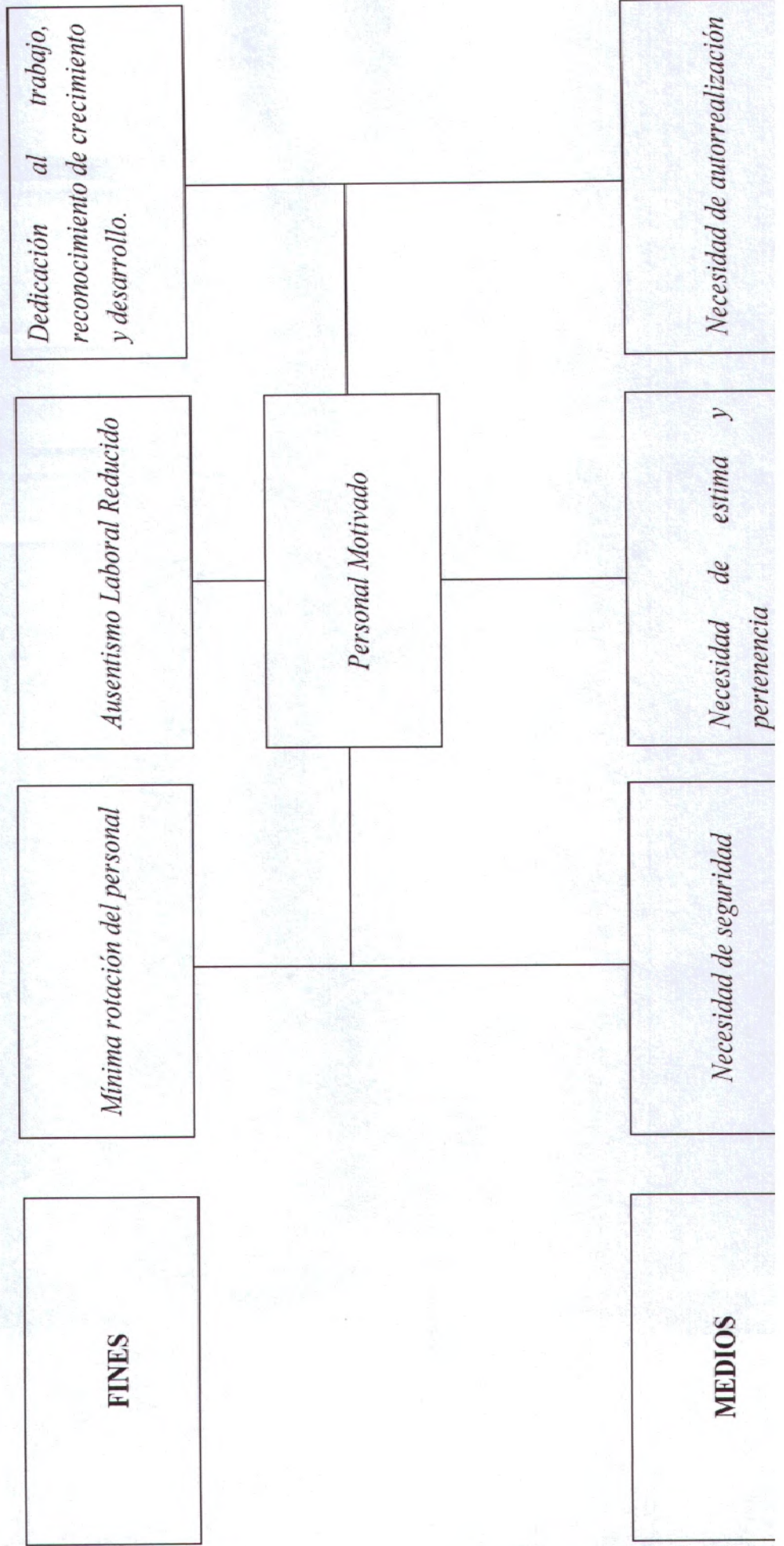
**EFECTOS**

**CAUSAS**

## **ANEXO 2**

# **ÁRBOL DE OBJETIVOS**

## ÁRBOL DE OBJETIVOS



# **ANEXO 3**

# **MATRIZ MARCO LÓGICO**

Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p><b>Fin</b></p> <p>Generar una estrategia de cambio planeado con alto contenido de investigación para responder a las exigencias que los colaboradores tienen con la organización.</p>	<p>Elaboración de la Estrategia a partir de las conclusiones obtenidas de la encuesta.</p>	<p>Resultados de la Encuesta de Satisfacción a Clientes.</p>	<p>Colaboración por parte de los miembros de la organización.</p>
<p><b>Propósitos</b></p> <p>Sistematizar el análisis del clima laboral del ámbito de trabajo y/o de la empresa en su conjunto.</p>	<p>Procedimiento de Clima laboral estandarizado.</p>	<p>Encuesta de Clima Laboral, Guía de Observación y de Entrevista.</p>	<p>Aprobación de la metodología de evaluación de clima laboral.</p>
<p><b>Componentes</b></p> <p>1. Elaboración de Guía de Observación de Clima Laboral.</p>	<p>Diseño de la Guía de Observación de Clima Laboral.</p>	<p>Informe de la Observación de Clima Laboral</p>	<p>Colaboradores interesados en participar.</p>
<p>2. Elaboración de la Encuesta de Clima Laboral.</p>	<p>Diseño de la Encuesta de Clima Laboral.</p>	<p>Resultados de la Encuesta de Satisfacción a Clientes.</p>	<p>Colaboradores interesados en participar.</p>
<p>3. Elaboración de Guía de Entrevistas de Clima Laboral.</p>	<p>Diseño de Guía de Entrevistas de Clima Laboral.</p>	<p>Informe de las Entrevistas de Clima Laboral.</p>	<p>Colaboradores interesados en participar.</p>

<p><b>Actividades</b></p> <p><b>FASE I: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y VARIABLES EN LA MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.</b></p> <p>Reunión con alta dirección para la definición de los objetivos de la medición de clima organizacional  Reunión con alta dirección para la definición de las variables de la medición de Clima Organizacional.  Informe de la Reunión realizada.</p>	<p>Participación activa de los Directivos.</p>	<p>Informe de la Reunión con los Directivos realizada.</p>	<p>Aprobación de los objetivos y variables de la medición de clima organizacional.</p>
<p><b>FASE II: OBSERVACIÓN DE LAS AREAS DE TRABAJO</b></p> <p>Establecimiento de Cronograma para la Observación Directa de los puestos de Trabajo y de Aplicación de Encuestas.  Elaboración de la Guía de Observación  Observación de las Diferentes Áreas de Trabajo.  Elaboración de Informe de Observación.</p>	<p>Diseño de Guías de Observación.</p>	<p>Informe de la Observación Realizada.</p>	<p>Participación activa de los colaboradores de Consulting &amp; Tax.</p>

<p><b>FASE III: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL.</b></p> <p>Construcción de la Encuesta          Aplicación de la Encuesta          Informe de los Resultados de la Encuesta</p>	<p>Diseño de la Encuesta de Clima Laboral.</p>	<p>Resultados de la Encuesta de Clima Laboral.</p>	<p>Participación activa de los colaboradores de Consulting &amp; Tax.</p>
<p><b>FASE IV: ENTREVISTAS CON EL PERSONAL</b></p> <p>Entrevistas con el Personal de la Compañía          Informe de las Entrevistas Realizadas</p>	<p>Diseño de la Guía de Entrevista de Clima Laboral.</p>	<p>Informe de las Entrevistas de Clima Laboral.</p>	<p>Participación activa de los colaboradores de Consulting &amp; Tax.</p>
<p><b>FASE V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS</b></p> <p>Elaboración de la Estrategia para mejorar el clima laboral.</p>	<p>Diseño de la estrategia</p>	<p>Aplicación de la Estrategia para el mejorar el clima laboral.</p>	<p>El nivel de satisfacción de los colaboradores con la organización aumentará.</p>

**ANEXO 4**

**PROPUESTA DE EVALUACIÓN  
DE CLIMA LABORAL**



**ANEXO 4**

**PROPUESTA DE EVALUACIÓN  
DE CLIMA LABORAL**

## **1. Antecedentes**

### **1.1. Antecedentes de la Organización**

*Consulting & Tax es una firma de consultores en las áreas: Legal, Tributaria y Financiera y especialistas en Precios de Transferencia y Talento Humano.*

*Desde su constitución en el año 2003, su espíritu de servicio ha hecho que el equipo talentoso de profesionales con el que cuenta la firma, brinde soluciones innovadoras, personalizadas de calidad y con alto valor agregado para solventar las necesidades de sus clientes, impulsándolos a alcanzar éxito profesional y empresarial.*

*Consulting & Tax cuenta con centros de negocios en Quito, Guayaquil, Lima y Bogotá, además de establecer alianzas estratégicas con firmas de otros países que los facultan para desarrollar estructuras internacionales.*

*Dentro de los servicios que ofrecen se encuentra consultoría en el área tributaria cuyo objetivo es salvaguardar los bienes del cliente y asegurar la continuidad de su negocio, puesto que ésta encaminada a eliminar riesgos fiscales y optimizar la carga impositiva, empleando para esto el conocimiento profundo de la normativa tributaria local e internacional.*

*Ofrecen además el servicio de consultoría financiera que consiste en aportar con información financiera de primera mano en términos de calidad y oportunidad adecuados, para tomar decisiones acertadas para el mejoramiento de los negocios de los clientes.*

*En área legal se ofrece asesoría profesional que permite cumplir con las disposiciones legales que establece la legislación, para de ésta manera evitar contingencias que podrían perjudicar a los intereses de los clientes.*

*La asesoría en el área de talento humano tiene como objetivo fundamental, incrementar el potencial de los colaboradores mediante el desarrollo inteligente de las competencias claves, de manera que se alineen y focalicen esfuerzos hacia la calidad, la competitividad y la mejora continua de la empresa.*

*Ante operaciones mantenidas con compañías relacionadas del exterior, se vuelve indispensable el asesoramiento en el área de precios de transferencia para contar con una metodología teórica y práctica para mitigar riesgos ante la administración tributaria, fijar políticas de comercialización y maximizar la utilidad del cliente o grupo económico.*

## **1.2. Antecedentes del Proyecto**

*Éste proyecto surge de la necesidad de potenciar la coordinación y la cooperación entre los diferentes grupos tanto para aprovechar mejor los recursos como para la necesaria sinergia necesaria potenciar la organización.*

*Por este motivo, se implementará un proyecto que buscará establecer un proceso metodológicamente estandarizado para evaluar el clima organizacional y por ende investigar el grado de satisfacción en las relaciones internas entre los miembros del grupo de trabajo e identificar por qué la persona dirige sus fuerzas y empeño en su sentido determinado y manifiesta ciertas pautas de conducta y de reacción en la organización.*

*El proyecto implicará la participación de todo el personal en el estudio de clima organizacional, consolidación del departamento de talento humano y las diferentes áreas y equipos de trabajo.*

## **2. Finalidad**

*Contribuir al proceso de consolidación de una cultura organizacional en la que la comunicación y retroalimentación entre niveles jerárquicos y departamentos formen parte del núcleo ideológico de la cultura.*

## **3. Objetivos**

### **3.1. Objetivos Generales**

- *Establecer un proceso metodológicamente estandarizado para la evaluación del clima organizacional*

### **3.2. Objetivos Específicos**

- *Diagnosticar la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional.*
- *Señalar e identificar aspectos de carácter formal e informal que caracterizan a la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados.*

## **4. Metodología**

### **4.1. Estudio de gabinete**

#### **4.1.1. Fuente de Información Primaria**

*El punto de partida es el individuo, el es la fuente primaria de información debido a la percepción que tiene del clima de la organización bajo este propósito se harán entrevistas con la alta dirección de la organización para precisar los objetivos de la medición del clima laboral, las variables, se procederá a realizar observaciones de los distintos puestos de trabajo y se encuestará y entrevistará a todo el personal de la compañía para conocer su percepción del clima laboral.*

#### **4.1.2. Fuente de Información Secundaria**

*Se analizará documentación existente de la organización como sus antecedentes, objetivos, misión, visión, organigrama, inventario de personal y la documentación de trabajadores.*

### **4.2. Metodología Cualitativa**

#### **4.2.1. Entrevista en Profundidad**

*Se empleará la técnica de entrevistas en profundidad con el objetivo de comprender las perspectivas que tienen los informantes respecto a las experiencias o situaciones dentro de la empresa.*

#### **4.2.2. Grupo Objetivo**

*El grupo que será entrevistado incluye a veinticinco colaboradores de la empresa Consulting & Tax.*

#### **4.2.3. Muestra**

*Se realizarán veinticinco entrevistas en Profundidad.*

### **4.3. Metodología Cuantitativa**

*La metodología cuantitativa será utilizada en la medición del clima laboral de la organización a través de la encuesta.*

#### **4.3.1. Grupo Objetivo**

*El grupo que será entrevistado incluye a veinticinco colaboradores de la empresa Consulting & Tax.*

#### **4.3.2. Muestra**

*Se realizarán veinticinco encuestas para la medición de clima laboral.*

## 5. Plan de Acción

<i>Actividades</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Recursos</i>	<i>Responsables</i>	<i>Involucrados</i>
<i>Análisis de Documentación Organizacional</i>	<i>1 semana</i>	<i>Antecedentes, objetivos, misión, visión, organigrama, inventario de personal y la documentación de trabajadores.</i>	<i>Consultora</i>	<i>Socio Regional de la Compañía</i>
<i>Precisar Objetivos de la Medición de Clima Organizacional</i>	<i>3 días</i>	<i>Sala de Entrevistas, Guía de Entrevista, Grabadora, Cassette</i>	<i>Consultora</i>	<i>Socio Regional Encargados</i>
<i>Determinar las Variables de la Medición de Clima Organizacional</i>	<i>3 días</i>	<i>Sala de Entrevistas, Guía de Entrevista, Grabadora, Cassette</i>	<i>Consultora</i>	<i>Socio Regional Encargados</i>
<i>Observación Directa de las áreas de Trabajo</i>	<i>2 semanas</i>	<i>Guía de Observación, Esferográficos</i>	<i>Consultora</i>	<i>Personal de la Compañía Consulting &amp; Tax</i>
<i>Construir la herramienta de medición de Clima Organizacional</i>	<i>2 días</i>	<i>Resultados de la Entrevista, Grabación, Computador</i>	<i>Consultora</i>	<i>Socio Regional Encargados</i>
<i>Aplicación de la Encuesta de Clima Organizacional</i>	<i>2 semanas</i>	<i>Hojas, Copiadora / Impresora, Esferográficos.</i>	<i>Consultora</i>	<i>Personal de la Compañía Consulting &amp; Tax</i>
<i>Entrevistas con el Personal de la Compañía</i>	<i>4 semanas</i>	<i>Guía de Entrevista, Esferográficos.</i>	<i>Consultora</i>	<i>Personal de la Compañía Consulting &amp; Tax</i>
<i>Análisis e Interpretación de los Datos Obtenidos</i>	<i>1 semana</i>	<i>Encuestas, Computador.</i>	<i>Consultora</i>	<i>Personal de la Compañía Consulting &amp; Tax</i>
<i>Presentación de los Resultados Obtenidos</i>	<i>2 semanas</i>	<i>Resultados Obtenidos de los Datos Obtenidos de la Encuesta, Observaciones y Entrevistas.</i>	<i>Consultora</i>	<i>Socio Regional de la Compañía Encargados</i>

## **6. Beneficios**

### **Organización**

- *Acceso más rápido y en menor tiempo a información más exacta, relevante y concisa de las percepciones que actualmente poseen los empleados.*

### **Colaboradores**

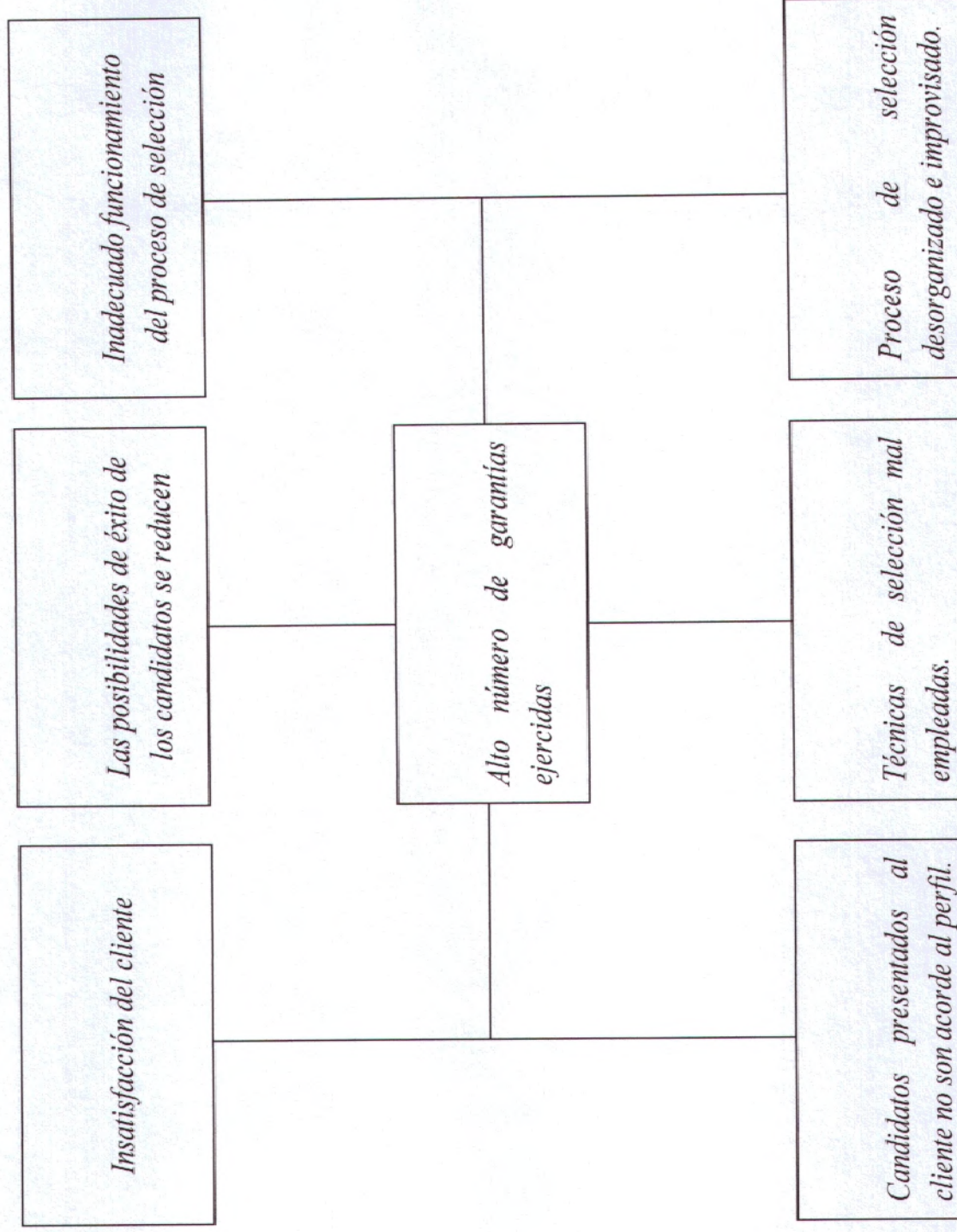
- *Se determinará la percepción general y por área de aquellos comportamientos que pueden afectar la satisfacción general del grupo de colaboradores de la empresa.*

## **ANEXO 5**

# **ÁRBOL DE PROBLEMAS**



## ÁRBOL DE PROBLEMAS



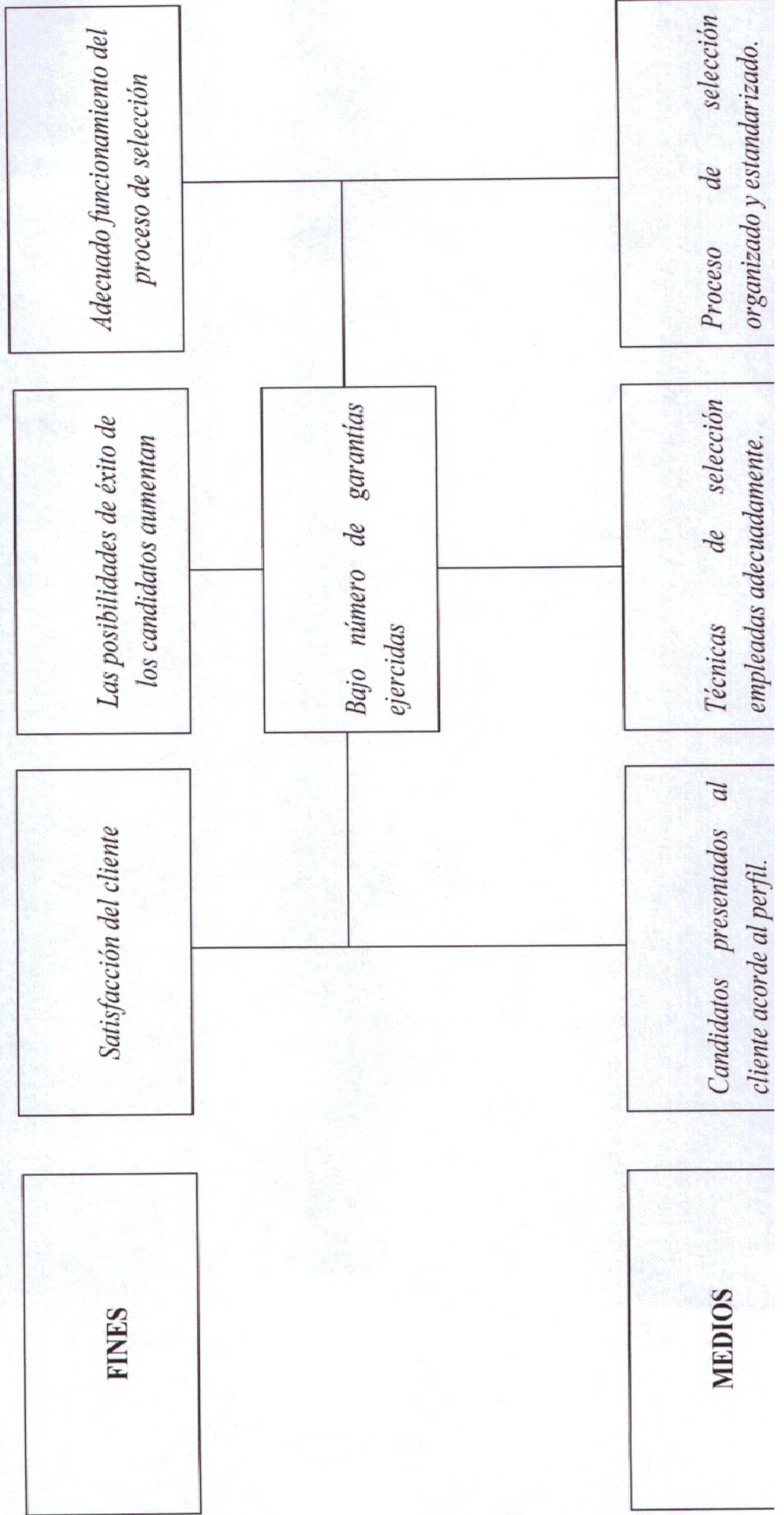
**EFFECTOS**

**CAUSAS**

## **ANEXO 6**

# **ÁRBOL DE OBJETIVOS**

## ÁRBOL DE OBJETIVOS



# **ANEXO 7**

# **MATRIZ MARCO LÓGICO**

Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p><b>Fin</b></p> <p>Contribuir a la disminución del número de garantías ejercidas.</p>	<p>Índice de garantías ejercidas por los clientes de Consulting &amp; Tax.</p>	<p>Resultado de la medición del Índice de garantías ejercidas.</p>	<p>La estandarización del proceso mejorara la efectividad y eficiencia del proceso de selección.</p>
<p><b>Propósitos</b></p> <p>Cientes de Consulting &amp; Tax satisfechos mediante la estandarización del proceso de selección.</p>	<p>Altos resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción al cliente.</p>	<p>Resultados de la Encuesta de Satisfacción a Clientes.</p>	<p>Incremento de la Satisfacción del Cliente.</p>
<p><b>Componentes</b></p> <p>1. Elaboración del Organigrama</p>	<p>Diseño de la Encuesta para la Elaboración del Organigrama</p>	<p>Organigrama de Funciones Aprobado.</p>	<p>El organigrama de funciones reflejará la realidad de la organización.</p>
<p>2. Elaboración del Diagrama de Flujo de Selección.</p>	<p>Diseño del Diagrama de Flujo de Selección</p>	<p>Diagrama de Flujo de Proceso Aprobado.</p>	<p>Empleo Adecuado del Diagrama de Flujo</p>
<p>3. Elaboración de Políticas de Selección.</p>	<p>Diseño de las Políticas de Selección</p>	<p>Políticas de Selección Aprobadas.</p>	<p>La autoridad encargada pondrá en práctica las políticas de selección de la compañía.</p>

4. Elaboración de Encuesta a Clientes	Diseño de las preguntas de la Encuesta a Clientes	Resultados de la Encuesta de Satisfacción a Clientes.	Una vez implementado el manual de procedimientos la satisfacción del cliente aumentará.
---------------------------------------	---	---	---

<b>Actividades</b> <b>FASE I: IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN</b> Envío de Información existente sobre el proceso de selección. Elaboración De Flujoograma del Proceso de Selección. Elaboración de Guía de Entrevista para Organigrama Organizacional Elaboración del Organigrama de Funciones Corrección del Flujoograma del Proceso de Selección. Corrección del Organigrama de Funciones. Aprobación del Organigrama de Funciones y Flujoograma del Proceso de Selección.	Aprobación del Organigrama de Funciones Aprobación del Flujoograma del Proceso de Selección.	Aprobación del Organigrama de Funciones Aprobación del Flujoograma del Proceso de Selección.	Empleo adecuado del Organigrama de Funciones y del Diagrama de Flujo de Selección.
---	---	---	--

<p><b>FASE II: CONTENIDO ESPECÍFICO DEL PROCESO DE SELECCIÓN</b></p> <p>Redacción de Guías de Entrevista para Recepción de Candidaturas, Levantamiento de Perfil, Reclutamiento  Entrevista sobre el Levantamiento de Perfil  Entrevista sobre la Recepción de Candidaturas  Entrevista sobre el Reclutamiento.</p>	<p>Diseño de Guías de Entrevista  Redacción del Manual de Procedimientos.</p>	<p>Aprobación del Manual de Procedimientos.</p>	<p>Participación activa de los colaboradores de Consulting &amp; Tax.</p>
<p><b>FASE III: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE</b></p> <p>Elaboración de la Encuesta de Satisfacción al Cliente  Revisión Encuesta de Satisfacción al Cliente  Obtención de Clientes a Encuestar  Encuesta a Clientes.</p>	<p>Diseño de la Encuesta de Satisfacción al Cliente.</p>	<p>Resultados de la Encuesta a Cliente.</p>	<p>Una vez implementado el manual de procedimientos la satisfacción del cliente aumentará.</p>

**FASE IV: MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS**

Redacción del Manual de  
Procedimientos  
Envío de Manual Finalizado.

Manual de Procedimientos  
Finalizado.

Aprobación del Manual de  
Procedimientos.

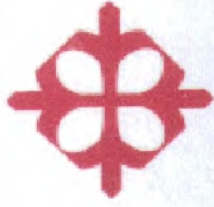
Empleo adecuado del manual por  
parte del personal de la  
organización.



**ANEXO 8**

**BITÁCORAS**

**BITACORA DE PROYECTO EMPRESARIAL: ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
AÑO: 2010**



FECHA	HORA DE INICIO	HORA DE FINALIZACIÓN	ACTIVIDAD	MATERIAL UTILIZADO	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	COMENTARIO
17 / Mayo / 2010	-	-	Ingreso a la compañía Consulting & Tax	N/A	N/A	Ingreso como Pasante del área de Talento Humano
19 / Mayo / 2010	-	-	Organización de la Documentación de los Trabajadores	Evaluaciones Hojas de Vida Ofertas de Servicio Contratos, etc.	Llevar una carpeta del personal con toda su documentación.	-
25 / Mayo / 2010	-	-	Elaboración del Organigrama de Funciones	Computador Org. Plus	Definir, describir y ubicar las funciones de cada puesto.	Previo a ésta actividad la Gerente de Talento Humano tuvo una reunión con el Socio regional de la Compañía sobre las funciones.
26 / Mayo / 2010	-	-	Elaboración de Formulario y Vacaciones de Elaboración de Formulario de Permiso Laboral	Computador	Mantener el registro e información y de las vacaciones del personal y de los permisos registrados.	Ambos formularios fue aprobado por el Socio Regional de la Compañía
27 / Mayo / 2010	-	-	Elaboración de Procedimiento para el Uso de Vacaciones	Computador	Dar cumplimiento a lo establecido en la legislación laboral	El procedimiento fue aprobado por el Socio Regional de la

28 / Mayo / 2010	-	-	Elaboración de Procedimiento para el Permiso Laboral	Computador	vigente y asignar responsabilidades.	Compañía.
29 / Mayo / 2010	-	-	Elaboración de Procedimiento para el Uso del Correo Institucional	Computador	Regular los permisos laborales y asignar responsabilidades.	El procedimiento fue aprobado por el Socio Regional de la Compañía.
30 / Mayo / 2010	-	-	Elaboración de Procedimiento de Capacitación con sus respectivos formatos	Computador	Regular el Uso del Correo Electrónico Institucional	El procedimiento fue aprobado por el Socio Regional de la Compañía
2 / Junio / 2010	09H15	09H45	Reunión con el Socio Regional de la Compañía Alexis Ruiz.	Todos los documentos elaborados al momento	Detallar el proceso de capacitación.	El procedimiento fue aprobado por el Socio Regional de la Compañía
3 / Junio / 2010	-	-	Elaboración de la Propuesta	Computador	Discutir sobre los procedimientos elaborados	Hubo Correcciones en el Organigrama de Funciones.
10 / Junio / 2010	-	-	Entrega de Borrador de la Propuesta y Presentación Ejecutiva	Computador Impresora Hojas	Definir finalidad, objetivos, metodología y Plan de Acción del Proyecto	Este borrador se entregó el 10 /Junio/2010
15 / Junio / 2010	-	-	Entrega Final del Proyecto Empresarial: Clima Organizacional	Computador Impresora Hojas	Corrección de la Propuesta	A este borrador hubo que realizar modificaciones en beneficios.
17 / Junio / 2010	-	-	Elaboración de la Guía de Observación,	Computador Impresora	Registro de la Propuesta	A este borrador hubo que realizar modificaciones en beneficios.
					Evaluación del Clima Organizacional	Estos formatos nunca fueron presentados a la

9 / Julio / 2010	11H00	11H30	Guía de Entrevista y Encuesta de Evaluación de Clima Organizacional Reunión con el Director de Talento Humano Byron Zamora	Hojas Propuesta del Proyecto Empresarial	Presentación del Proyecto Empresarial	Organización debido al cambio del tema. A partir de la reunión se tuvo que cambiar de tema del proyecto de: Evaluación de Clima Organizacional a Elaboración de un Manual de Procedimientos de Selección.
20 / Julio / 2010	-	-	Entrega de la Propuesta: Elaboración de un Manual de Procedimientos	Propuesta del Proyecto Empresarial	Presentación del Proyecto Empresarial	Previa a la entrega tuvo una conversación con la Universidad respecto al cambio de tema
22 / Julio / 2010	-	-	Envío de Información Existente sobre el proceso de selección.	Correo Electrónico	Utilizar la Información En la elaboración del manual de Procedimientos de Selección.	-
23 / Julio / 2010	-	-	Elaboración de Flujograma del Proceso de Selección.	Computador Impresora Hojas	Definir los pasos del proceso de selección.	Hubo que Elaborar Correcciones en el Flujograma.
24 / Julio / 2010	-	-	Elaboración de Guía de Entrevista para Organigrama Organizacional	Computador Impresora Hojas	Definir los cargos de la Organización.	Hubo que realizar correcciones a esta Guía
24 / Julio / 2010	-	-	Elaboración del Organigrama	Organigrama	Definir los cargos de la Organización	Hubo que realizar

				Organigrama de Funciones	de previamente elaborado Guía de Entrevista	Organización.	correcciones a este Organigrama de Funciones.
5 / Agosto / 2010	-	-	Corrección del Organigrama de Funciones	Guía de Entrevista	Realizar Correcciones a la Guía de Entrevista	A partir de las correcciones se envió a la Supervisora de Consultoría Vanessa Gómez y al Director de Talento Humano Byron Zamora para aprobación.	
5 / Agosto / 2010	-	-	Corrección del Flujograma del Proceso de Selección.	Flujograma previamente elaborado	-	-	
5 / Agosto / 2010	-	-	Corrección del Organigrama de Funciones.	Organigrama previamente elaborado	-	-	
12 / Agosto / 2010	-	-	Aprobación del Organigrama de Funciones y Flujograma del Proceso de Selección.	Correo Electrónico Computador	Elaboración de un Manual de Procedimientos acorde al Flujograma de Selección Elaborado.	Fue aprobado por el Dr. Byron Zamora Director de Talento Humano	
17 / Agosto / 2010	16H00	17H00	Reunión con el Personal sobre los Procesos de Talento Humano.	Diapositivas Láminas	Transmitir los temas a tratar en el Diagnóstico Organizacional además de los procesos del departamento de Talento Humano	Las personas que asistieron fueron: Repcionista Mensajero Encargados Asistentes Consultoría de	

							Semisenior de Consultoría
18 / Agosto / 2010	-	-	Redacción de Guías de Entrevista para Recepción de Candidaturas, Levantamiento de Perfil, Reclutamiento	Computador	Levantamiento de Información requerida para la elaboración del Manual.		
23 / Agosto / 2010	-	-	Entrevista sobre el Levantamiento de Perfil	Guía de Entrevista	Obtener Información requerida acerca del Levantamiento de perfiles.		El cargo entrevistado fue la Asistente de Consultoría Srta. Dayanna Gómez
24 / Agosto / 2010	-	-	Entrevista sobre la Recepción de Candidaturas	Guía de Entrevista	Obtener información requerida sobre el proceso de selección de recepción de candidaturas.		El cargo entrevistado fue la Asistente de Consultoría Sr. Juan José Hernández
2 / Septiembre / 2010	-	-	Entrevista sobre el Reclutamiento	Guía de Entrevista.	Obtener información requerida sobre los medios de reclutamiento.		El cargo entrevistado fue la Asistente de Consultoría Sr. Juan José Hernández
7 / Septiembre / 2010	-	-	Redacción del Manual de Procedimiento.				
9 / Septiembre / 2010	-	-	Envío del Manual para correcciones.		Obtener correcciones sobre el Manual Levantado		Fue enviado al Dr. Byron Zamora
16 / Septiembre / 2010	-	-	Elaboración de la Encuesta de Satisfacción al Cliente	Computador	Conocer que es lo que el cliente considera importante.		Fue enviado al Dr. Byron Zamora

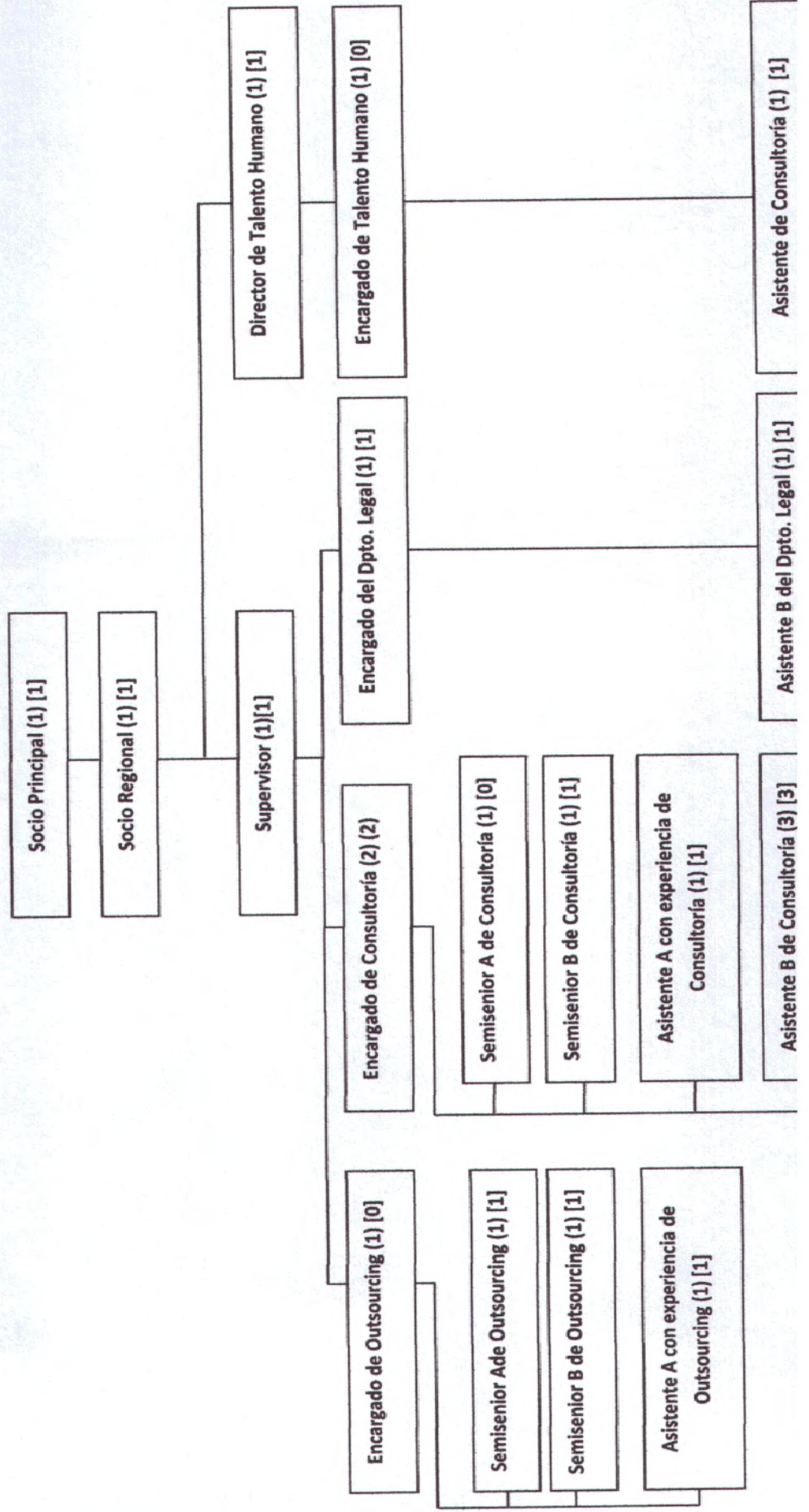
7 / Octubre / 2010	-	-	Revisión Encuesta de Satisfacción al Cliente	Computador	Realizar correcciones a la Encuesta de Satisfacción al cliente	
7 / Octubre / 2010	-	-	Correcciones al Manual de Procedimiento.	Computador	Realizar correcciones al Manual de Procedimiento	
7 / Octubre / 2010	-	-	Obtención de Cinco Clientes a Encuestar	Computador	Conocer que es lo que el cliente considera importante.	
11 / Octubre - 25 de Octubre / 2010	-	-	Encuesta a Cinco Clientes	Computador	Conocer que es lo que el cliente considera importante.	
1 / Noviembre / 2010	-	-	Redacción del Manual de Procedimientos			
15 / Diciembre / 2010	-	-	Envío del Manual Finalizado	Correo Electrónico Manual de Procedimiento		Fue enviado al Dr. Byron Zamora

## **ANEXO 9**

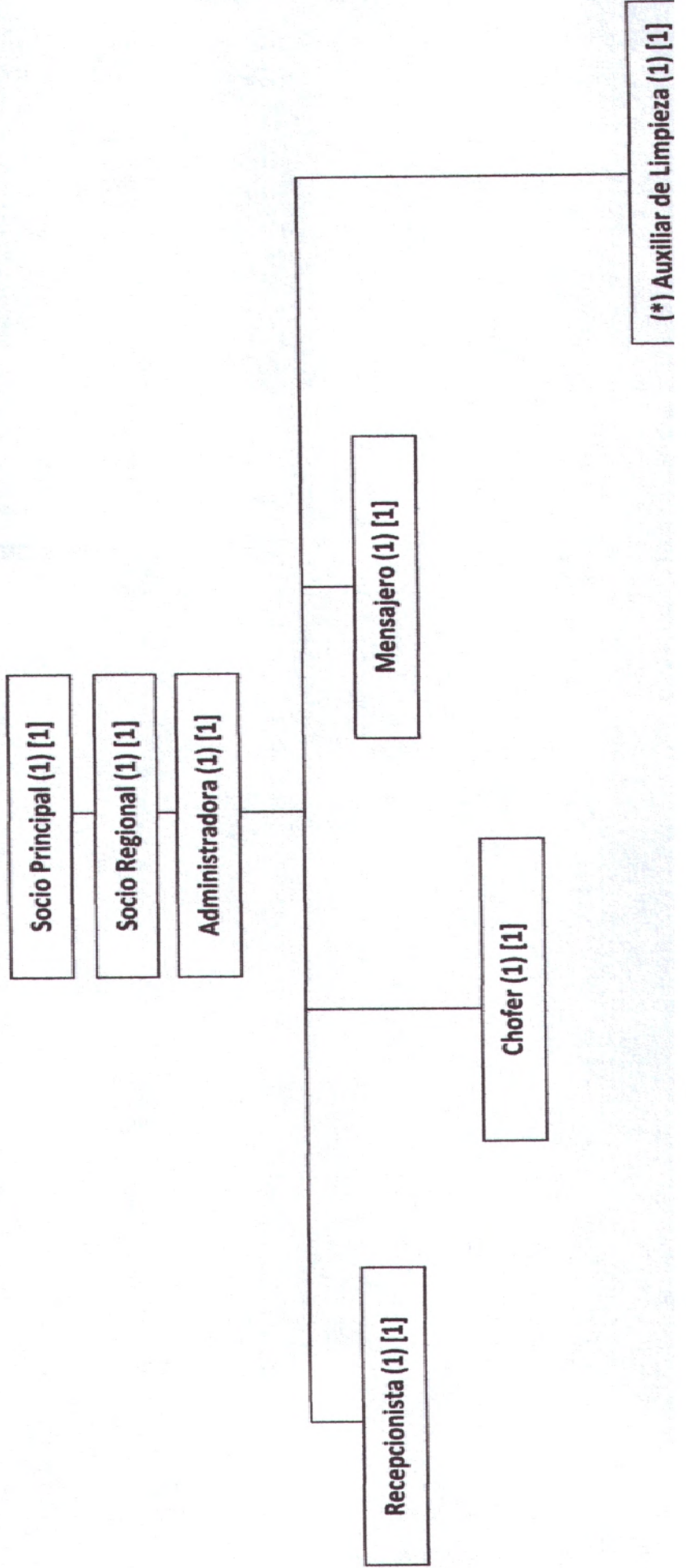
# **ORGANIGRAMA DE FUNCIONES**



**ORGANIGRAMA DE FUNCIONES**



Área Administrativa



# **ANEXO 10**

# **DIAGRAMA DE GANTT**



# **ANEXO 11**

# **GUÍA DE OBSERVACIÓN**

## GUIA DE OBSERVACIÓN

<b>Nombre del Observador:</b>	
<b>Nombre del Colaborador:</b>	
<b>Hora de Inicio:</b>	<b>Hora de Finalización:</b>
<b>Departamento:</b>	
<b>Cargo:</b>	

Comportamiento a Evaluar	1	2	3	4	5
Transmite ideas de forma clara y concreta					
Enfoca sus comentarios al tema abordado					
Comparte su experiencia centrándose en el tema					
Da retroalimentación oportuna y positiva					
Recibe retroalimentación y la aprovecha					
Genera un ambiente de entusiasmo por el aprendizaje					

**ANEXO 12**  
**GUÍA DE ENTREVISTA**

## Guía de Entrevista: Clima Laboral

Aspecto del Clima Laboral	Preguntas
<p><b>Responsabilidad</b> Porque al trabajo designado por nuestros clientes lo hacemos nuestro, más allá del interés económico.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿En su trabajo, incorporo nuevas herramientas y metodologías? ¿Cuáles?</li> <li>2. ¿Colabora con otras áreas no vinculadas directamente a su sector? ¿Qué lo motivo a hacerlo? ¿De un ejemplo?</li> <li>3. ¿Ha sido asignado a algún proyecto que considere desafiante? ¿Qué hizo ante esa situación? ¿Cómo lo manejo?</li> <li>4. Describa una situación en la se le hayan presentado inconvenientes para cumplir con un compromiso laboral ¿Cómo resolvió esa situación?</li> </ol>
<p><b>Espíritu de Servicio</b> Porque nos agrada servir; nosotros nos preocupamos por nuestro cliente y nos desprendemos de la individualidad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué relación tiene su área/sector con otros sectores? ¿Con qué áreas interactúa en su tarea habitual?</li> <li>2. Cuénteme de algún trabajo en el que el sector o equipo a su cargo haya superado las expectativas de un cliente</li> </ol>
<p><b>Trabajo en equipo</b> Existe un excelente ambiente laboral que permite que todos colaboren entre sí, con socios disponibles para brindar apoyo y asistencia técnica cuando sea necesario; todos comprometidos con la única finalidad de servir con calidad a todos nuestros clientes</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relate situaciones en las que pares o colaboradores hayan elevado nuevas ideas, señale que hizo usted, y si fueron implementadas.</li> <li>2. ¿Cómo analiza los problemas de sus pares o colaboradores?</li> </ol>
<p><b>Actitud frente al puesto de trabajo</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En su trabajo ¿Qué realiza cuando tiene dificultades para resolver un problema?</li> <li>2. ¿Cuáles son sus objetivos profesionales? ¿Qué actividades ha realizado para alcanzarlos?</li> <li>3. Relátame una situación en la que sus obligaciones profesionales y personales se hallaron en conflicto ¿Cómo se condujo? ¿Qué acciones llevó a cabo para intentar resolver el problema? ¿Lo logró?</li> <li>4. ¿Recuerda alguna situación compleja o difícil que debió resolver en su trabajo? ¿Cómo logro a su resolución?</li> </ol>



	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Cuando tiene presiones de tipo laboral ¿Qué hace para resolverlos?</li><li>6. Si le asignan una gran responsabilidad o de muchas tareas, con límites específicos de tiempo ¿Cómo planea su estrategia para cumplir con los plazos estipulados?</li></ol>
<b>Motivación</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Qué le atrajo de la propuesta de la empresa?</li><li>2. ¿Qué imagina haciendo dentro de tres años?</li></ol>

**ANEXO 13**  
**ENCUESTA DE CLIMA**  
**LABORAL**

## INSTRUCCIONES

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Por favor lea cada frase con atención. Si se equivoca puede borrar y cambiar la alternativa elegida.

<b>1</b>	Totalmente en desacuerdo
<b>2</b>	En desacuerdo
<b>3</b>	Ni en acuerdo ni en desacuerdo
<b>4</b>	De acuerdo
<b>5</b>	Totalmente de acuerdo

Aunque las frases están pensadas para muy distintos ambientes laborales, es posible que algunas no se ajusten exactamente a su caso particular. Trate de acomodarlas a su propia situación y decida en relación a su puesto de trabajo.

Su punto de vista es muy importante para conocer la opinión que existe sobre el funcionamiento de la organización y poder tomar decisiones de mejora. Por favor, conteste con atención y sinceramente.

No	Cuestionario	1	2	3	4	5
	Mi trabajo está claramente definido					
	Dispongo del mobiliario y equipos adecuados para desarrollar mi función					
	La organización reconoce y premia los esfuerzos realizados					
	Se valora positivamente que los empleados aportes nuevas ideas y sugerencias					
	En mi trabajo se estimula la aportación de ideas y sugerencias					
	El trabajo se realiza eficazmente y cumpliendo los plazos establecidos					
	Haber trabajado en la organización es una buena referencia en mi Hoja de Vida					
	Mi trabajo me ha producido muchas satisfacciones personales					
	Estamos apegados a muchas tradiciones rígidas y anticuadas					
	En mi trabajo las personas se expresan libre y espontáneamente, sin temor					
	Solemos probar nuevas soluciones y métodos, aunque no siempre salgan bien.					
	Se fomenta la formación como medio de abrir mentes y facilitar cambios					

La gente se esfuerza por ayudar a las nuevas personas que entran a trabajar					
Solemos recibir órdenes contradictorias de diferentes personas					
Los jefes evitan introducir cambios, aunque vean que son necesarios					
Los jefes suelen explicar los motivos de las decisiones e instrucciones					
Se fomenta que las relaciones entre departamentos sean buenas					
En mi departamento hay un ambiente muy tenso					
En general, me siento apoyado por mis jefes					
He aprendido mucho en mi puesto de trabajo					
Cuando tengo dudas en mi trabajo, suelo saber a quién debo consultar					
Se estimula la cooperación y el trabajo en grupo como medio de facilitar el cambio					
Los métodos de trabajo son bastante anticuados					
Los trabajos suelen estar bien planificados con antelación					
Los jefes suelen estar disponibles cuando se les necesita					
Se me deja bastante libertad para organizar mi trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo					
Los jefes suelen estar bien informados e informan a sus empleados					
Los departamentos tienen escaso conocimiento de lo que hacen otros departamentos					
Mi trabajo me permite tomar iniciativa					
Cuando tengo algún problema en mi trabajo, suele haber personas dispuestas a ayudarme					
Los colaboradores suelen esforzarse en su trabajo					
Suelo tener toda la información que necesito para poder hacer bien mi trabajo					
Es fácil mantener conversaciones personales con compañeros y superiores					
En mi trabajo hago cosas bastante variadas e interesantes					
En general, mi jefe está dispuesto a escucharme					
Se fomenta que las relaciones entre departamentos sean buenas					
Sabemos adaptarnos eficazmente a los cambios del entorno					
Se hacen esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y comunicación.					
Mi puesto de trabajo me resulta agradable y familiar					
Mi jefe me permite participar en la toma de decisiones					
Creo que mi puesto de trabajo está acorde a mi formación académica					
Considero que es posible ascender en la empresa					
Considero que las tareas que realizo son propias de mi puesto de trabajo					
Me gusta mi trabajo					
La remuneración que percibo por mi trabajo se encuentra acorde a mis funciones y conocimientos					
Considero que necesito capacitación en áreas relacionadas con mi trabajo					
Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo					
Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo					

<p>Mi jefe me ofrece retroalimentación sobre mi desempeño</p>					
<p>La retroalimentación sobre mi desempeño es oportuna</p>					
<p>Las relaciones entre compañeros de trabajo son cordiales y abiertas</p>					
<p>Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes</p>					
<p>La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar</p>					
<p>Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito</p>					
<p>Las metas establecidas en mi área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable</p>					
<p>Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada período</p>					
<p>La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros</p>					
<p>Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización.</p>					
<p>Existe reconocimiento de Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.</p>					
<p>Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.</p>					
<p>Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar.</p>					
<p>Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo a mi cargo</p>					
<p>Me siento muy capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.</p>					
<p>Mi jefe sabe delegar responsabilidades</p>					
<p>En la organización existe comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, lo que favorece un trabajo cooperativo</p>					
<p>Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución</p>					
<p>Los criterios de evaluación del personal están claramente especificados</p>					
<p>La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es precisa, continua y justa</p>					
<p>La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa.</p>					
<p>La capacitación que la institución ofrece es congruente con su misión y objetivos</p>					
<p>La institución siempre toma en cuenta mis intereses y necesidades de capacitación</p>					
<p>Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos de capacitación que yo requiero</p>					
<p>Creo que en mi área hace falta capacitación</p>					
<p>La institución destina los recursos suficientes para capacitar a su personal</p>					
<p>En general, la capacitación que la institución ofrece es de excelente calidad y promueve el mejor desempeño de nuestro trabajo</p>					
<p>Mi sueldo es más que suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia</p>					

En general, se tiene un eficiente sistema de sueldos y prestaciones que motiva al trabajador a mejorar su productividad en la institución					
Conozco y me siento altamente identificado con los valores de la institución.					
Conozco y entiendo la visión y misión de la organización					
Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento					
Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización					
Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi organización					
Cuento con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo					
Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada					
Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada					
El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)					
El ambiente de trabajo está libre de hostilidad					
Soy tratado(a) con respeto (por mis compañeros, supervisores, alta gerencia).					
Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia					
Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)					
Recibo mi pago a tiempo					
Conozco integralmente los programas de capacitación y los cursos que se dictan					
Los problemas y desacuerdos entre departamentos se discuten y solucionan abiertamente					

# **ANEXO 14**

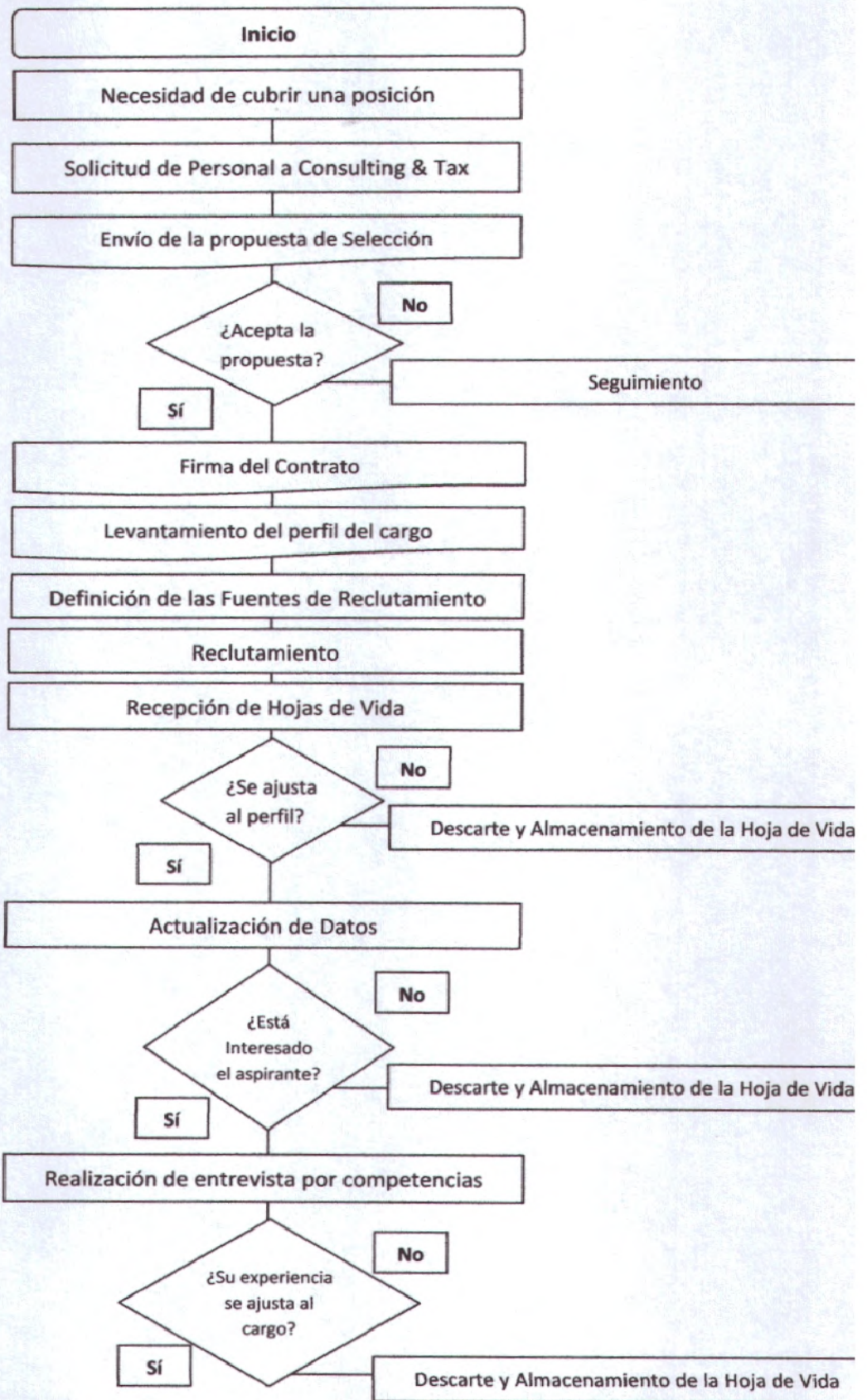
# **DIAGRAMA DE GANTT**

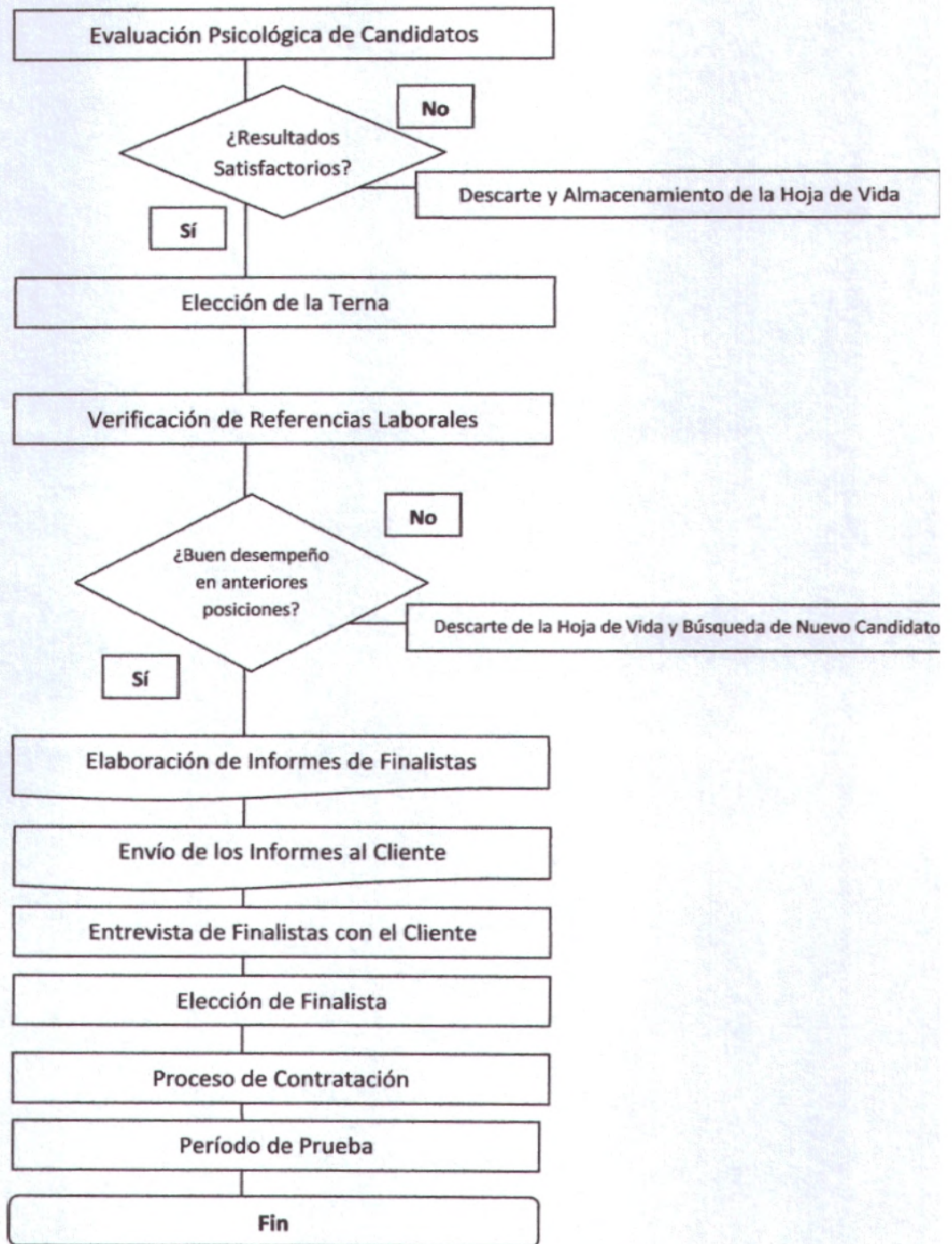




**ANEXO 15**  
**DIAGRAMA DE FLUJO**

## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN





**ANEXO 16**  
**GUÍAS DE ENTREVISTA**

## GUÍA DE ENTREVISTA / CARGOS SIN NIVEL DE SUPERVISIÓN

### I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo:

No. de personas que desempeñan el mismo cargo:

Nombre del cargo del Jefe Inmediato:

Departamento al que pertenece:

Fecha:

### II. ORGNIGRAMA DE FUNCIONES

Dibuje un pequeño organigrama que incluya su puesto y los colaboradores de su puesto.

### III. RESUMEN DE LAS FUNCIONES

Explique de la manera mas detallada posible y diferenciando las distintas actividades, las tareas o funciones más importantes que Ud. Realiza.

Funciones:

**IV. FINALIDAD DEL CARGO**

1. ¿Ud. Conoce claramente los objetivos de su cargo? Y, ¿Estos objetivos también los conocen claramente sus jefes y colaboradores inmediatos? Profundice/Explique
2. ¿Cuáles son las principales soluciones o respuestas que Ud. Realiza a las necesidades que le son planteadas por el cargo?
3. ¿Existe una clara definición de funciones y responsabilidades?
4. ¿Hay alguna función o responsabilidad que considera ajena a su cargo? Detállela a continuación.

**V. RELACIONES CON OTROS CARGOS****Con que departamentos colabora para realizar su trabajo**

¿Con que cargos / áreas?	Motivo	Frecuencia

## GUÍA DE ENTREVISTA / CARGOS CON NIVEL DE SUPERVISIÓN

### VI. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo:

No. de personas que desempeñan el mismo cargo:

Nombre del cargo del Jefe Inmediato:

Cargos a los que supervisa:

Departamento al que pertenece:

Fecha:

### VII. ORGNIGRAMA DE FUNCIONES

Dibuje un pequeño organigrama que incluya su puesto y los colaboradores de su puesto.

### VIII. RESUMEN DE LAS FUNCIONES

Explique de la manera mas detallada posible y diferenciando las distintas actividades, las tareas o funciones más importantes que Ud. Realiza.

Funciones:

### IX. FINALIDAD DEL CARGO

5. ¿Ud. Conoce claramente los objetivos de su cargo? Y, ¿Estos objetivos también los conocen claramente sus jefes y colaboradores inmediatos? Profundice/Explique

6. ¿Cuáles son las principales soluciones o respuestas que Ud. Realiza a las necesidades que le son planteadas por el cargo?

---

7. ¿Existe una clara definición de funciones y responsabilidades?

---

8. ¿Hay alguna función o responsabilidad que considera ajena a su cargo? Detállela a continuación.

---

## X. RELACIONES CON OTROS CARGOS

Con que departamentos colabora para realizar su trabajo

¿Con que cargos / áreas?	Motivo	Frecuencia
--------------------------	--------	------------



# GUÍA DE ENTREVISTA LEVANTAMIENTO DEL PERFIL

## XI. DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre del cargo:

Nombre del cargo del Jefe Inmediato:

Departamento al que pertenece:

Fecha:

## XII. METODOLOGÍA

Describa la metodología empleada en el levantamiento del perfil (Entrevista, Encuesta etc.)

## XIII. INFORMACIÓN DEL PERFIL

Explique de la manera más detallada posible las áreas que y temas que se incluyen en el Perfil.

## XIV. FINALIDAD DEL PERFIL

9. ¿Por qué considera Ud. que es importante contar con adecuados perfiles de selección?

10. ¿Cuáles son los objetivos del adecuado levantamiento del perfil de selección?

11. ¿Qué cargos realizan la actividad del levantamiento del perfil? ¿Junto a quien la realizan?

XV. Tiempo Aproximado  
Indique cual es el tiempo aproximado para el levantamiento del perfil.

## GUÍA DE ENTREVISTA RECEPCIÓN DE CANDIDATURAS

### XVI. DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre del cargo:

Nombre del cargo del Jefe Inmediato:

Departamento al que pertenece:

Fecha:

### XVII. MEDIOS DE RECEPCIÓN DE CANDIDATURAS

Describe los medios de recepción, clasificación y archivación de las Hojas de Vida

**XVIII. DEL ALMACENAMIENTO DE LAS HOJAS DE VIDA**  
**¿Como se genera al almacenamiento de las Hojas de Vida?**

**XIX. FINALIDAD DEL PERFIL**

**12.** ¿Cuál es la vigencia de las Hojas de Vida almacenadas?

**13.** ¿Cuál es el modo de almacenamiento de las Hojas de Vida que han sido presentadas espontáneamente?

## GUÍA DE ENTREVISTA RECLUTAMIENTO

### XX. DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre del cargo:

Nombre del cargo del Jefe Inmediato:

Departamento al que pertenece:

Fecha:

### XXI. CANALES DE DIFUSIÓN

Describe los canales de difusión de una vacante (Web, Referidos, Etc.)

### XXII. DETALLE DE CANALES DE DIFUSIÓN

Explique de la manera más detallada posible los canales de difusión mencionados anteriormente y en que casos son empelados Ej. Mandos Medios, Altos. Etc.

**XXIII. FINALIDAD DEL PERFIL**

**14.** ¿Cuál deberá ser el contenido de las publicaciones?

**15.** ¿Qué cargos realizan la actividad del Reclutamiento?

**XXIV. Tiempo Aproximado**

**Indique cual es el tiempo aproximado para el Reclutamiento.**

**ANEXO 17**  
**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN**  
**AL CLIENTE**

## Cuestionario de Satisfacción del Cliente

Le rogamos nos ayude a mejorar nuestro servicio respondiendo a unas cuantas preguntas sobre el servicio que ha recibido. Estamos interesados en su opinión.

1. ¿Cómo conoció Ud. de nuestro servicio?

2. ¿Con qué frecuencia utiliza nuestro servicio?

3. ¿Qué criterios considera importantes en la elección del finalista?

4. ¿Qué considera Ud. importante observar en la entrevista de selección?

5. En términos generales, ¿En qué medida está usted satisfecho con los servicios que ha recibido?

Muy satisfecho

Básicamente satisfecho

Ligeramente  
insatisfecho

Totalmente insatisfecho

6. ¿En qué medida ha satisfecho nuestro servicio sus expectativas?

Podríamos mejorar  
significativamente

Podría mejorar

Satisface mis  
expectativas

No ha satisfecho mis  
expectativas



7. ¿Qué elementos cambiaría, añadiría o mejoraría de nuestro servicio?
