

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA EL RECLUTAMIENTO DEL TALENTO
HUMANO DE LA EMPRESA INDUSTRIA HINOJOZA**

AUTORAS:

ELVIA JAZMINA CHICAIZA ARGUDO

YASMIN LOURDES INDACOCHEA CHANCAY

TUTOR:

MBA. FERNANDO DÁVILA MEDINA

GUAYAQUIL- ECUADOR

2015

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA.....	I
ÍNDICE GENERAL.....	II
ÍNDICE DE GRÁFICOS	V
ÍNDICE DE TABLAS	VI
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	VII
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	VIII
AGRADECIMIENTO	X
DEDICATORIA	XII
RESUMEN.....	XIV
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I.....	4
1. PROBLEMA A INVESTIGAR.....	4
1.1. Tema	4
1.2. Planteamiento del problema.....	4
1.3. Formulación del problema	4
1.4. Delimitación del problema.....	5
1.5. Justificación de la investigación	5
1.6. Sistematización	6
1.7. Objetivo general de la investigación.....	6
1.8. Objetivos específicos	6
1.9. Identificación de las variables.....	6
1.10. Límites de la investigación	7
1.11. Hipótesis	7
1.12. Operacionalización de las variables.....	7
CAPÍTULO II	8
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8
2.1. Estado de conocimiento o del arte	8

2.2.	Marco teórico	9
2.2.1.	Gestión empresarial.....	9
2.2.2.	Talento humano.....	14
2.2.2.1.	Competencia laboral.....	16
2.2.2.2.	Gestión de talento humano	17
2.2.2.3.	Objetivos de la Gestión del Talento Humano	21
2.2.2.4.	Reclutamiento y selección del personal	24
2.2.3.	Selección del personal.....	26
2.2.3.1.	Importancia del procedimiento de selección de personal.....	27
2.2.3.2.	Análisis de empleo	29
2.2.3.3.	Descripción del trabajo.....	29
2.2.3.4.	Especificación de la persona	30
2.2.3.5.	Etapas de selección de personal	31
2.2.4.	Sistema de reclutamiento	36
2.2.4.1.	Beneficios del sistema de reclutamiento	43
2.2.5.	Departamento de Recursos Humanos	45
2.2.6.	Funciones de un Departamento de Recursos Humanos	46
2.2.6.1.	Depende de los siguientes factores.....	47
2.4.	Marco legal.....	49
2.3.	Marco conceptual	50
CAPÍTULO III.....		52
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		52
3.1.	Métodos de investigación.....	52
3.2.	Población y muestra.....	52
3.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
3.4.	Recursos, fuentes, cronograma y presupuesto para la recolección de datos.....	53
3.5.	Tratamiento a la información.....	55
3.5.1.	Análisis de los resultados de las encuestas	66
3.5.2.	Análisis de las entrevistas	69
CAPÍTULO IV.....		70
4. LA PROPUESTA		70
4.2.	Título de la propuesta	70
4.3.	Justificación de la propuesta	70
4.4.	Objetivo General de la propuesta.....	70
4.5.	Objetivos específicos de la propuesta.....	70
4.6.	Hipótesis de la propuesta	71

4.7.	Desarrollo de la propuesta	71
4.7.1.	Características generales del sistema	71
4.7.2.	Aplicaciones de gestión.....	73
4.7.3.	Interfaz de reclutamiento.....	73
4.7.4.	Gestión de los puestos	73
4.7.5.	Estación de candidatos	73
4.7.6.	Entrevista.....	74
4.7.7.	Importación de candidatos	74
4.7.8.	Software personalizado	74
4.7.9.	Informes	74
4.7.10.	Informes en base al solicitante	74
4.7.11.	Internet accesible.....	74
4.7.12.	Solución intuitiva	75
4.8.	Presupuesto	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		91
Conclusiones		91
Recomendaciones		91
BIBLIOGRAFÍA		93
ANEXOS		97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1 Ubicación de la empresa	5
Grafico 2 Sub-tareas dentro del Departamento de Recursos Humanos	45
Grafico 3 Sexo.....	55
Grafico 4 Edad	56
Grafico 5 Tiempo laborando en la empresa	57
Grafico 6 Sistema de contratación del personal	58
Grafico 7 Responsable de contratación de personal	59
Grafico 8 Frecuencia en reclutamiento de personal.....	60
Grafico 9 Factores que generan inconvenientes en el proceso de reclutamiento.....	61
Grafico 10: Manejo de los procesos de reclutamiento de personal.....	62
Grafico 11: Inconvenientes de una ejecución inadecuada de procesos.....	63
Grafico 12: Medidas para mejorar los procesos de reclutamiento de personal.....	64
Grafico 13: Sistema automatizado de reclutamiento de personal	65
Grafico 14 Fases del proceso de Reclutamiento Industria Hinojosa.....	75
Grafico 15 Modelo de la publicación en el diario Universo	76
Grafico 16: Pagina web Computrabajo	81
Grafico 17: Preselección de los candidatos.....	82
Grafico 18: Módulo candidatos.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de las variables.....	7
Tabla 2: Pasos para realizar la selección de personal	27
Tabla 3: Perfil de personal.....	31
Tabla 4: Beneficios del sistema de reclutamiento.....	43
Tabla 5: Cronograma de actividades.....	53
Tabla 6: Recursos Materiales	54
Tabla 7: Sexo.....	55
Tabla 8: Edad	56
Tabla 9: Tiempo laborando en la empresa	57
Tabla 10: Sistema de contratación del personal.....	58
Tabla 11: Responsable de contratación de personal	59
Tabla 12: Frecuencia en reclutamiento de personal.....	60
Tabla 13: Factores que generan inconvenientes en el proceso de reclutamiento.....	61
Tabla 14: Manejo de los procesos de reclutamiento de personal.....	62
Tabla 15: Inconvenientes de una ejecución inadecuada de procesos.....	63
Tabla 16: Medidas para mejorar los procesos de reclutamiento de personal.....	64
Tabla 17: Sistema automatizado de reclutamiento de personal	65
Tabla 18: Cronograma de Reclutamiento e Inducción del Nuevo Colaborador	89
Tabla 19: Inversión Inicial	89
Tabla 20: Gastos varios	89
Tabla 21: Depreciación	90
Tabla 22: Publicidad	90

Guayaquil, 23 de marzo del 2015.

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA EL RECLUTAMIENTO DEL TALENTO
HUMANO DE LA EMPRESA INDUSTRIA HINOJOZA**

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor de Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativa.

CERTIFICO

Yo, MBA. Fernando Dávila Medina, certifico que el Proyecto de Investigación con el tema: **“DISEÑO DE UN SISTEMA PARA EL RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA INDUSTRIA HINOJOZA”**, ha sido elaborado por las Srtas. Elvia Chicaiza Argudo y Yasmin Lourdes Indacochea, bajo mi tutoría y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador, que se designe al efecto.

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Declaración de Autoría.

Yo, Elvia Chicaiza, con cédula de ciudadanía No. 092554538-6 y Yasmin Indacochea, con número de cédula de ciudadanía No 092260286-7 en calidad de autoras, declaramos bajo juramento que la autoría del presente trabajo nos corresponde totalmente y responsabilizamos de los criterios y opiniones que en el mismo se declaran, como producto de la investigación que hemos realizado.

Que somos las únicas autoras del trabajo del Proyecto de Investigación: **“DISEÑO DE UN SISTEMA PARA EL RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA INDUSTRIA HINOJOZA”**, el perfil del proyecto es de nuestra autoría, y que en su formulación se han respetado las normas legales y reglamentos pertinentes, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial, de la Facultad de Ciencias Administrativa de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

De conformidad con lo establecido en el Capítulo I de la ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, su reglamento y normativa institucional vigente, dejo expresado mi aprobación de ceder los derechos de reproducción y circulación de esta obra, a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Dicha reproducción y circulación se podrá realizar, en una o varias veces, en cualquier soporte, siempre y cuando sea con fines sociales, educativos y científicos.

Las autoras garantizan la originalidad de sus aportaciones al proyecto, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede.

AUTORA

AUTORA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios que me dió fuerza, sabiduría, perseverancia y Fe para poder terminar mi proyecto.

A mi familia por ayudarme con el cuidado de mi hija Valentina mientras yo realizaba las respectivas investigaciones y demás, por estar a mi lado en cada momento de mi vida.

A mi esposo por su paciencia, su ayuda, sus palabras de aliento en impulsarme para que siguiera adelante, palabras que me hicieron ser perseverante y hoy cumplo un sueño más en mi vida.

Un agradecimiento enorme debo al master Fernando Dávila que como nuestro tutor de este proyecto me ha brindado, apoyado y corregido con un interés único, por su valiosa tutoría en todo el proceso de realización de este proyecto.

En especial, quiero agradecer enormemente a la persona que más amo en la vida a mi bella madre que con su apoyo económico, moral, espiritual y constancia me permitió terminar mis estudios y gracias a Dios por permitir que este siempre conmigo.

Jazmina Chicaiza

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme inteligencia, sabiduría y fortaleza para llegar a hacer realidad este sueño anhelado.

A mi hermano y hermanas quienes me han brindado su apoyo todo el tiempo.

Un agradecimiento especial al master Fernando Dávila, quien como tutor me guio con sus amplios conocimientos y experiencia a realizar este proyecto.

A mis amigos, Leonardo y Diana y a todas aquellas personas que de una u otra forma me han brindado su apoyo incondicional en el transcurso de cada año de mi carrera universitaria.

Yasmin Indacochea

DEDICATORIA

A mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida; por su amor, trabajo y sacrificios en todos estos años. Gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido mi mayor bendición ser su hija. Son los mejores padres los amo con mi vida.

Jazmina Chicaiza

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado a la persona que más amo en la vida a mi madre Flor Chancay por su apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda en los momentos difíciles. Me ha dado todo lo que soy como persona forjando en mí, valores, principios, carácter, empeño y perseverancia para conseguir mis objetivos.

A mi hermano que siempre ha estado junto a mí brindándome su apoyo incondicional.

A mi hijo Jostin, para que veas en mi un ejemplo a seguir.

Yasmin Indacochea

RESUMEN

El presente trabajo ha sido desarrollado con la finalidad de poder ofrecer una alternativa viable al problema identificado dentro de la Industria Hinojoza, con lo cual se busca mejorar el proceso de reclutamiento del personal óptimo que requiera esta organización, para diversas actividades, así como se busca desarrollar una alternativa que haciendo uso de la tecnología, le facilite a todo el personal de la misma, mantenerse informado en cuestiones netamente internas, tales como obtener información sobre sus roles de pagos entre otros factores. Por ello, ha sido fundamental desarrollar antes de todo, una investigación, con la cual se logrará recolectar información relevante relacionada con los problemas internos de la Industria Hinojoza, para luego en el desarrollo de la propuesta, poder tomar en consideración aquellos puntos relevantes, y diseñar la solución, con la cual se garantice el eficaz desarrollo de las actividades y tareas de la empresa. El presente trabajo ha sido desarrollado a través de capítulos, con lo cual, queda ratificado dentro de cada uno, el proceso que ha sido necesario realizar para llegar a un fin. Cada punto ha requerido de una investigación previa de parte de las autoras del presente documento, con la finalidad de abarcar temas relacionados al título del proyecto, para así validar su viabilidad y poner en marcha lo antes posible la propuesta para dicha organización, y lograr a la vez el éxito esperado en el mercado.

.

ABSTRACT

The present work has been developed with the purpose of being able to offer a viable alternative to the problem identified within the Industria Hinojoza, which seeks to improve the process of recruitment of the great staff that requires this organization, for various activities, As well as they are looking to develop an alternative to making use of the technology, provide it to all the staff of the same, keep yourself informed in matters purely internal, Such as information about their roles of payments among other factors. For this reason, it has been essential to develop before all, an investigation, with which it will gather relevant information related to the internal problems of the Industria Hinojoza, then in the development of the proposal, To be able to take into consideration those relevant points, and design the solution, which ensures the effective development of activities and tasks of the company. This work has been developed through chapters, with which, Is hereby ratified within each one, the process that has been necessary to arrive at an order. Each point has required of a previous investigation on the part of the authors of this document, with the purpose of cover topics related to the title of the project, In order to validate their feasibility and put in place as soon as possible the proposal for the organization, and at the same time achieving success in the market.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo se enfoca en establecer una solución para la gestión de reclutamiento de personal en la Industria Hinojoza, la cual ha mantenido falencias en la captación del cliente interno, debido a que los procesos desarrollados no son los estandarizados en su totalidad. Para comprender claramente el proceso de investigación, se procedió a estructurar el trabajo de la siguiente manera:

1. El primer capítulo, muestra el planteamiento del problema en relación con los objetivos y la justificación, puesto que es aquí donde se evidencia el punto de partida del trabajo de investigación además de las causas y consecuencias de la problemática.
2. En el segundo capítulo, se especifica el marco teórico del trabajo, es decir las definiciones en relación a todo el planteamiento del proyecto de investigación.
3. En el tercer capítulo, se propone la metodología utilizada para la recolección de la información, ya que fue necesario saber qué recursos se iban a considerar para tener datos precisos en la investigación.
4. En el cuarto capítulo, se muestra el análisis de los resultados, los cuales ayudaron a la toma de decisiones para la propuesta del estudio, puesto que se corroboró el problema y la necesidad de plantear las estrategias de estudio.
5. Dentro del quinto capítulo está la propuesta la cual sería la posible solución para que el inconveniente encontrado pueda mitigarse y darse las mejoras necesarias.

El trabajo tiene el respaldo de las conclusiones como resultado de cada uno de los datos obtenidos y las recomendaciones son las sugerencias que se fijan con la finalidad de fijar un propósito a largo plazo de las estrategias planteadas.

El talento humano de una empresa es el eje primordial debido a que dependiendo de los resultados de éste, los objetivos empresariales se verán o no cumplidos. La Industria Hinojoza ha obviado este proceso importante dentro de las actividades que cumple para ratificar su labor en el mercado, lo que ha ocasionado grandes descontentos con el personal que se contrata y la rotación que existe de los mismos.

La gestión de talento humano es la parte esencial en toda empresa, porque permite conocer de qué manera administrar un grupo de trabajo y brindarle los beneficios suficientes en cuanto al ambiente laboral que se proyecta dentro de una determinada institución. Es importante mencionar que manejar un buen personal nace del sistema de reclutamiento efectivo que se haya tenido, ya que forma parte esencial de la prestación de un buen servicio al tener un personal capacitado y con las competencias ajustadas al perfil requerido.

El proceso de investigación desarrollado permitió corroborar la existencia del problema, así como la verificación de necesitar una oportuna solución dentro de la empresa en estudio. Es importante conocer que la metodología desarrollada permitió obtener la información oportuna además que se logró trabajar con una población óptima de estudio.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1. Tema

Diseño de un sistema para el reclutamiento del talento humano de la empresa Industria Hinojoza.

1.2. Planteamiento del problema

La Industria Hinojoza es una empresa metalmecánica dedicada a la fabricación de carrocería. Con el pasar del tiempo, se ha consolidado con productos de excelente calidad, lo que ha hecho que capte un buen mercado. A pesar que las estrategias comerciales han funcionado para la presentación de la empresa ante el mercado, en la parte interna de la empresa en lo que respecta al reclutamiento de personal, no se ha visto un buen sistema, ya que se utiliza un procedimiento obsoleto, que es clave para determinar a los empleados de una entidad.

El talento humano son las personas que hacen diariamente funcionar la empresa con la labor que desempeñan día a día y que se ha constituido como eje fundamental para el ambiente laboral; puesto que existiendo un personal apto dentro de una sección de trabajo, se puede hablar de un mejor desarrollo de las actividades empresariales, así como también de la interacción fundamental que se ejerce con cada uno de los integrantes de una entidad.

Industria Hinojoza ha vencido muchos desafíos a lo largo de su permanencia en el mercado; no se puede perder la oportunidad de desarrollar una ventaja competitiva con el buen manejo de la selección del personal, ajustado a las características y al perfil requerido en cada área.

1.3. Formulación del problema

¿De qué manera ayudaría en el reclutamiento de personal de la Industria Hinojoza, el desarrollo de un sistema digitalizado de selección del mismo?

1.4. Delimitación del problema

Campo: Administración de Empresas.

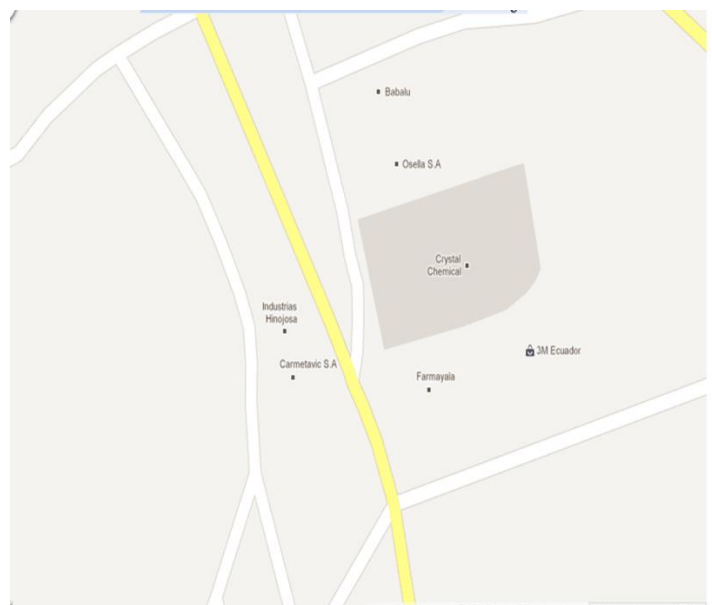
Área: Talento Humano.

Aspecto: Sistema de Reclutamiento de Personal.

Tema: “Diseño de un sistema para el reclutamiento del talento humano de la empresa Industria Hinojoza.”

Problema: No existe un buen proceso en el reclutamiento de personal de la Industria Hinojoza.

Grafico 1 Ubicación de la empresa



Fuente: Google Maps

1.5. Justificación de la investigación

La presente investigación ayudará a optimizar recursos de tiempo para la contratación del personal, ya que se busca por medio de los sistemas informáticos automatizar el proceso de selección y reclutamiento, obteniendo como resultado, personal capacitado que será medido y sometido a todos los procesos que el programa de selección contenga para determinar y conocer sus habilidades, y no sujeto a factores subjetivos como preferencia y simpatía.

Bajo el programa, se desea la diferenciación en el mercado de los actuales procesos de selección para que de esta manera las empresas empiecen a cambiar sus métodos actuales ante la necesidad de cubrir una vacante en menos tiempo y bajo un nivel óptimo de verificación de datos.

Actualmente el tema ecológico y ambiental juega un rol importante en la empresa y por este medio con la inclusión de sistemas informáticos en el proceso de selección ayudaríamos al medio ambiente con un ahorro en la utilización de papel ya que no receptoríamos papel físico con hojas de vida para el reclutamiento de personal sino que se utilizaría medios magnéticos e informáticos para la recepción de hojas de vida de igual manera que para las pruebas se utilizaría medios magnéticos desde un ordenador.

1.6. Sistematización

- ¿Cómo determinar el proceso actual de reclutamiento de la empresa Industria Hinojoza?
- ¿Cómo conocer los tiempos promedios de contratación de talento humano en la empresa?
- ¿Cuál es el sistema informático óptimo para el desarrollo del proceso de reclutamiento?
- ¿Cómo se puede innovar los procesos de selección en la Industria Hinojoza?

1.7. Objetivo general de la investigación

- Analizar el proceso actual de reclutamiento de la empresa Industria Hinojoza.

1.8. Objetivos específicos

- Determinar los tiempos promedios de contratación de talento humano en la empresa.
- Conocer el sistema informático óptimo para el desarrollo del proceso.

1.9. Identificación de las variables

Variable independiente: Análisis del proceso actual de reclutamiento de la empresa.

Variable dependiente: Sistema digitalizado de reclutamiento.

1.10. Límites de la investigación

Limitación en el presente proyecto de investigación son los tiempos los cuales se demoraría en el reclutamiento de nuevos colaboradores debido a que tenemos que establecer tiempos en los procesos llevados a cabo desde la selección hasta la contratación del nuevo colaborador.

1.11. Hipótesis

General

Si se desarrolla un análisis del proceso actual de reclutamiento del talento humano en la Industria Hinojoza, entonces se podrá diseñar un sistema que se ajuste a esta actividad importante en la empresa.

Particulares

- Más del 40% de los empleados de la empresa consideran que en la Industria Hinojoza los procesos de contratación de talento humano se desarrolla en un mayor tiempo que el necesario.
- Más del 50% del personal considera que un inadecuado sistema de reclutamiento de personal, puede afectar a largo plazo a la empresa.
- Más del 60% de los empleados de la empresa consideran necesario que se implemente un sistema de reclutamiento, para optimizar el proceso.

1.12. Operacionalización de las variables

Tabla 1: Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicador	Técnica	Instrumento
Independiente				
Proceso de reclutamiento en la empresa Industria Hinojoza	Investigación empresarial	Resultados de la investigación	Encuesta - Entrevistas	Cuestionario - Guión de preguntas
Dependiente				
Sistema digitalizado de reclutamiento	Implementación del sistema	Mejoramiento del sistema de reclutamiento de personal	Observación	Ficha de observación

Elaborado por: Las autoras

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Estado de conocimiento o del arte

En lo que se refiere a los antecedentes del trabajo, se mencionan reportes, como es el caso de Soria (2009), denominado “Diseño de un sistema de selección de personal para personas con discapacidad mental y/o intelectual de la Bolsa de Empleo del Ministerio de Trabajo y Empleo Unidad de Discapacidades”, el cual se basó en el área de personas que padecen discapacidades mentales y poseen dificultades para poder acceder a un empleo estable, el que fue considerado como un problema que demuestra una situación de desigualdad en el sector laboral.

En este sentido, las autoras vieron la oportunidad en base a las necesidades de este segmento de la población, diseñar un sistema de selección de personal que contribuya a la inserción de este grupo de personas en el área laboral. En base a la investigación realizada, la autora pudo reconocer que la selección de personas que presentan algún grado de discapacidad se realiza mayormente sin aplicar un proceso adecuado; para ello propuso diseñar un sistema automatizado bajo parámetros específicos que permitan realizar una selección acorde a las capacidades de las personas, de modo que puedan ser ubicados en el área laboral donde puedan desempeñarse eficientemente.

Así mismo, se menciona el trabajo desarrollado por Hanze y Paladines (2009), el cual fue titulado “Diseño de un programa de selección de personal basado en perfiles por competencias, que facilite la contratación del elemento humano más idóneo, para laborar en empresas turísticas de la provincia de Esmeraldas”, el cual estuvo orientado a estudiar el proceso de selección del personal en el sector del turismo, que se ha desarrollado considerablemente en los últimos años, y por lo tanto requiere que la selección de personal se realice pensando en capacidades que posee el empleado, de modo que su desenvolvimiento en servicio al cliente le permita mantener la calidad del servicio en el sector. Por lo tanto, la propuesta de los autores

se basó en establecer un programa que permita seleccionar al personal procediendo a la par a los objetivos del sector.

Finalmente se menciona el trabajo desarrollado por Campos y Farfán (2013), titulado “Diseño de un sistema basado en competencias para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para la empresa Crime Stop Cía. Ltda. Período 2013”, en este trabajo identificaron falencias en los procesos de reclutamiento de personal en la empresa Crime Stop Cía. Ltda., la cual se dedica a proporcionar servicios de seguridad privada.

Sin embargo, en la empresa existía una elevada rotación de personal y carecía de un proceso de reclutamiento adecuadamente definido, por lo que en vista de las necesidades de mejora que tenía la empresa en el área, las autoras propusieron la implementación de un sistema digitalizado de reclutamiento, el cual fue evaluado de manera minuciosa debido a que resultaba fundamental que el sistema propuesto se ajuste a las necesidades de la empresa, puesto que el sistema propuesto se basó en la selección por competencias lo que proporcionaría mejores resultados a largo plazo y reduciría los niveles de rotación de personal.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Gestión empresarial

Según lo indica Barreiro, et al. (2013, pág. 9), “Es un proceso que consiste en planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar los esfuerzos de una organización, así como utilizar los demás recursos con el fin de conseguir los objetivos”.

La teoría de la gestión empresarial ha sufrido cambios en los últimos años con el desarrollo de nuevas herramientas y aplicaciones orientadas a facilitar las tareas de gestión. En términos simples, la teoría de gestión empresarial argumenta que una organización está influenciada e interrelacionada con muchos subsistemas internos y sistemas externos. Actualmente, las organizaciones no son entidades independientes y aisladas, ya que el desarrollo de una adecuada gestión dependerá en gran medida de la comprensión de los diferentes factores que afectan su

funcionamiento como empresa. Por lo tanto, la teoría de gestión empresarial intenta tomar una visión integral del proceso de una organización.

Una filosofía de gestión basada en la necesidad de desarrollo de la organización intenta integrar muchos campos de conocimiento organizacional y científico. Estos incluyen ciencias de la conducta, la física, la economía, las ciencias sociales y filosofía. Considerando que una organización es un sistema dinámico y siempre cambiante influenciado continuamente por su ambiente externo (políticas, la tecnología, la economía, la competencia, la globalización) y su ambiente interno (cambio de la estructura de la organización, cultura, presupuestos y sistemas de gestión de recursos humanos, información y comunicación, y gestión financiera).

El grado de sinergia y alineación entre la organización, el equipo y los objetivos individuales y objetivos empresariales, determina el éxito o el fracaso de una organización. Es imperativo que cada organización asegure sus metas y los objetivos se encuentren alineados con las estrategias de organización (misión, visión, objetivos); estructura (organigrama, estructura de toma de decisiones, entre otros); y sistemas (recursos humanos, finanzas, comunicación, administración, información, entre otros); y cultura (valores, ética de trabajo, principios, entre otros).

Por lo tanto, una gestión empresarial efectiva debe estar caracterizada por los sistemas, estrategias, estructuras y cultura organizacionales que se desarrollan de manera alineada; junto con las personas que operan de forma sinérgica en los diferentes departamentos de la empresa y los encargados del área administrativa.

No hay que olvidar el impacto de cada individuo que opera dentro de cada organización, puesto que el talento humano dentro de la empresa constituye el principal activo y consecuentemente la gestión de la organización se verá estrechamente vinculada con la gestión del talento humano.

Para Calderón y Castano (2010, pág. 313):

La Gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnica que se aplican a la administración de una empresa y cuya dificultad dependerá del tamaño de la misma. En cualquier caso, el objetivo fundamental de la gestión empresarial es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

Los gerentes son los principales responsables de los procesos de gestión empresarial y del seguimiento de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa para conseguir eficientemente los objetivos propuestos a través del talento humano que la integra, además de establecer y lograr metas a través de la ejecución de cuatro funciones básicas de gestión: planificación, organización, dirección y control. Ambos conjuntos de procesos utilizan recursos humanos, financieros, y recursos materiales.

De acuerdo a Sánchez (2013, pág. 32), “La gestión empresarial se asocia a las prácticas, organización, sistemas y procedimientos que facilitan el flujo de información para la toma de decisiones, el control, la evaluación y la dirección estratégica del negocio”.

Las relaciones directas del responsable de la gestión con el talento humano de la empresa en los roles interpersonales colocan al gerente en una posición única para obtener y proporcionar información. De este modo, en el rol de supervisor, el gerente recibe y recopila información; en el papel de divulgador, el gerente transmite información especial en la organización; mientras que en el papel de portavoz, el gerente difunde información de la organización en su entorno.

En este contexto, si la administración se define como hacer las cosas a través de los demás, entonces el liderazgo debe ser definido como las fuentes sociales e informales de influencia que se utilizan para inspirar a las medidas adoptadas por otros; consecuentemente representa una característica fundamental para ejercer las

funciones de gestión empresarial. Esto significa incentivar al talento humano de la empresa a desarrollar sus actividades con el propósito de alcanzar un objetivo común. Los grandes líderes ayudan a construir una organización de capital humano, entonces motivan al personal a tomar una acción concertada.

El liderazgo también incluye una comprensión de cuándo, dónde y cómo utilizar las fuentes más formales de autoridad y atribuir a un responsable en la gestión empresarial. En la actualidad, una adecuada gestión empresarial requiere de buenos líderes, quienes demuestren competencias para lograr el mejor aumento de la movilidad laboral.

De acuerdo a Mundet (2010, pág. 45):

Si nos situamos en el campo de la gestión empresarial, el concepto de estrategia ocupa un lugar fundamental, especialmente en áreas funcionales tales como finanzas, ventas, producción o personal; en cambio, desde una perspectiva estratégica, el interés por la tecnología y la innovación es mucho más reciente.

Cuando una organización tiene un propósito a largo plazo, articulado en metas y objetivos claros, y estas metas y los objetivos pueden ser enrollados en un plan de acción coherente, entonces se puede decir que la organización tiene una estrategia. Sin embargo, solo se logrará una buena estrategia cuando para la ejecución de dicho plan también se aproveche los recursos únicos y capacidades para explotar una oportunidad externa.

La estrategia entonces, es el concepto central, integrado de cómo una organización logra sus objetivos adecuadamente orientados. Por lo tanto, la gestión estratégica es el conjunto de conocimientos que responde preguntas sobre el desarrollo y la aplicación de buenas estrategias dentro de la organización.

La gestión estratégica es importante para todas las organizaciones, ya que, cuando se formula correctamente ofrece a los líderes y al talento humano que la conforma, un conjunto de directrices para el desarrollo de sus acciones dentro de la empresa. Es por esto que la estrategia es fundamental para los principios de la gestión empresarial, puesto que consiste en tomar decisiones: ¿Qué se debe hacer? ¿Qué no se debe hacer? ¿Qué debe estar haciendo la organización? ¿Qué debe dejar de hacer?

En este contexto, el liderazgo, el espíritu empresarial y la estrategia son los elementos más valiosos y de principios útiles en la gestión. Estos dentro de la planificación estratégica se pueden resumir en dar respuestas a las preguntas sobre "quién", "qué" y "cómo". Por lo tanto, el liderazgo ayuda a entender quien ayuda a dirigir la organización hacia adelante y cuáles podrían ser las características esenciales de un buen liderazgo.

Según lo menciona Goñi (2012, pág. 81):

Introducir el concepto y la práctica de resolución de problemas en la gestión empresarial nos puede ser de gran ayuda para interpretar mejor por qué el conocimiento es clave en la organización empresarial y por qué la creatividad es un valor actualmente en alza. Si aceptamos la necesidad continua de resolver problemas, en un espacio de cambio constante, entenderemos mejor la importancia de aplicar el conocimiento en las organizaciones empresariales.

Por lo general, las empresas emprendedoras y empresarios son capaces de identificar oportunidades y resolver problemas para cualquier organización; el espíritu empresarial responde grandes preguntas sobre cuál podría ser el propósito de la organización. Finalmente, la gestión estratégica tiene como objetivo asegurarse de que las decisiones correctas se ejecuten específicamente y que una buena estrategia está orientada a explotar grandes oportunidades del mercado.

2.2.2. Talento humano

Como lo menciona Bohlander y Snell (2009, pág. 4):

“El término recursos humanos implica que las personas tienen capacidades que impulsan el desempeño de la organización, junto con otros recursos como el dinero, los materiales y la información. Otros términos como capital humano y activos intelectuales tienen en común la idea de que las personas marcan la diferencia en la forma en que se desempeña una organización”.

El talento de un empleado puede involucrar todo tipo de elementos relacionados con sus cualificaciones y competencias educativas, experiencias, fortalezas conocidas y formación adicional que han emprendido con sus capacidades potenciales y motrices, cualidades y personalidad. Por lo general, el talento humano, suele referirse a los siguientes aspectos:

- Capacidad, aptitud, dotación, facultad, instinto y fortalezas.
- Capacidad natural inusual a hacer algo que pueda ser desarrollada por el entrenamiento.

Básicamente, el talento humano constituye uno de los elementos fundamentales que posee una empresa, debido a que básicamente, se trata de quienes laboran en las diferentes áreas de la empresa, desempeñando actividades establecidas en base a sus capacidades. Consecuentemente, se puede mencionar que el talento humano incide de manera directa en los niveles de competitividad de la empresa.

En la actualidad, en base a esta perspectiva, varias empresas y organizaciones consideran la necesidad de obtener el mejor talento humano, lo cual implica inversiones en programas de capacitación, selección de personal y gestión de talento humano. Esto puede proporcionar beneficios relacionados con el rendimiento, la eficiencia y la reducción de riesgos laborales.

Así mismo, es necesario que las empresas se preocupen por lograr el desarrollo eficaz del talento humano, para lo que habitualmente suelen establecer

incentivos con la finalidad de motivar al empleado de acuerdo a su rendimiento y a los resultados obtenidos. Este representa un aspecto necesario, ya que influye en los niveles de productividad de la empresa.

Los programas motivacionales orientados al desarrollo del talento humano, deben desarrollarse de tal modo que manifiesten la identidad corporativa de la empresa y consecuentemente también deban estar ligados a los objetivos de la misma. El desarrollo del talento humano, generalmente se lleva a cabo de manera individual y en equipos, con lo que se pretende que los empleados se sientan identificados con la empresa, de modo que desarrollen sus actividades de acuerdo a la cultura empresarial y el cumplimiento de los objetivos, no solo para la obtención de rentabilidad, sino también para reflejar una buena imagen de la empresa. (Palomo, 2009).

Como lo menciona la Oficina Internacional de Trabajo (2009, pág. 57):

El talento humano es el factor productivo más importante de la economía contemporánea. Es importante centrarse en el desarrollo de una fuerza de trabajo calificada y el aumento de las capacidades humanas a través de sistemas de educación, formación y aprendizaje permanente de alta calidad para ayudar a los trabajadores a encontrar buenos empleos y a las empresas a encontrar los trabajadores calificados que necesitan.

Con el propósito de mantener los niveles de competencia del talento humano, y que éste sea partícipe en la consecución de resultados óptimos de los procesos internos y externos, es necesario que los responsables del área lleven a cabo una evaluación que les permita analizar el rendimiento, la competitividad y el desenvolvimiento del talento humano de la empresa, por lo que se requiere también de la aplicación de una gestión continua.

2.2.2.1. Competencia laboral

Sastre (2009, pág. 47), determina que:

Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales al término de competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

En relación a lo que menciona Sastre, las competencias laborales corresponden a la capacidad y habilidades que posee una persona para desempeñarse de manera eficaz en las diferentes áreas de la empresa, a las cuales son o serán asignadas luego de un proceso de selección. Un factor frecuente que distingue entre los conocimientos y las habilidades, se debe a que los conocimientos son los que se obtienen de un largo proceso de aprendizaje, mientras que las habilidades se ven en las actividades que se realizan a diario.

Existen diferentes formas para aumentar las habilidades y calificaciones del talento humano para determinados puestos de trabajo, por lo que se sugiere obtener información adicional con respecto al área a la cual se asignará a la misma; esto puede contribuir en aumentar las competencias de la persona. Se debe completar un programa de formación o certificación, lo que corresponde a otra manera de aumentar las competencias en un área muy específica. (Dessler, 2011).

Sin embargo, el incremento de las habilidades, puede requerir más trabajo independiente por parte de la persona. Por ejemplo, si una persona quiere aumentar su capacidad de escritura, o habilidad para desarrollar un trabajo, esto requerirá práctica dedicada. No obstante, no debe ser percibida como una práctica esporádica o temporal, sino más bien como una actividad continua que le permita a la persona mejorar la habilidad de forma paulatina.

2.2.2.2. Gestión de talento humano

Para Yagüez (2010, pág. 73), “La gestión de talento humano consiste en todo un conjunto de procedimientos dirigidos a reclutar personal calificado para perfeccionarlo y conservarlo. Con objeto de poder acometer esta tarea es necesaria una adecuada planificación, reclutamiento y selección”.

La gestión del talento se refiere a las habilidades de atraer a trabajadores altamente calificados, desarrollar y retener a los actuales para cumplir con los objetivos del negocio. Las empresas que participan en una estrategia de gestión del talento desplazan la responsabilidad de los empleados del departamento de Recursos Humanos, y a todos los gerentes de la organización.

Así, la gestión del talento es un término útil cuando se describe el compromiso de la organización para contratar, gestionar y retener a los empleados talentosos. Comprende todos los procesos de trabajo y los sistemas que están relacionados con la retención y el desarrollo de una fuerza de trabajo calificada. El proceso de atraer y retener a los empleados rentables es necesario, ya que puede resultar en beneficios relacionados al aspecto competitivo y de importancia estratégica entre las empresas.

De acuerdo a Dolly (2011, pág. 84):

“La dirección del talento humano es un aspecto que ha adquirido cada vez más importancia en todas las organizaciones. El reconocimiento de que toda organización es ante todo una realidad humana y que el cumplimiento de los objetivos depende en gran medida de su personal.”

La mayoría de las empresas practican de alguna manera la gestión de talento humano; esto podría ser aplicado en cualquier parte del proceso, ya sea desde el reclutamiento y la selección de los individuos, a su colocación dentro de los cursos de empresa, formación y desarrollo; gestión del rendimiento y la aplicación de diversos planes que buscan incentivar al talento humano de la empresa. Esto

generalmente depende del tamaño de la empresa y su compromiso con los empleados y su futuro.

La gestión del talento proporciona a los gerentes una función y una responsabilidad significativa en el proceso de contratación y en el actual desarrollo y retención de empleados altamente calificados. En algunas organizaciones, sólo los mejores empleados posibles se incluyen en el sistema de gestión del talento, mientras que en otras empresas, cada empleado está incluido en el proceso. (Jiménez D. , 2009).

Desde esta la perspectiva, la gestión del talento tiene que ver con la coordinación de las diferentes capacidades que el empleado tiene que ofrecer dentro de una organización. Esto se realiza mediante el estudio y evaluación de cada individuo en sus habilidades, talento, personalidad y carácter, en relación a los requerimientos establecidos para llenar una vacante dentro de la empresa.

Considerando que todos los empleados tienen diferentes habilidades que ofrecer, puede resultar más difícil para una empresa lograr la identificación de los que encajan con la cultura empresarial existente, por lo que el desarrollo de procedimientos eficaces de recursos humanos le permitirá a los responsables de la gestión de talento humano identificar a estas personas y nombrarles de manera apropiada.

Una estrategia eficaz también implica el intercambio de información sobre los empleados talentosos y sus posibles trayectorias profesionales en toda la organización y empresas donde se hayan desempeñado anteriormente. Esto permite a los distintos departamentos identificar el talento disponible cuando las oportunidades se hacen o se producen.

Es necesario considerar que la gestión del talento no tendrá éxito si no existe un sistema que permita a los responsables de la gestión identificar claramente los resultados de rendimiento. Si un miembro del personal se considera eficiente, entonces debería ser recompensado para reflejar esto, mientras que los empleados de alto rendimiento en la empresa deben recibir recompensas más altas con la finalidad de evitar que puedan sentirse desmotivados.

Según lo menciona Puente (2009, pág. 15):

“La gestión de recursos humanos también se puede definir como la combinación de técnicas y arte mediante la cual los organismos toman las importantes decisiones que determinan qué cantidad y calidad de recursos humanos se requieren, cómo y dónde se van a obtener las personas que se necesitan, y de qué manera se han de combinar las políticas de enganche y de ubicación para lograr al máximo determinado objetivo.”

El desarrollo y aplicación de un programa estratégico para la gestión del talento puede ayudar en gran medida a una empresa en la consecución de sus objetivos de negocio, considerando que el talento humano de la empresa puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de la misma. Los empleados son las personas que agregan valor, impulsan el crecimiento y crean innovación en una empresa. Por lo tanto, solo aquellas empresas comprometidas con el desarrollo de grandes personas son las claves para el éxito a largo plazo, ven la necesidad de llevar a cabo una adecuada gestión interna. Esta gestión puede proporcionar los siguientes beneficios:

- Mejorar la precisión y la eficiencia de los procesos de contratación y promoción.
- Entender claramente las fortalezas y necesidades de desarrollo de los empleados.
- Mejorar la capacidad de gestión y liderazgo.
- Identificar y/o validar los altos potenciales o sucesores para puestos clave.
- Aplicar oportunidades de desarrollo estructurados para empleados.

La gestión del talento integrada y eficaz, dará lugar a una mejor participación de los empleados, un impacto positivo en la retención, el rendimiento, la productividad, la innovación y el aprendizaje. (Furr & Petrick, 2009). Y si bien no existe una estrategia única para la optimización del talento, los líderes deben considerar la aplicación de elementos tales como:

- Gestión de resultados en base a los objetivos: Las descripciones de trabajo son a menudo un proceso de cambio, como es la naturaleza de las oportunidades asociadas. Pero, a pesar de estos desafíos, ninguna compañía será capaz de sacar el máximo provecho de su fuerza de trabajo sin definir claramente las funciones y objetivos, así como abordar cuestiones tales como los incentivos y la promoción.
- Alineación estratégica de talento: Las estrategias de talento debe estar alineadas con la planificación estratégica de la empresa. Así que la incorporación de las opiniones del talento humano se convierten en una herramienta fundamental para optimizar el rendimiento general.
- Formación y Desarrollo: Como estrategia de desarrollo de programas de capacitación y/o entrenamiento, las empresas comenzarán a obtener un mejor manejo de sus retos de talentos específicos. A menudo, la formación y el desarrollo permite que los empleados puedan explotar sus capacidades y habilidades las que se verán reflejadas en su trabajo.

Para Yagüez (2010, pág. 38):

El factor trabajo resulta clave para el correcto desarrollo de la actividad empresarial. En este tema presentamos todo un conjunto de técnicas que permiten seleccionar al personal de la empresa y, al mismo tiempo, crear grupos humanos eficientes, coordinados y dinámicos.

El tema queda dividido en las siguientes partes:

- Reclutamiento y selección del personal.
- La formación del personal.
- Evaluación del rendimiento.

2.2.2.3. Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Según lo indican Atehortua, et al. (2010, pág. 156):

Desde una perspectiva estrictamente técnica, el objetivo del proceso es garantizar la competencia de los empleados de la organización. Sin embargo, en un contexto más amplio, la gestión del talento humano debe también servir al objetivo de contribuir al desarrollo integral de los empleados, tanto en el ámbito profesional (técnico – cognitivo) como en el personal (social – afectivo).

El objetivo final de la implementación de un enfoque de gestión del talento humano es tener los mejores recursos cuando la organización lo requiera. No obstante, el éxito también se puede medir en términos más generales: en primer lugar, los medios deben crear y mantener un alto nivel de movilización entre los empleados específicos. Entonces, la inversión financiera en tecnología y tiempo podrá ser recuperada. Por último, los diferentes programas implementados deben promover la continuidad de la identificación, el desarrollo y el uso de altos potenciales del talento humano de la empresa.

De hecho, con demasiada frecuencia, los enfoques de personal se mantienen sin cambios y las barreras de selección de nuevo personal permanecen. Las inversiones en contratación de nuevo talento humano, por tanto, rara vez resultan productivas y los procesos se vuelven lamentablemente ejercicios anuales de identificación de talento que se perciben como obligatorios e impuestos por el departamento de recursos humanos.

Predecir el rendimiento futuro no es un ejercicio nuevo para las empresas, puesto que para ello designan personal más preparado y gestionan planes de sucesión y programas de reclutamiento de nuevo personal. Pero el ejercicio está resultando ser mucho más delicado cuando supera el círculo restringido de los sucesores de los líderes. Y consecuentemente el potencial de la evaluación se basa principalmente en las habilidades intrínsecas del individuo, las cuales intuitivamente, se perciben en

relación a su rendimiento, el mismo que es más fácil de entender que la personalidad del aspirante.

Pese a que los objetivos de la gestión de talento humano son varios, existen diferentes aspectos que por lo general persiguen las empresas al desarrollar las actividades de gestión, en primer estas actividades contribuyen en la consecución de objetivos y el cumplimiento de la misión empresarial. En este contexto, el énfasis de administrar eficientemente al personal de la empresa se basa en alcanzar la eficacia en el desempeño de sus funciones y consecuentemente de esta manera éstos puedan contribuir de manera individual y conjunta al logro de objetivos.

Otro de los objetivos relevantes relacionados con la gestión de talento humano se relaciona con la competitividad de la empresa, es decir, uno de los propósitos de la gestión es conseguir un mejor rendimiento y productividad de los empleados no solo para satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con las expectativas de los diferentes grupos de interés para la empresa, sino también para aumentar las ganancias en general.

Así mismo, la gestión de talento humano está orientada a proporcionar a los diferentes departamentos y a la empresa en general empleados capacitados y motivados. En este caso, las actividades de gestión involucran el desarrollo de programas de capacitación y la determinación de programas de reconocimiento para aquellos empleados que generan buenos resultados en el desempeño de sus labores.

Debido a que muchas organizaciones consideran que estas diferentes medidas pueden agruparse dentro de las mismas actividades, por lo tanto pueden estar perdiendo oportunidades para fomentar el tipo de atmósfera de trabajo que lleva a la innovación y alto rendimiento. Mientras que la satisfacción del empleado es importante para mantener un ambiente de trabajo positivo, puede que no sea suficiente para ayudarlo a conservar de mejor desempeño y lograr el éxito competitivo que se requiere dentro de la empresa.

Según Castro, et al. (2010, pág. 139):

En este contexto de interacción de las personas es donde se requiere desarrollar la gestión del talento humano, definida como el conjunto de acciones que van encaminadas a establecer los parámetros de las relaciones en las organizaciones, los cuales afectan directa e indirectamente los procesos productivos.

Al centrarse en aquellos factores relacionados con el compromiso, impacto y satisfacción del talento humano, la organización tiene más probabilidades de mantener una fuerza de trabajo fuerte y motivada, que está dispuesta a gastar un esfuerzo extra para contribuir a alcanzar los objetivos de negocio y proporcionar un retorno de la inversión de gestión del talento humano.

La gestión del talento introduce nuevos objetivos estratégicos para racionalizar la contratación y sucesión de liderazgo utilizando el modelo de ciclo de vida de los empleados. Usando el modelo de ciclo de vida de los empleados, el departamento encargado los guiará a través de cada etapa de su carrera en la compañía, para lograr que el proceso de reclutamiento se base en competencias y aporte en su desarrollo profesional.

Durante cada fase, el departamento de Recursos Humanos se esfuerza para medir y gestionar el rendimiento de los empleados a través de la capacitación, retroalimentación y apoyo. Por lo tanto, la gestión del talento es un componente clave para el éxito empresarial en la economía actual, ya que permite a las empresas retener a los mejores talentos y aumentar la productividad.

Uno de los principales objetivos de la gestión de talento humano se basa en definir el potencial de un individuo, el cual no es un ejercicio obvio si se juzga por la gran variedad de definiciones utilizadas por las empresas. Sin embargo, por lo general el potencial se puede definir:

1. En comparación con una descripción cualitativa.

Se refiere a una estimación realizada por un funcionario de la capacidad de un colaborador, para ampliar su ámbito de responsabilidad, y mantener una función más importante en su esfera actual o en otras áreas, por lo que se requiere para avanzar en la empresa y mantener posiciones más altas.

2. En comparación con los criterios de comportamiento, la cultura, la agilidad y resultados.

Involucra la capacidad de aprender nuevas habilidades en diferentes áreas, para su adaptación en entornos multiculturales y multidisciplinarios.

Para efectuar el cambio máximo, las organizaciones deben transformar la gestión del rendimiento de un evento estático que se desarrolla en un proceso dinámico, durante todo el año. Al mismo tiempo, deben poner en práctica un marco de gestión de talento en el que los empleados y los gerentes pueden trabajar juntos para establecer metas claras medibles, competencias y actividades de desarrollo profesional que se alineen con los objetivos corporativos.

Los gerentes también deben registrarse con los empleados durante todo el año para discutir el progreso hacia las metas y proporcionar entrenamiento constructivo. Con la construcción de este tipo de información y el fortalecimiento de relaciones en el proceso de gestión del talento, la organización estará en mejor posición para conducir a los altos niveles de compromiso de los empleados que se relacionan con el éxito competitivo.

2.2.2.4. Reclutamiento y selección del personal

Generalmente, el proceso de reclutamiento y selección del personal, se lleva a cabo a través del Departamento de Recursos Humanos de la empresa. Este proceso involucra la búsqueda de nuevo personal en base a parámetros y requerimientos que deben cumplir para desempeñar un determinado cargo en la empresa. Un reclutamiento eficiente incidirá considerablemente en la situación en la que se encuentre la empresa a futuro, y la forma en cómo podrá aprovechar el potencial de sus nuevos empleados.

Adicionalmente, durante el proceso de reclutamiento, los aspirantes deben exponer cuáles son sus capacidades, habilidades y competencias. Sin embargo, resulta importante que los responsables de llevar a cabo el reclutamiento, previamente hayan desarrollado y definido una política de contratación, así como también que hayan comunicado a los aspirantes las directrices que serán consideradas para la selección. (Jiménez, Hierro, & Noya, 2011).

En ciertas ocasiones, el proceso de reclutamiento suele desarrollarse de manera interna cuando los responsables toman la decisión de promover a un empleado, basándose en el rendimiento obtenido en su área de trabajo. En este caso, pueden presentarse varias ventajas para la empresa, debido a que el empleado ya tiene conocimiento acerca de la cultura de la empresa y ha podido adaptarse a la forma en que se desarrollan los procesos internos, así como también conoce cuáles son los objetivos que la empresa desea alcanzar.

2.2.2.4.1. Formación del personal

Una vez que se ha llevado a cabo el proceso de reclutamiento y de selección del personal, es necesario que la empresa a través del Departamento de Recursos Humanos, proporcione la capacitación necesaria para que el nuevo personal pueda desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo. Generalmente, los programas de capacitación se desarrollan en base a las necesidades de capacitación del personal y los requerimientos específicos del área a la cual serán integrados.

2.2.2.4.2. Evaluación del rendimiento

La evaluación del desempeño es un sistema formal y estructurado, diseñado para medir el desempeño en el trabajo real de un empleado contra los estándares de desempeño designados y para conocer su rendimiento. Los resultados del proceso de evaluación se van a utilizar como base para la formación, la promoción o para retirar los empleados que no demuestren un buen rendimiento. Los empleados deben cumplir con sus obligaciones en virtud de las normas de desempeño establecidas para un período mínimo de tiempo antes de que puedan ser evaluados.

2.2.3. Selección del personal

Según lo menciona Nebot (2009), “La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada”.

La selección de personal es una de las actividades fundamentales y estratégicas del departamento de Recursos Humanos. Esta selección puede ser entendida como un macro-proceso que comprende un procedimiento conducente a la búsqueda y selección de nuevo talento humano que son adecuados para cubrir un puesto de trabajo específico.

Con el fin de respetar el principio de uniformidad de trato de los candidatos y para obtener valores comparables entre sí, la entrevista de selección debe ser estructurada y acordada previamente por los miembros del comité de selección. Durante la entrevista de trabajo se utilizan técnicas, con el fin de identificar al candidato que mejor se ajuste al puesto ofrecido. (Moscoso & Salgado, 2011).

Durante el proceso de selección, además de entrevistas individuales, se utilizan herramientas para apoyar la evaluación, tales como son las pruebas individuales, los cuestionarios o pruebas de grupo. Estas, permiten a los directivos analizar las necesidades que motivan el comportamiento y las actitudes del aspirante relacionadas con el rol profesional. En la etapa final del proceso, los responsables de la selección elaborarán una lista de candidatos idóneos para ocupar el puesto ofrecido, e identificarán el recurso que se ofrecerá en el puesto de trabajo. Para llevar a cabo la selección de personal con éxito, se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

Tabla 2: Pasos para realizar la selección de personal

Paso	Detalle
1	<ul style="list-style-type: none">• El número de candidatos debe ser suficiente; de lo contrario será difícil elegir el mejor candidato.
2	<ul style="list-style-type: none">• Las personas deben ser elegidas sobre los requerimientos establecidos para la selección.
3	<ul style="list-style-type: none">• Se debe desarrollar una especificación adecuada con los conocimientos, las habilidades, las capacidades que los candidatos deben cumplir para un determinado puesto de trabajo.

Fuente: Investigación
Elaborado por: Las Autoras

2.2.3.1. Importancia del procedimiento de selección de personal

Para González (2008, pág. 17):

"La selección del personal se constituye como una de las fuentes principales de atracción de nuevos talentos a las organizaciones, y también está afectada por los cambios gestados en la sociedad de la información, que en la posterior sociedad del conocimiento se ha materializado como realidad".

Para cualquier organización, el éxito depende de la calidad del personal que se ha seleccionado para el desempeño de los diferentes cargos. Así, el procedimiento de selección es una función muy importante de la gestión de una organización. La importancia de la selección se puede ver a partir de los siguientes factores:

- Ayuda en la contratación sólo de los candidatos deseados.
- Reduce el coste de la formación: Selección de personal adecuado reduce costes de formación, porque los candidatos calificados podrán asimilar las técnicas de trabajo.

- Resuelve problemas del personal: Selección del personal adecuado significa que los trabajadores estén satisfechos con su trabajo y, por tanto, los problemas en la organización se puedan reducir considerablemente.
- Gestiona los riesgos: Esta es una forma de gestión de riesgos para evaluar la probabilidad y el daño a su organización causada por la dimisión de miembros del personal en un departamento. Los planes deben estar en su lugar para hacer frente a la eventualidad, dando alternativas como:
 - a) El trabajo en formación o tutoría
 - b) La realización de estrategias favorables para incentivar al personal de los diferentes áreas que conforman la empresa

El desarrollo progresivo y programado en la formación del personal será importante; esto permitirá tener al personal capacitado en todo momento, y ofrecerles la oportunidad de ascenso, al momento que haya vacantes.

"Como lo menciona la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2009, pág. 52), "La contratación de personal influirá decisivamente en la capacidad y actividad futura de una organización de investigación para realizar eficazmente su labor investigadora".

La contratación de personal generalmente representa una actividad muy costosa. Sin embargo, la importancia de llevar a cabo una adecuada selección radica en los beneficios que puede obtener la empresa a largo plazo. Cuando las organizaciones eligen a las personas adecuadas para el trabajo, los capacitan bien y les proporcionan estabilidad laboral; estas personas no sólo producen buenos resultados, sino también tienden a permanecer en la organización por más tiempo. En tales circunstancias, la inversión en capital humano proporciona buenos resultados.

Además de la competencia técnica y la experiencia apropiada, una organización necesita estar segura de que puede confiar en la buena voluntad, la lealtad y el compromiso de los aspirantes a pertenecer a la organización. Al presentar

la oferta por escrito para un contrato, por ejemplo, el equipo que trabaja en él tiene que decidir lo que la empresa puede prometer entregar, cuándo, y a qué precio.

La cultura, visión, valores de una organización y declaración de misión debe ser el reflejo de la clase de gente que la empresa quiere atraer. Del mismo modo, durante el proceso de selección, los responsables analizan el perfil del aspirante incluyendo las éticas de negocio que operan a ver si comparten los mismos valores que busca la empresa. Sin embargo, antes de iniciar un proceso de reclutamiento y selección se deberán considerar los siguientes factores:

2.2.3.2. Análisis de empleo

Una empresa es una entidad que se encarga de desarrollar una naturaleza de negocio para la cual necesita la contratación de personas que están capacitadas en el desarrollo de diversas funciones.

"Según López (2009, pág. 107), "Para realizar adecuadamente una selección de personal y conseguir una buena relación persona-puesto de trabajo precisamos tener un conocimiento de ambos elementos. Por tanto, un proceso de selección ha de comenzarse por definir el perfil del puesto de trabajo".

Una vacante presenta una oportunidad para considerar la reestructuración o de volver a evaluar los requisitos del trabajo. Para ello se deberá determinar si han existido cambios en el puesto de trabajo. Puede existir una división de roles y variaciones previstas que requerirán otras habilidades del puesto de trabajo, en donde se define que alguien dentro de la organización con las habilidades y actitudes necesarias podrá realizar el trabajo entre otros aspectos relevantes.

2.2.3.3. Descripción del trabajo

Este debe detallar el propósito, tareas y responsabilidades del puesto que se encuentra vacante. Una buena descripción de trabajo es útil para todos los roles. Proporciona la base para la especificación del perfil de la persona donde se definen las habilidades y aptitudes consideradas esenciales y deseables para el titular del puesto.

Debe incluir:

- El objetivo principal del trabajo.
- Principales tareas del puesto de trabajo.
- Alcance del trabajo, expansión de las principales tareas y la importancia del trabajo.

Dar información adicional, como el número de las reuniones a las que deberá de asistir y con qué frecuencia, el grado de precisión requerido y el valor de cualquier material, equipos utilizados o presupuesto gestionado al nuevo cargo.

Además, cuando se está preparando una descripción del trabajo, es necesario que se evite la jerga, abreviaturas o acrónimos, que sólo puede ser entendida por expertos en el tema. Seleccionar el texto con cuidado para que no se llegue a discriminar a los candidatos innecesariamente.

2.2.3.4. Especificación de la persona

Según lo menciona Roig (2009, pág. 38), “Las especificaciones constituyen la referencia o expresión detallada y precisa de los requisitos o exigencias físicas, psicológicas y mentales de conocimientos, experiencia y aptitudes que deben reunir quienes están al frente de un puesto de trabajo”. Se mencionan ciertos aspectos que se deben considerar al crear las especificaciones de la persona que se requiere para el puesto de trabajo":

El responsable de Recursos Humanos debe diseñar una especificación que tenga como objetivo conseguir la persona más calificada para el trabajo, que es mensurable o capaz de ser evidenciado y permitirá a la persona integrarse en el equipo de manera eficaz. Las especificaciones acerca de la persona es una descripción de la lista de deseos, de atributos o criterios deseados que generalmente no pueden ser medidos. Otros factores que se deben incluir en la elaboración de la especificación del perfil laboral son los siguientes:

- Habilidades, conocimientos y aptitudes directamente relacionadas con el trabajo.
- El tipo de experiencia necesaria.
- Las competencias necesarias.

- La educación y la formación, pero sólo en lo que corresponde al área necesaria para el desempeño laboral satisfactorio, a fin de excluir.
- Cualquier criterio relativo a las cualidades personales o experiencia que debe ser esencial para el trabajo y deben aplicarse igual a todos los grupos, independientemente de la edad, sexo, orientación sexual, etnia, nacionalidad, religión, discapacidad y pertenencia o no a un sindicato.

Tabla 3: Perfil de personal

Aspectos a considerar en la contratación de personal
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del cargo de trabajo y del perfil del aspirante de acuerdo a las necesidades de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del perfil profesional de acuerdo a los requerimientos del área de trabajo en la cual se necesita nuevo personal.
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de las habilidades, aptitudes y conocimientos relacionados a las necesidades del puesto de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Tener una base de postulación ajustada a la realidad para evitar aspiraciones erróneas que pudieran ocasionar una decepción laboral en el futuro tanto para la empresa como para el aspirante al cargo.
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar a los posibles candidatos en relación los criterios establecidos por la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar un punto de referencia para juzgar logros conseguidos por los aspirantes al cargo.
<ul style="list-style-type: none"> • Pedir un cierto número de años de experiencia para un determinado puesto de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Evitar las calificaciones sobre-especificación, a menos que sea completamente necesaria a efectos de registro.

**Fuente: Investigación
Elaborado por: Las Autoras**

2.2.3.5. Etapas de selección de personal

Según González y Montes (2010, pág. 85), “Para que se desarrollen de forma eficaz y garanticen el cumplimiento de su objetivo principal (conseguir el candidato

que mejor se adapte al puesto ofertado), los procesos de selección de personal deben seguir una serie de etapas definidas”.

El procedimiento de selección de personal tiene una serie de etapas que ayudan a la organización en la obtención de más información sobre el solicitante. En cada etapa, algunos aspirantes son rechazados debido a que sus habilidades y conocimientos no se ajustan a las necesidades de la organización.

Por lo tanto, es muy importante preparar un procedimiento de selección adecuado que se adapte a los requisitos de la organización y que ayudará en la elección del candidato más adecuado. A continuación se desarrolla una descripción de cada una de las etapas clave del proceso de selección del personal.

Etapa 1: Creación de información de vacante

- Identifique el capital en talento humano, es decir la totalidad de personas a necesitar, cumpliendo los requerimientos para el cumplimiento de las funciones, deberá crear una vacante para el área requerida.
- Descripción y especificación del perfil que deben cumplir los aspirantes a la plaza de trabajo.
- Descripciones del trabajo: se deberá determinar claramente las funciones que deberá cumplir la persona que sea seleccionada.
- Enviar la descripción del trabajo y la especificación del perfil de empleo al responsable de Recursos Humanos.

Etapa 2: Aprobación de requisición de reclutamiento

Se crea una solicitud en línea entrando al sistema de contratación electrónica y se adiciona una nueva solicitud. Para esto se deben considerar los siguientes puntos:

- Enviar la solicitud para su aprobación de acuerdo con los procesos de la dirección interna.

- El responsable del presupuesto debe ser siempre el responsable de aprobación final. Se debe asignar un presupuesto para la publicación una vez que se obtenga la aprobación definitiva.

Etapa 3: Anunciar el puesto de trabajo

Según Mondy y Noe (2009, pág. 129):

“El anuncio de empleo es un procedimiento para comunicar a los empleados de la empresa el hecho de que existe un puesto vacante. La oferta de empleo es un procedimiento que permite a los empleados que creen poseer las calificaciones requeridas solicitar un empleo anunciado”.

El departamento de Recursos Humanos publicará todos los anuncios de empleo de la información establecida para la solicitud de personal. Esta etapa consiste en generar el interés de candidatos. El proceso de reclutamiento debe llevarse a cabo con cuidado a fin de garantizar la mejor respuesta al costo más efectivo. El objetivo es conseguir una selección de candidatos calificados, y para ello hay una variedad de maneras que se mencionan a continuación:

- Incluir los métodos tradicionales a través de la publicidad y periódicos locales.
- El desarrollo de nuevos métodos como uso de Internet.
- Las vacantes se anuncian en el sitio seleccionado durante un determinado tiempo.

Etapa 4: Pre selección de candidatos

Para González y Montes (2010, pág. 76), “El éxito de la preselección vendrá determinado por la eficacia del reclutamiento el cual debería tener un óptimo nivel de difusión y un marcado carácter selectivo”.

Una vez que se anuncia el trabajo y se recibe una respuesta de los interesados, se debe solicitar a los candidatos presentar un CV y una recomendación de apoyo. El responsable puede evaluar las hojas de vida individualmente a medida que se reciben o en un lote siguiente a la fecha de cierre respectiva. Los solicitantes rechazados en

esta etapa recibirán un correo electrónico o notificación vía telefónica, donde se les comunicará que quedan fuera del proceso.

Los candidatos pre-seleccionados serán notificados como tales a través de un comunicado telefónico, donde se les indicará la fecha, hora y lugar a donde deberán acudir para que se les realice una entrevista personalizada.

La selección de los candidatos implica dos principales procesos: preselección y evaluación de los solicitantes para decidir quién debe ser escogido para ocupar la plaza de empleo disponible. Existe una variedad de métodos disponibles para ayudar en el proceso de selección. El tipo de métodos utilizados dependerá del tipo de trabajo por cubrir, las habilidades del reclutador y el presupuesto para la contratación.

Etapa 5: Entrevista de los candidatos

Referenciando a González y Montes (2010, pág. 76), una vez que se haya seleccionado a los candidatos en la etapa de preselección, el siguiente paso debe ser la ejecución de las entrevistas de manera individual. Las entrevistas son una herramienta estándar del proceso de selección, pero que también pueden ser poco fiables en caso de que no se lleven a cabo de la manera adecuada.

Los paneles de la entrevista deben establecerse de acuerdo con el formato y proceso actual. Es preciso considerar en primer lugar los objetivos de una entrevista y establecer un proceso bidireccional. Desde el punto de vista del empleador, la entrevista le permite lo siguiente:

- Explorar las declaraciones que el candidato hizo en su formulario de solicitud.
- Conocer más de la experiencia de los aspirantes.
- Evaluar cómo van a encajar los aspirantes en el equipo de trabajo.
- Dar información a los candidatos con respecto al trabajo.

Desde la perspectiva de los candidatos, la entrevista la proporciona la oportunidad de:

- Exponer sus habilidades y capacidades.

- Obtener más información sobre el trabajo.
- Evaluar si el trabajo es el adecuado para ellos.

Para la realización de la entrevista se debe considerar que esta puede ser desalentadora, por lo que el responsable deberá pensar cómo va a abrir la entrevista a fin de tratar de poner a los candidatos a gusto. Darles la bienvenida con una sonrisa y una breve investigación sobre algún asunto agradable. Aspectos como el profesionalismo y la amabilidad son fundamentales. Finalmente, también se debe considerar cómo se va a cerrar la entrevista para evitar que los candidatos realicen juicios equivocados de la empresa. Una vez se hayan obtenido los resultados basados en calificaciones establecidas por el entrevistador, se deberá comunicar a los candidatos que no han sido seleccionados. La comprobación de las calificaciones del candidato se puede hacer en cualquier etapa del proceso de selección.

Etapa 6: Nombrar candidato seleccionado

Según Robbins (2009, pág. 288), “Una vez que la actividad de reclutamiento ha creado un grupo de candidatos, la etapa siguiente del proceso de GRH consiste en determinar quién es el que está mejor calificado para el trabajo”.

Una vez que haya seleccionado un candidato idóneo para designarlo en un puesto de trabajo en la empresa, el responsable del departamento de Recursos Humanos debe comunicarse con el candidato y hacer una oferta verbal. Una vez que esas discusiones se han completado, se realizará una nueva reunión donde se definirán asuntos concernientes al contrato. En este punto, el candidato escogido deberá completar y enviar el Formulario de Designación y cualquier petición de referencias.

Los candidatos recibirán copias de correo electrónico de su contrato y un paquete de copia impresa que contiene nueva información relevante. El Departamento de Recursos Humanos le informará al seleccionado sobre el progreso en la aceptación de cualquier oferta y deberá coordinar la fecha de inicio de sus funciones.

2.2.4. Sistema de reclutamiento

Según lo menciona la Editorial Vértice (2009, pág. 14):

Un sistema de gestión de la contratación, también conocido como la contratación electrónica o sistema de contratación en línea, es una herramienta de software multi-componente diseñado para automatizar y facilitar los procesos involucrados en la búsqueda, captación de candidatos, evaluación de perfiles, entrevistas y selección de nuevo personal.

La contratación electrónica, básicamente permite el uso de la tecnología o de las herramientas basadas en la web para ayudar al proceso de contratación. Muchas organizaciones están haciendo uso de Internet como fuente de reclutamiento. Es un tipo de sistema en el que los buscadores de trabajo pueden inscribirse en línea y solicitar trabajo y asistir para el examen/entrevista.

De acuerdo a Wayne Wondy (2010, pág. 140):

Un sistema de rastreo de solicitante automatiza el reclutamiento en línea y los procesos de selección. Los sistemas actuales permiten a los gerentes de línea y de recursos humanos supervisar todo el proceso desde la selección de hoja de vida y la detección de candidatos calificados hasta la conducción de pruebas de destreza y personalidad así como la verificación de antecedentes.

El sistema desempeña un gran papel en la simplificación del proceso de contratación. Estos sitios web tienen instalaciones donde los posibles candidatos pueden suministrar sus datos, cargar su CV y aplicar para los trabajos adecuados para ellos. En otras palabras, el reclutamiento en línea es el proceso de hacer coincidir al talento humano con las habilidades adecuadas en los puestos de trabajo adecuados mediante el uso de Internet. La forma más común de reclutamiento en línea es la publicidad de ofertas de trabajo en los lugares y sitios corporativos. Esto puede generar una gran cantidad de respuestas o simplemente atraer grandes números de posibles candidatos.

Los sistemas de contratación electrónica son ampliamente utilizados en la empresa y en otros lugares. Los sistemas actuales a menudo son portales web que generalmente son integrados con el sitio web de una organización. Este tipo de sistema de gestión, presenta ciertas características que se mencionan a continuación:

- Una interfaz de administración fácil de usar.
- La capacidad de enviar automáticamente los listados de trabajo de la página web corporativa y de las bolsas de trabajo en línea.
- Software de aplicación en línea de entrada en un formato válido para la recuperación de los datos pertinentes.
- La capacidad de recuperación de datos similares.
- El almacenamiento de datos se realiza de manera más segura.
- Software de análisis para evaluación de solicitantes de rango.
- Seguimiento de candidatos.
- Software de planificación.
- Software de generación de contrato.
- Integración con la gestión de la organización de los Recursos Humanos y la gestión del capital humano.
- Informar sobre software de generación.

Referenciando la información publicada por Giacomelli (2009), la contratación electrónica corresponde al proceso de reclutamiento y selección de personal utilizando recursos electrónicos, en particular la Internet. Las empresas y los agentes de contratación han trasladado gran parte de su proceso de reclutamiento de personal en línea a fin de mejorar la rapidez con la que los candidatos se pueden combinar con las vacantes de la empresa.

Adaptación de los métodos y fuentes de reclutamiento entre sí

Debido a cada organización es única, también lo son los tipos y las competencias que requieren los trabajadores para ocupar un puesto. Así para tener éxito, una empresa debe adaptar sus fuentes y métodos de reclutamiento a sus necesidades específicas.

Con el uso de las tecnologías de bases de datos, carteles publicitarios de trabajo en línea y motores de búsqueda, los empleadores pueden cubrir puestos en una fracción del tiempo menor a la que se requería para ejecutar los procesos de contratación con la forma tradicional. Las agencias de contratación también utilizan un método de contratación electrónica mediante el uso de un servicio basado en la nube. Hay varias ofertas en línea en lo que se refiere al software de reclutamiento.

La mayoría de este tipo de sistemas le permitirá al empleador hacer un seguimiento ilimitado de los candidatos. Sin embargo, en este tipo de interfaz se puede encontrar programas gratuitos, o aquellos que requiere de un paquete Premium en caso de que el empleador necesite un seguimiento más avanzado. Las ventajas que proporciona el uso de este tipo de sistemas, es el fácil acceso a través de los navegadores web.

En general, estos sistemas ofrecen funciones sofisticadas como la gestión de oferta de empleo en línea en tiempo real, búsqueda de candidatos y la gestión durante todo el proceso de selección. Muchos sistemas incorporan una tecnología de filtración de gran alcance que permite que los profesionales de RRHH eliminen a candidatos no calificados y así poder reducir su carga de trabajo. Con los criterios de búsqueda personalizada, el sistema encontrará automáticamente la base de datos de los buscadores de trabajo de nueva matriculación y alertará a los usuarios para garantizar que obtengan los candidatos calificados que se ajusten a los requerimientos.

Tipos de software utilizados en América latina para el reclutamiento de personal

Cims solicitante Tracking software

CIMS es un software que permite las organizaciones optimizar el proceso de adquisición de talento humano y simplificar el proceso de seguimiento de candidatos al puesto de trabajo, puesto que su interfaz es de fácil aplicación. A través de esta herramienta, los reclutadores podrán realizar contrataciones de calidad, optimizar los

procesos, seleccionar a los candidatos adecuados y monitorear las métricas clave de selección dentro de una aplicación de gran alcance.

El resumator

Resumator es considerada como una de las plataformas de Gestión de Talento Humano más utilizadas por las empresas, puesto que su interfaz les permite desarrollar los procesos de reclutamiento de forma rápida y sencilla. Esta plataforma constituye una de las más innovadoras herramientas de análisis en tiempo real de los candidatos, lo que a su vez le permitirá a los reclutadores seleccionar a los mejores postulantes en base a parámetros pre-establecidos que contribuirán a realizar una adecuada contratación.

Jobvite

El software de reclutamiento Jobvite ofrece una avanzada tecnología para gestionar el proceso de reclutamiento de talento humano, iniciando desde la etapa en que el postulante ingresa sus datos a la empresa contratante, los mismos que son almacenados para su posterior evaluación. La utilización de la herramienta Jobvite no solo facilita el proceso de selección de nuevo personal, sino también facilita la formación de equipos de trabajo de manera adecuada. En conclusión, ésta es una plataforma completa y modular que puede optimizar la velocidad, rentabilidad y facilita de reclutamiento para cualquier empresa.

ApplicantStack

ApplicantStack es un sistema de seguimiento de candidatos para organizaciones de cualquier tamaño, asequible y fácil de usar. A diferencia de otros sistemas que se puede utilizar de inmediato, se aplica plenamente en pocas semanas, ofrece a las empresas interesadas en su adquisición una prueba gratis lo que les permite conocer el programa antes de tomar la decisión de adquirirlo y aplicarlo de manera definitiva como la plataforma de apoyo en los procesos de reclutamiento.

BambooHR

BambooHR es un software de Gestión de Recursos Humanos online, especializado para pequeñas y medianas empresas. Éste sistema es uno de los más usados, principalmente debido a su precio y rendimiento, además la interfaz que posee BambooHR se adapta fácilmente en las pequeñas empresas, así como también el crecimiento de transición de las hojas de cálculo que posee el sistema de información se adapta a sus necesidades cambiantes.

Zoho Reclutar

Zoho Reclutar es un software de reclutamiento en línea que puede ser utilizado por empresas de todo el mundo. Las características más destacadas de Zoho Reclutar son su nivel de personalización e integraciones que facilitan el uso de su interfaz. En este contexto, se mencionan las principales funciones del software Zoho Recluta:

- Permite publicar trabajos a la página web,
- Permite publicar trabajos para juntas de trabajo,
- Importación de Curriculum,
- Sitio web para crear informes personalizados,
- Comunicarse vía Email,
- Enviar mensajes SMS,
- Búsqueda Avanzada.

SmartRecruiters

SmartRecruiters es una plataforma que más allá del cumplimiento y el seguimiento al proceso de reclutamiento de nuevo personal en las empresas, ofrece a los usuarios una plataforma con marketing integrado, colaboración en el proceso de contratación y análisis avanzados de prospectos en un solo sistema, con un enfoque meticuloso en la contratación exitosa, siendo un nuevo tipo de sistema de reclutamiento.

Hire

Hire es sistema de pruebas de pre-empleo que se centra en la evaluación del comportamiento y de competencia de los postulantes para medir el éxito de las contrataciones potenciales. Lo cual es necesario para predecir el éxito en el trabajo y obtener el máximo rendimiento del nuevo personal. Ofrece evaluaciones de comportamiento, pruebas de aptitud, pruebas de ventas, evaluaciones de liderazgo. Si se tiene una plaza de trabajo donde la capacidad de pensar críticamente, tratar a los demás de manera efectiva, y tener una buena actitud son aspectos fundamentales que debe cumplir el aspirante, este programa proporciona mayor facilidad de evaluación con respecto a estos parámetros de selección.

Gran Biller

El software de reclutamiento Gran Biller, es una potente interfaz de seguimiento de candidatos que está diseñada especialmente para su aplicación en pequeñas y medianas empresas que requieren de una herramienta de apoyo para ejecutar el proceso de reclutamiento de personal. Con su interfaz intuitiva y características de ahorro de tiempo, Big Biller ayuda a los reclutadores, puesto que esta plataforma se centra en las actividades que se requieren previos a las colocaciones de nuevo personal en la empresa. Big Biller permite desarrollar el proceso de análisis, integración de medios sociales, mailing, entre otras actividades.

Greenhouse

Invernadero es la plataforma construida para ayudar a las empresas en el reclutamiento, más que un sistema de seguimiento de candidatos, esta plataforma le permite integrar la interfaz con otras herramientas y ejecutar todo el proceso de contratación desde una sola aplicación. Desde aceptación de candidatos a kits de entrevista personalizadas, Greenhouse ayuda a encontrar los mejores talentos, permite reunir la información pertinente de forma rápida para facilitar las decisiones de contratación.

Halógena Talent Acquisition

Halógena Talent Acquisition facilita el proceso de gestión de las actividades de seguimiento y adquisición de Talento Humano, alineándolas con los objetivos estratégicos de las organizaciones y los procesos del departamento de Recursos Humanos. Ésta plataforma se ha diseñado para aprovechar estratégicamente los puntos de integración de una completa gestión de talento que incluye: el rendimiento, el aprendizaje, la sucesión, compensación y descripciones de trabajo.

Hire select

HireSelect es un software de prueba de pre-empleo que cuenta con un diseño estandarizado de pruebas de aptitud, de personalidad y de habilidades empresariales que permite reunir información objetiva y fiable sobre los candidatos idóneos para ocupar la plaza de trabajo. Gracias a su interfaz permite ahorrar tiempo y dinero en el proceso de contratación.

Vid Cruiter

VidCruiter representa una solución completa de contratación automática que permite ahorrar tiempo en el proceso de contratación de los mejores candidatos y agregar valor a la cuenta de resultados de la empresa. La variedad de productos de VidCruiter incluyen una fácil interfaz que integra un sistema solicitante de seguimiento y la opción de entrevistas en directo, así como también incluye un software de comprobación de referencia automatizado.

SCOUT

Puede ser aplicado en las empresas de todos los tamaños y formas, dando el poder de tomar el control de su proceso de contratación, para facilitar la gestión y construcción de un filtro de talento de los candidatos que se pueden seleccionar con mayor facilidad. Esto puede mejorar drásticamente la eficiencia de los equipos, mientras que a la vez permite a los directivos evaluar las actividades de contratación a través de la presentación de informes. Esta actividad se realiza mediante la combinación de funciones, con una navegación sencilla, que ofrece al usuario una experiencia extremadamente satisfactoria y eficaz.

2.2.4.1. Beneficios del sistema de reclutamiento

Tomando como referencia lo establecido por Gonzáles (2008), los sistemas de reclutamiento han sido contruidos para los empleadores y están diseñados para apoyar y desarrollar relaciones de candidatos y de los empleadores con el objetivo de permitir a los reclutadores a centrarse en la contratación. Los principales beneficios de la aplicación de este tipo de sistemas se determinan a continuación:

Tabla 4: Beneficios del sistema de reclutamiento

<ul style="list-style-type: none">• Automatiza el flujo de trabajo y reduce los cuellos de botella de la contratación.
<ul style="list-style-type: none">• Automatiza el alto volumen de procesamiento de CV, y la selección de candidatos.
<ul style="list-style-type: none">• Ofrece la colaboración eficiente y mejora la relación con los clientes.
<ul style="list-style-type: none">• Simplifica y automatiza las comunicaciones de correo electrónico.
<ul style="list-style-type: none">• Proporciona fuerte retorno de la inversión y mejora significativamente la eficiencia laboral.
<ul style="list-style-type: none">• Ofrece la compatibilidad con herramientas de contratación electrónica para gestionar las aplicaciones en línea.
<ul style="list-style-type: none">• Simplifica la publicación de puestos de trabajo a las juntas de trabajo en línea.
<ul style="list-style-type: none">• Proporciona informes empresariales de gestión de talento humano.
<ul style="list-style-type: none">• Proporciona el acceso móvil a los datos de contratación.
<ul style="list-style-type: none">• Utiliza una interfaz simple y familiar para minimizar la formación.

Fuente: Investigación
Elaborado por: Las Autoras

De acuerdo a Lamata (2009, pág. 511), “la selección de personal es el proceso de elegir entre varios posibles candidatos a la persona que va a ser contratada para un trabajo específico. Con la selección se pretende contratar a la persona idónea para el puesto a cubrir”.

Por lo tanto, se puede decir que la gestión de las actividades de reclutamiento dentro del sistema, contribuye a que la empresa pueda seleccionar al candidato idóneo; ya que puede medir su iniciativa de contratación con mejores análisis e informes para asegurar una efectiva alineación con la estrategia de Recursos Humanos previamente desarrollada.

Considerando que debido a los rápidos cambios en las demandas de puestos de trabajo y de la especialización requerida, se vuelve más difícil para los reclutadores encontrar empleados que son perfectos para su negocio. Se utiliza un sistema de contratación basado en la web para facilitar y mejorar el manejo del talento humano.

Se ocupa de las necesidades de los empleadores y los demandantes de empleo a través de Internet, por lo que aumenta la velocidad de trabajo y mejora la calidad de los servicios de contratación. Tal sistema se convierte en una asistencia vital a la discriminación humana para poner a las personas adecuadas en los lugares de trabajo adecuados. Del mismo modo, el sistema de reclutamiento en línea proporciona un programa de citas fiables para los aspirantes. Esto ayuda a reducir el tiempo de espera en las oficinas.

Un sistema de citas es considerado como una herramienta para controlar el flujo de los solicitantes con el fin de optimizar el proceso de reclutamiento. El rendimiento del solicitante puede verse muy afectado por la alteración de horario y las normas de admisión; un modelo basado en la web reduce las repercusiones del manejo inadecuado de las citas. En los procesos de reclutamiento tradicionales, generalmente suelen surgir quejas acerca de los largos tiempos de espera en el teléfono o al momento de concurrir a un llamado.

Los sistemas de reclutamiento se han convertido en una herramienta práctica y fiable para este proceso, ya que contienen una base de datos de la información que es vital para la empresa con respecto al nombramiento de programación para trabajo entrevista y procesamiento de los resultados. La contratación convencional ha sido

siempre un proceso intensivo que requiere de mayor tiempo, donde también se destaca un mayor uso de recursos.

2.2.5. Departamento de Recursos Humanos

Para (Vela, 2010, pág. 25) La misión del departamento de Recursos Humanos debe ser la de: “Contribuir al logro de una organización eficaz, adaptando la estructura a la estrategias y consiguiendo que los empleados sean competentes y estén implicados en un objetivo común”:

Referenciando lo mencionado por Vela (2010) la gestión del Departamento de Recursos Humanos es un campo diverso de trabajo con diferentes empleos que se manejan en este departamento. Ya sea en la contratación, la formación del personal o de nómina, las responsabilidades de un Departamento de Recursos Humanos son múltiples. A continuación se presentan los cargos que componen un típico Departamento de Recursos Humanos:

Grafico 2 Sub-tareas dentro del Departamento de Recursos Humanos



Elaborado por: Las autoras

- **Reclutador**

Para la búsqueda del personal adecuado, hay expertos que se encargan de encontrar al talento ajustado al perfil que requiere la empresa; esto no es una tarea fácil, sin

embargo, las empresas deben considerar que en cierto tiempo deben de gestionar esta actividad para encontrar el recurso humano adecuado para el desarrollo de las tareas organizacionales.

- **Desarrollo Personal**

A pesar de existir una fuerte inversión en el reclutamiento de personal, las empresas también se encargan de hacer que el personal que ingrese pueda tener la preparación adecuada, además de mostrarle los fines de la organización y darle a conocer la importancia de su permanencia en la empresa.

- **El Secretario de Trabajo**

Encargado de la parte jurídica del reclutamiento del personal, debido a que es quien gestiona todo lo referente a los contratos, en donde se prevé el cumplimiento de los derechos laborales.

- **El contador de planilla**

Encargado de la contabilidad de nómina; tiene conocimiento del sistema de seguridad social en la legislación fiscal y socio en todos los aspectos de la nómina.

2.2.6. Funciones de un Departamento de Recursos Humanos

La Organización de Recursos Humanos se encarga de coordinar las actividades de selección, contratación y colocación de personal, el desarrollo de la gestión de activos y la capacitación del personal. También define y garantiza la implementación de esquemas de evaluación del trabajo, instrumentos de política y la compensación de incentivos para los objetivos económicos, así como los reglamentos y procedimientos relativos a la gestión de personal.

En esta área se tratan las relaciones laborales y las relaciones con los sindicatos, con las instituciones de seguridad social y compañías de seguros y las autoridades de inspección y control. En un Departamento típico de Recursos Humanos se realizan las siguientes funciones:

Planificación de personal

Se trata de la planificación para el futuro y saber cuántos empleados se necesitará la empresa, así como conocer qué tipos de habilidades deberían poseer.

2.2.6.1. Depende de los siguientes factores

- El número de personas que abandonan el trabajo.
- La proyección de crecimiento en las ventas de la empresa.
- Los cambios tecnológicos.
- Nivel de productividad de los trabajadores.

El análisis del empleo y la descripción de empleo

El Departamento de Recursos Humanos también está involucrado en el diseño del análisis del empleo y la descripción de empleo para las vacantes potenciales.

El análisis del empleo es el proceso utilizado para recoger información sobre los deberes, responsabilidades, competencias, resultados y ambiente de trabajo para un empleo determinado.

Las descripciones de trabajo son declaraciones que describen el escrito:

- Deberes.
- Responsabilidades.
- La mayoría de las contribuciones y los resultados necesarios desde una posición importante.
- Calificaciones requeridas de los candidatos y
- informar relación y compañeros de trabajo para un empleo determinado.

La determinación de los sueldos y salarios

El Departamento de Recursos Humanos también está involucrado en la realización de estudios de mercado y la determinación de los sueldos y salarios de diferentes posiciones en una organización. Esta decisión podrá tomarse en consulta con la alta dirección y el Departamento de Finanzas.

Reclutamiento y Selección

Uno de los puestos de trabajo del Departamento de Recursos Humanos más importante es contratar a las mejores personas para la organización. Esto es de importancia crucial ya que el éxito de cualquier organización depende de la calidad de su mano de obra.

Rendimiento

Una vez que los empleados son contratados, el Departamento de Recursos Humanos tiene que revisar su desempeño de forma regular a través de las evaluaciones de desempeño adecuados. La evaluación del desempeño es el proceso de obtención, análisis y registro de información sobre el valor relativo de un empleado.

El enfoque de la evaluación del desempeño es medir y mejorar el rendimiento real de los empleados y también el futuro potencial del empleado. Su objetivo es medir lo que hace un empleado. El Departamento de Recursos Humanos establecerá un plan de acción para cada empleado, si éstos necesitan algún entrenamiento.

Capacitación y Desarrollo

El Departamento de Recursos Humanos está en constante vigilancia sobre los empleados de la organización con el fin de mejorar el nivel de eficiencia de los empleados que han de someterse a entrenamientos regulares y programas de desarrollo. Todos los cursos de formación y las necesidades de desarrollo se llevan a cabo por este departamento.

Bienestar de los empleados y la motivación

El Departamento de Recursos Humanos lleva a cabo diversas actividades de bienestar de los empleados, además de revisar las políticas de organización y su impacto en la motivación de los empleados.

Escuchando quejas de los empleados

El área de Recursos Humanos, está encargada de receptor y dar solución a las quejas que los empleados tienen en cuanto a la empresa o alguno de sus compañeros por alguna mala gestión desarrollada.

Las relaciones de gestión laboral

Para el buen funcionamiento de cualquier organización, es fundamental contar con buenas relaciones laborales. El Departamento de Recursos Humanos tiene que asegurarse de que las relaciones sean cordiales. En caso de cualquier conflicto

entre los trabajadores y el Departamento de Recursos Humanos, éste desempeñará un papel vital en traer ambas partes de gestión a la mesa de negociación y resolución del conflicto.

Implementar políticas de la organización

El Departamento de Recursos Humanos tiene que coordinar con el gerente de línea y ver que las políticas de la organización se estén aplicando de manera correcta. La acción disciplinaria se puede iniciar contra los empleados que no estén siguiendo las normas y reglamentos de la organización. Todas estas acciones son concebidas y aplicadas por el Departamento de Recursos Humanos.

Despido y redundancia

El Departamento de Recursos Humanos tiene que tomar acciones firmes contra los empleados que no estén siguiendo el código de conducta de la organización, normas y reglamentos. Esto puede resultar en el despido del empleado. A veces, una organización puede no requerir los servicios de un empleado; en este caso, el empleado puede ser despedido. El Departamento de Recursos Humanos tiene que ver que los reglamentos de organización y de gobierno se están siguiendo en este proceso.

2.4. Marco legal

Para efectos de establecer el marco legal del trabajo se consideran normativas vigentes que se relacionen con el presente proyecto. En primer lugar se menciona el Código de Trabajo (2012), donde se establece:

Capítulo II: De la capacidad para contratar

Art. 35.- Quienes pueden contratar.- Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la Ley reconoce con capacidad civil para obligarse. Sin embargo, los adolescentes que han cumplido quince años de edad tienen capacidad legal para suscribir contratos de trabajo, sin necesidad de autorización alguna y recibirán directamente su remuneración.

Nota: Artículo sustituido por Ley No. 39, publicada en Registro Oficial 250 de 13 de Abril del 2006.

Art. 36.- Representantes de los empleadores.- Son representantes de los empleadores los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común. El empleador y sus representantes serán solidariamente responsables en sus relaciones con el trabajador.

Como se señala en el Código Laboral, los empleadores tienen capacidad para contratar. También se puede identificar que no se incluyen estándares en el Código, donde se defina la forma en que deberá desarrollarse el proceso de selección de personal. Así mismo, se menciona lo estipulado en el Objetivo 9 del Plan Nacional del Buen Vivir (2013), donde se define la importancia de que se garantice el trabajo en todas sus formas, por lo que con la determinación de un proceso adecuado de selección de personal se puede contribuir al cumplimiento de este objetivo.

2.3. Marco conceptual

Administración de Recursos Humanos: (Chiavenato, 2010, pág. 39), “Función administrativa en la que se maneja el reclutamiento, la asignación, la capacitación y el desarrollo de los miembros de la organización”.

Curriculum vitae: (Puchol, 2009, pág. 3), “Un curriculum es un compendio resumido de la vida laboral y formativa de una persona redactado en forma tal que ponga de manifiesto la idoneidad de la misma para ocupar un puesto de trabajo determinado”.

Departamento: (Puchol, 2009), “Área de una empresa en la que se realiza una determinada actividad que en su conjunto agrega valor a la empresa. Dentro de cada departamento se lleva a cabo funciones diferentes”.

Entrevista de selección: (León, 2010, pág. 182), “La entrevista laboral es un requisito ineludible al que enfrenta un aspirante a un empleo. Es uno de los recursos

más eficaces para conocer y evaluar la personalidad y la preparación de una persona”.

Evaluación de desempeño: (Rodríguez, 2011, pág. 110), “Evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo”.

Formación del personal: (Chiavenato, 2010, pág. 39), “Formación específica dirigida al personal de plantilla de una empresa a cargo de la misma”.

Perfil profesional: (González T. , 2014, pág. 11), “Cuando se habla de perfil profesional se hace referencia al conjunto de competencias que aporta una persona a un puesto de trabajo”.

Selección de personal: (Bello, 2009, pág. 135), “Se podría definir la selección como el proceso que incluye desde el estudio de las necesidades de personal hasta el nombramiento del mismo”.

Recursos humanos: (Alles, 2014, pág. 58), “El término Recursos Humanos hace referencia a la disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización”.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Métodos de investigación

Para fines de proceso investigativo se utilizaron los siguientes métodos:

Método inductivo: Es el cual va de lo particular a lo general, es decir que se van obtener conclusiones de manera general sin especificar el tema determinado.

Método deductivo: Es el cual va de lo general a lo particular, determina las causas de las premisas establecidas.

La investigación que se va a realizar va a permitir a determinar el problema como tal y los lineamientos adecuados de la propuesta.

3.2. Población y muestra

Como población, se considerará a los empleados de la empresa para tener conocimiento de la forma en que fueron seleccionados además del personal encargado directamente del reclutamiento. Por tratarse de una población menor a cien personas deberá ser considerada en su totalidad; tanto en el caso de los empleados como los encargados del reclutamiento de nuevo personal. Por lo tanto, se trabajará con la siguiente muestra:

- Empleados de la empresa: 45.
- Personal de reclutamiento (Departamento de Recursos Humanos): 2.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de investigación a utilizarse es la encuesta cuyo instrumento es el cuestionario (encuesta) estructurado con preguntas cerradas de modo de escala de Likert, permitiendo una mejor tabulación de los datos. Además se podrá definir porcentualmente información muy importante para el trabajo. Se trabajará con las entrevistas que serán dirigidas al personal responsable del proceso de reclutamiento del personal en la Empresa Industria Hinojoza.

3.4. Recursos, fuentes, cronograma y presupuesto para la recolección de datos

Tabla 5: Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Entrega del diseño de trabajo	■																																			
Asignación del tutor		■																																		
Desarrollo del capítulo I El problema			■	■																																
Desarrollo del capítulo II Marco teórico					■	■	■	■																												
Desarrollo del capítulo III Metodología de la investigación									■	■	■	■																								
Desarrollo del capítulo IV Análisis de los resultados													■	■	■	■																				
Desarrollo del capítulo V Desarrollo de la propuesta																	■	■	■	■																
Capítulo V Conclusiones y recomendaciones																					■	■	■	■												
Entrega del borrador de la tesis																																	■	■	■	■
Corrección del borrador																																				■
Entrega final del trabajo																																				■

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 6: Recursos Materiales

MATERIALES Y SUMINISTROS	CANTIDAD	TOTAL	PRECIO
Movilización	1	1	\$ 35
Plumas	20	20	\$ 3
Fotocopias	431	431	\$ 45
Internet	horas indefinidas	25	\$ 30
TOTAL			\$ 113

Elaborado por: Las Autoras

3.5. Tratamiento a la información

Encuestas al personal

1. Sexo

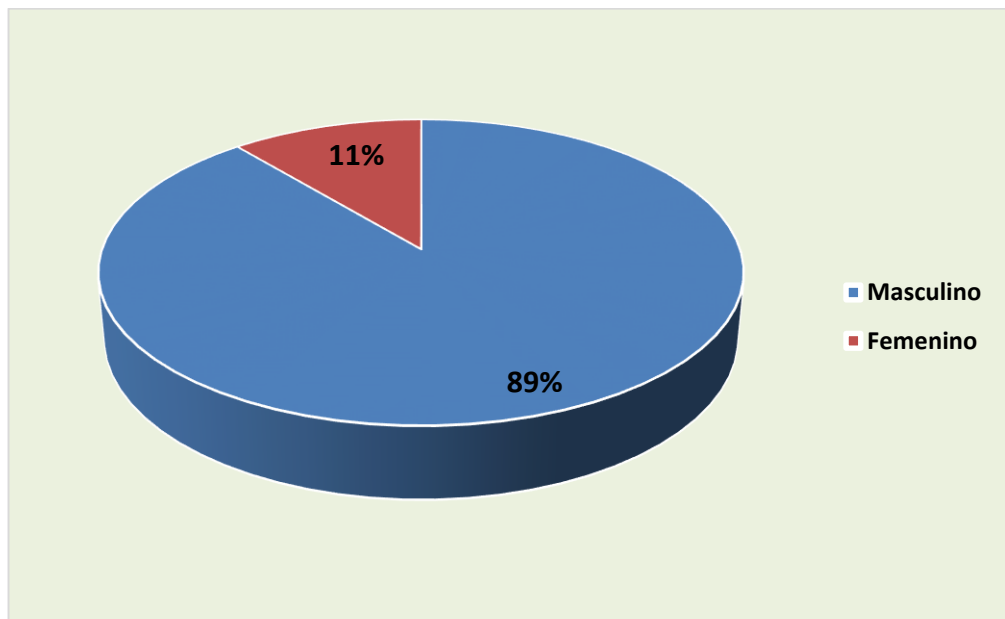
Tabla 7: Sexo

Sexo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Masculino	40	89%	89%
Femenino	5	11%	100%
Total	45	100%	

Fuente: Encuestas a empleados

Elaborado por: Las autoras

Grafico 3 Sexo



Fuente: Encuestas a empleados

Elaborado por: Las autoras

Análisis: A través de la investigación realizada se puede identificar que 40 de los empleados de la Industria Hinojoza son de género masculino, mientras que el 5 está representado por mujeres. Por lo tanto se puede determinar que la mayor parte del personal de la Industria Hinojoza está constituida por hombres.

2. Edad

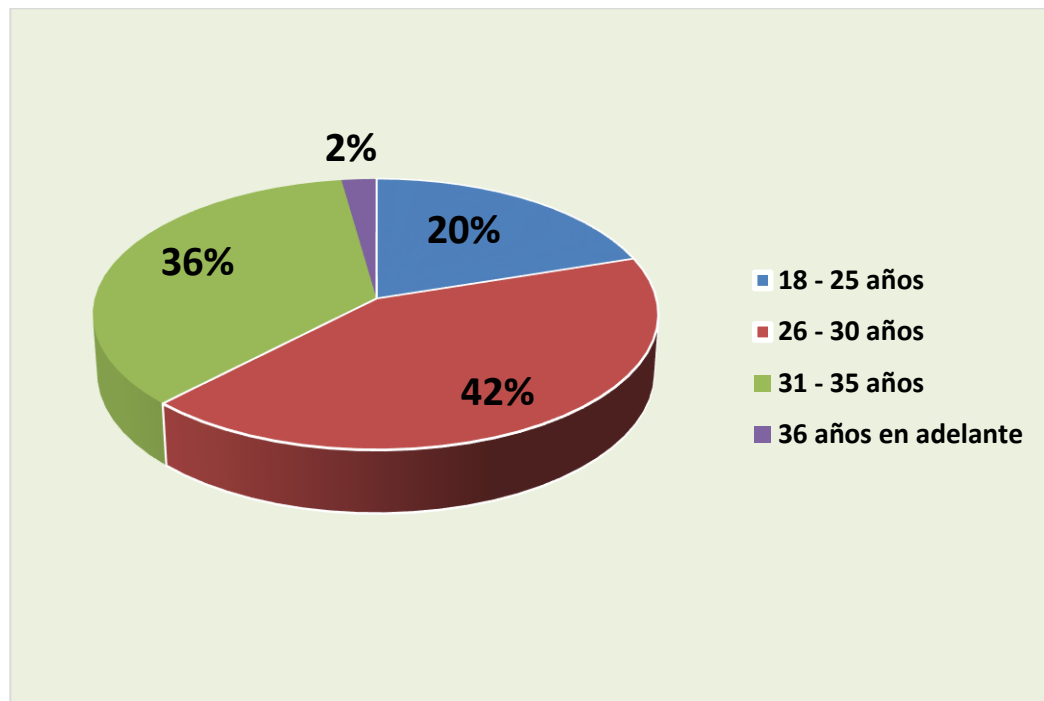
Tabla 8: Edad

Edad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
18 - 25 años	9	20%	20%
26 - 30 años	19	42%	62%
31 - 35 años	16	36%	98%
36 años en adelante	1	2%	100%
Total	45	100%	

Fuente: Encuestas a empleados

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 4 Edad



Fuente: Encuestas a empleados

Elaborado por: Las autoras

Análisis: El 42% de los encuestados indicaron tener entre 26 a 30 años, mientras que el 36% poseen un rango de edad entre los 31 a 35 años. Consecuentemente esto permite determinar que la mayor parte de los empleados de la Industria Hinojoza tienen edades que fluctúan entre los 26 a 35 años, es decir, el porcentaje de empleados con edades menores a 25 años o mayores a los 36 es relativamente bajo.

3. Tiempo de labores en la empresa

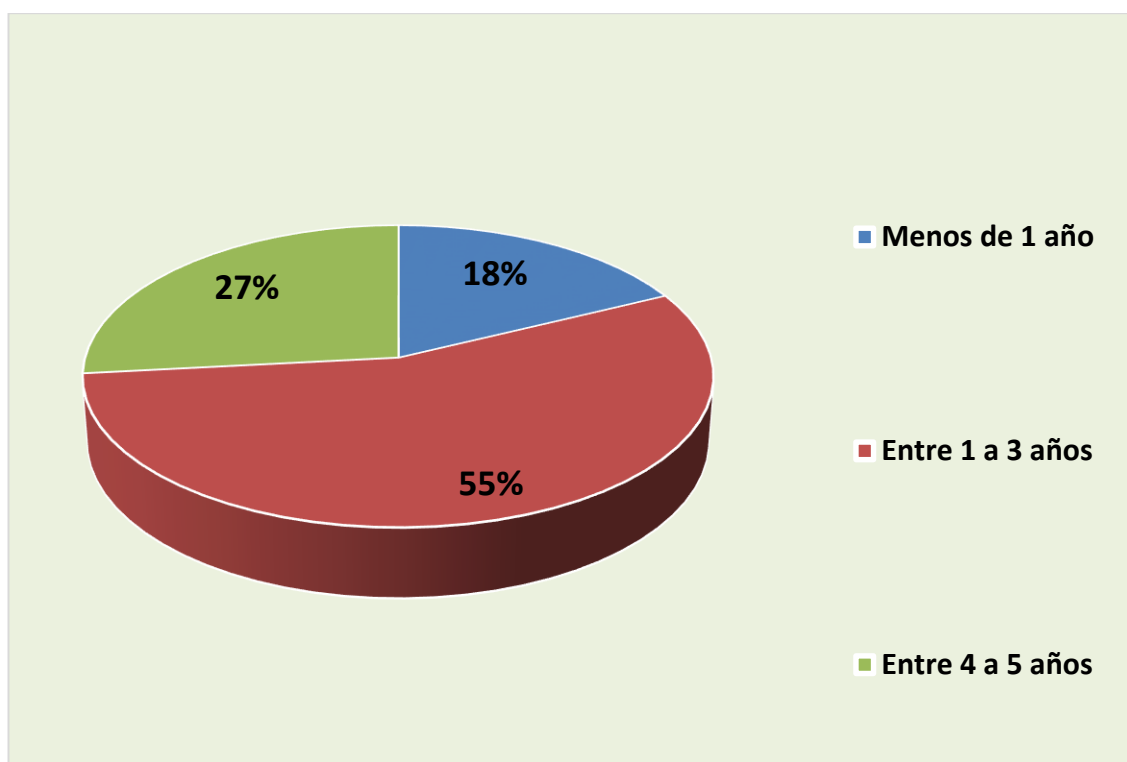
Tabla 9: Tiempo laborando en la empresa

Tiempo laborando en la empresa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Menos de 1 año	8	18%	18%
Entre 1 a 3 años	25	56%	73%
Entre 4 a 5 años	12	27%	100%
Total	45	100%	

Fuente: Encuestas a empleados

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 5 Tiempo laborando en la empresa



Fuente: Encuestas a empleados

Elaborado por: Las autoras

Análisis: El 56% de los encuestados indicaron tener entre 1 a 3 años laborando en la empresa, mientras que el 18% indicó tener menos de un año laborando en la empresa. Esto significa que la mayoría de quienes laboran en la Industria Hinojoza tienen poco tiempo laborando en la empresa, lo que evidencia que ha existido la necesidad de que se contrate nuevo personal recientemente.

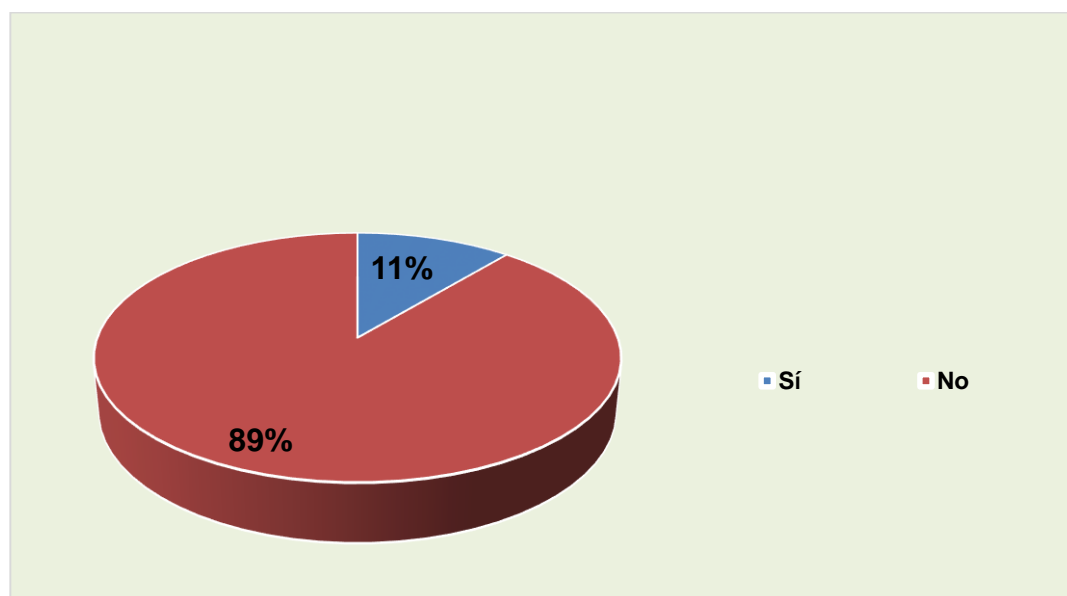
4. ¿En la empresa Industria Hinojoza se maneja un sistema de contratación del personal?

Tabla 10: Sistema de contratación del personal

Sistema de contratación del personal	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Sí	5	11%	11%
No	40	89%	100%
Total	45	100%	

Fuente: Encuestas a empleados
Elaborado por: Las autoras

Grafico 6 Sistema de contratación del personal



Fuente: Encuestas a empleados
Elaborado por: Las autoras

Análisis: Según la percepción del 89% de los encuestados, la empresa no posee un sistema de contratación del personal, mientras que tan solo el 11% de los encuestados indicaron que sí. Esto permite determinar en la Industria Hinojoza no se ha implementado un sistema adecuado para realizar los procesos de selección de personal. Esto puede resultar una desventaja puesto que puede llevar a que se presenten errores durante el desarrollo de estos procesos.

5. ¿Quién es el responsable de la contratación de personal en la empresa?

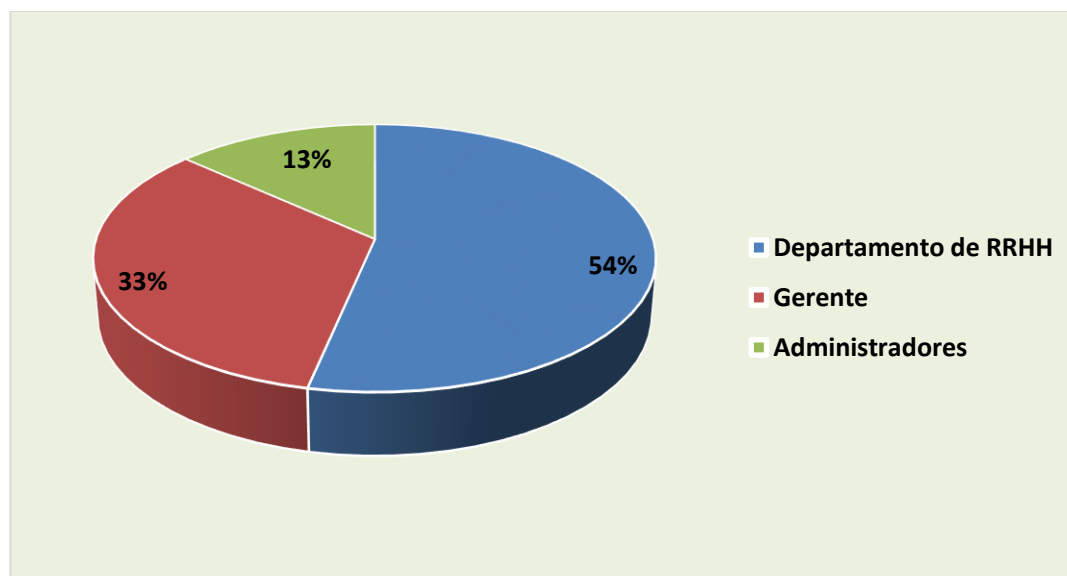
Tabla 11: Responsable de contratación de personal

Responsable de contratación de personal	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Departamento de RRHH	24	53%	53%
Gerente	15	33%	87%
Administradores	6	13%	100%
Total	45	100%	

Fuente: Encuestas a empleados

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 7 Responsable de contratación de personal



Fuente: Encuestas a empleados

Elaborado por: Las autoras

Análisis: De acuerdo a lo mencionado por el 53% de los encuestados el Departamento de RRHH es el responsable de realizar la contratación del personal en la empresa Industria Hinojoza, sin embargo un 33% de los encuestados indicaron que el responsable de este proceso es el Gerente. Por lo tanto, se puede determinar que dentro de la institución existe un departamento específico dedicado a la contratación del personal, por lo que genera la necesidad de determinar el sistema que este departamento aplica.

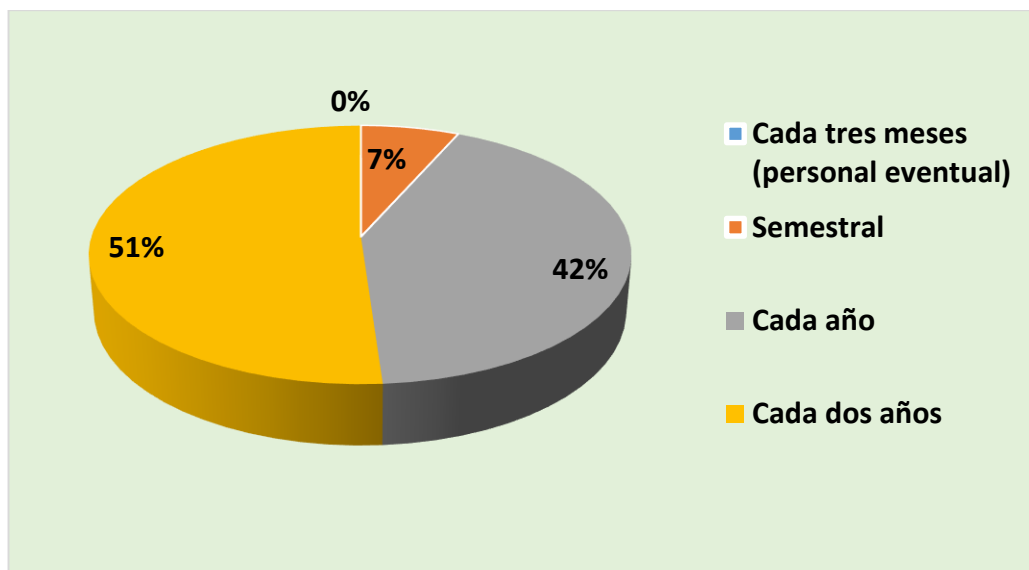
6. ¿Cada cuánto tiempo en la empresa se ejecuta un proceso de reclutamiento de personal?

Tabla 12: Frecuencia en reclutamiento de personal

Frecuencia en reclutamiento de personal	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Cada tres meses (personal eventual)	0	0%	0%
Semestral	3	7%	7%
Cada año	19	42%	49%
Cada dos años	23	51%	100%
Total	45	100%	

Fuente: Encuestas a empleados
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 8 Frecuencia en reclutamiento de personal



Fuente: Encuestas a empleados
Elaborado por: Las autoras

Análisis: Según lo mencionó el 51% del personal, en la empresa se recluta personal cada dos años, a diferencia del 42% que indicó que el reclutamiento de personal se realiza cada año. Esto permite identificar que existe una alta frecuencia de rotación de personal, por lo que es preciso que se determine los motivos que inciden en que exista estos altos niveles de rotación.

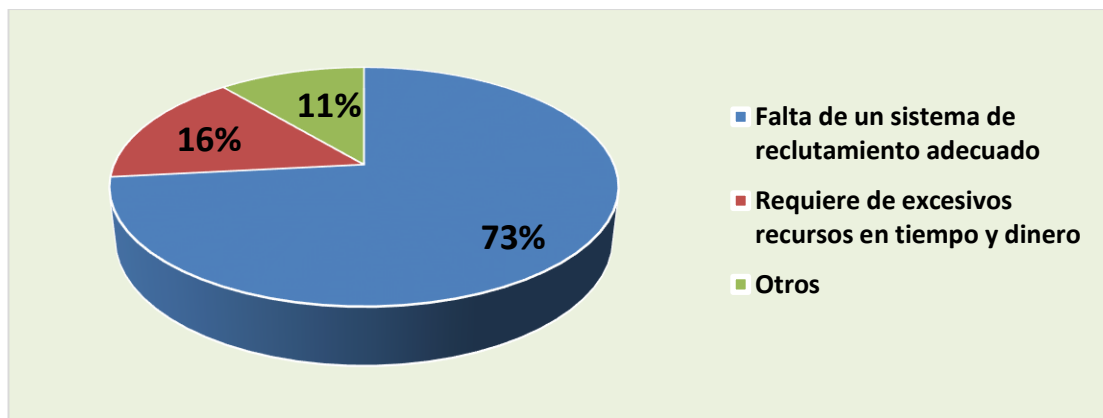
7. ¿De acuerdo a su percepción, cuáles considera que son los principales factores que generan inconvenientes en el proceso de reclutamiento de personal?

Tabla 13: Factores que generan inconvenientes en el proceso de reclutamiento

Factores que generan inconvenientes en el proceso de reclutamiento	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Falta de un sistema de reclutamiento adecuado	33	73%	73%
Requiere de excesivos recursos en tiempo y dinero	7	16%	89%
Otros	5	11%	100%
Total	45	100%	

Fuente: Encuestas a empleados
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 9 Factores que generan inconvenientes en el proceso de reclutamiento



Fuente: Encuestas a empleados
Elaborado por: Las autoras

Análisis: Según la percepción del 73% de los encuestados, el principal factor que genera inconvenientes en los procesos de reclutamiento de personal que realiza la empresa Industria Hinojoza se atribuye a la falta de un sistema de reclutamiento adecuado, mientras que el 16% lo atribuye a los excesivos recursos en tiempo y dinero que el proceso amerita. Consecuentemente se puede determinar que el no contar con un sistema de reclutamiento adecuado resulta en un inconveniente para la empresa, lo cual a su vez puede generar otros problemas.

8. ¿Considera que un mal manejo del proceso de reclutamiento del personal puede afectar a largo plazo a la empresa?

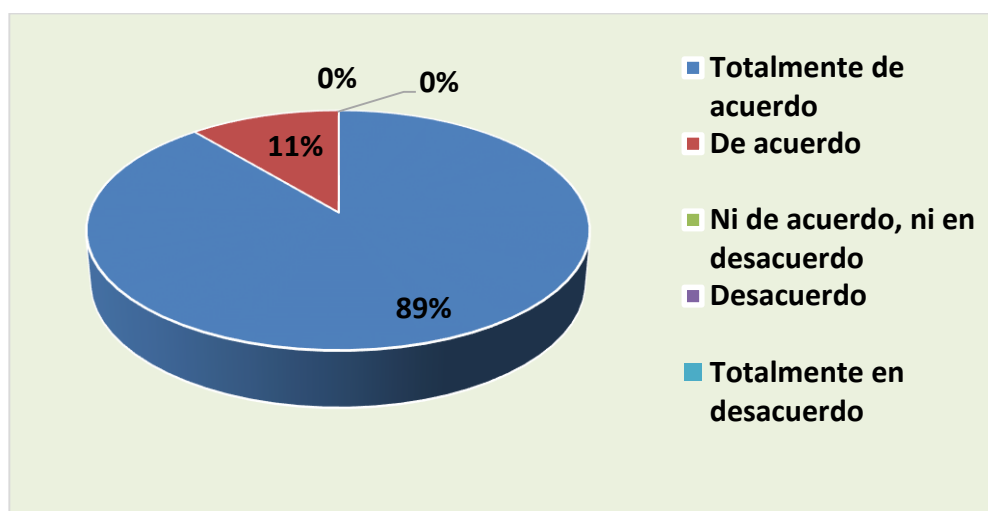
Tabla 14: Manejo de los procesos de reclutamiento de personal

Manejo de los procesos de reclutamiento de personal	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Totalmente de acuerdo	40	89%	89%
De acuerdo	5	11%	100%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%	100%
Desacuerdo	0		
Totalmente en desacuerdo	0	0%	100%
Total	45	100%	

Fuente: Encuestas a empleados

Elaborado por: Las autoras

Grafico 10: Manejo de los procesos de reclutamiento de personal



Fuente: Encuestas a empleados

Elaborado por: Las autoras

Análisis: El 89% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo en que un mal manejo de los procesos de reclutamiento de personal puede perjudicar a largo plazo a la empresa, mientras que el 11% indicó estar de acuerdo. Esto permite determinar que la empresa puede verse afectada al no aplicarse un sistema adecuado para reclutar a nuevo personal en caso de ser necesario, por lo que debería tomar los correctivos pertinentes para mejorar este proceso.

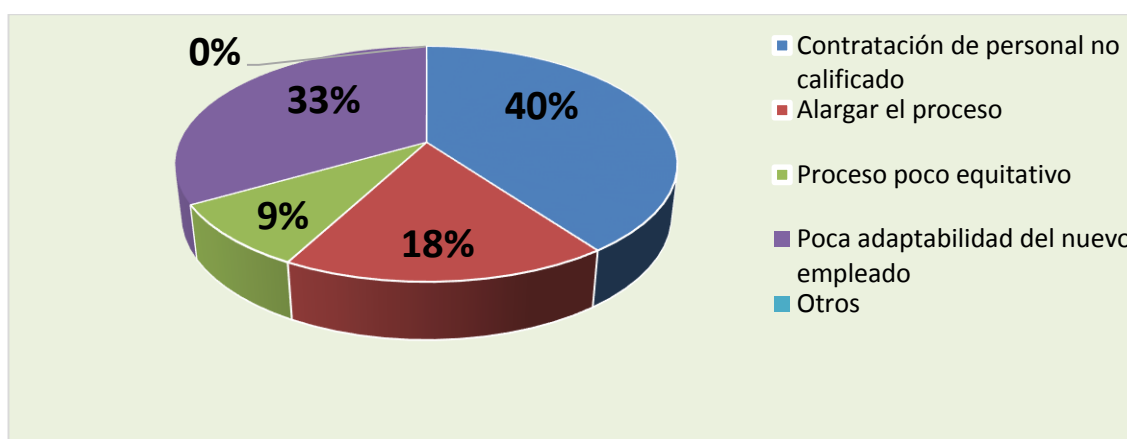
9. ¿Cuáles podrían ser los inconvenientes de la ejecución inadecuada del proceso de reclutamiento de personal?

Tabla 15: Inconvenientes de una ejecución inadecuada de procesos

Inconvenientes de una ejecución inadecuada de procesos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Contratación de personal no calificado	18	40%	40%
Alargar el proceso	8	18%	58%
Proceso poco equitativo	4	9%	67%
Poca adaptabilidad del nuevo empleado	15	33%	100%
Otros	0	0%	100%
Total	45	100%	

Fuente: Encuestas a empleados
Elaborado por: Las autoras

Grafico 11: Inconvenientes de una ejecución inadecuada de procesos



Fuente: Encuestas a empleados
Elaborado por: Las autoras

Análisis: Según el 40% de los encuestados, los inconvenientes que se pudieran generar por una inadecuada ejecución de los procesos de reclutamiento de personal, se debe a una contratación de talento humano no calificado, mientras que el 33% considera que el principal inconveniente se determina por la poca adaptabilidad de los nuevos empleados. Consecuentemente, se puede determinar que estos aspectos pueden afectar a la empresa, no solo en relación a su eficiencia, sino que también incidirá en que exista un alto nivel de rotación de personal.

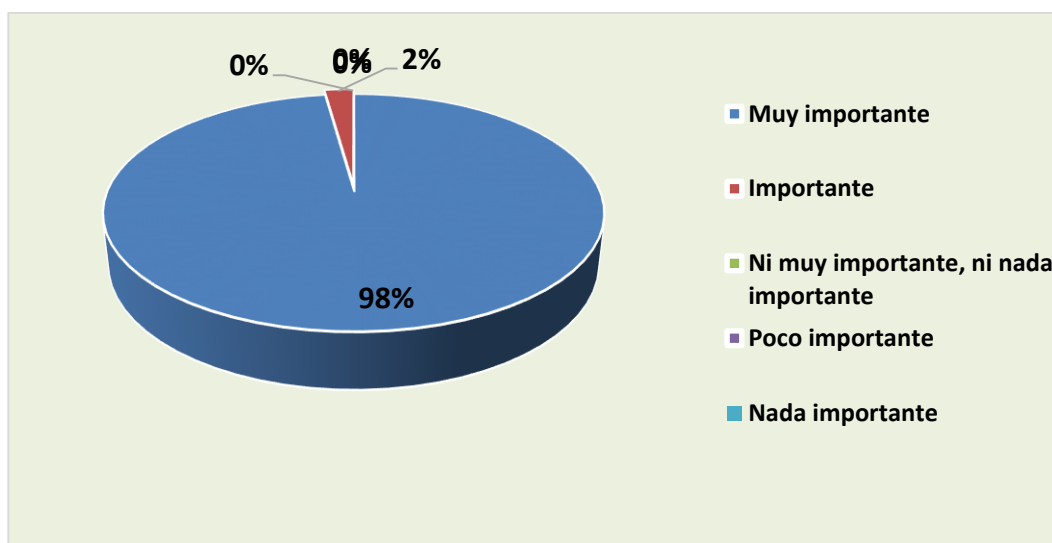
10. ¿Cuán necesario es que en la empresa se tomen medidas para mejorar el sistema de reclutamiento de personal?

Tabla 16: Medidas para mejorar los procesos de reclutamiento de personal

Medidas para mejorar los procesos de reclutar de personal	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Muy importante	44	98%	98%
Importante	1	2%	100%
Ni muy importante, ni nada importante	0	0%	100%
Poco importante	0	0%	100%
Nada importante	0	0%	100%
Total	45	100%	

Fuente: Encuestas a empleados
Elaborado por: Las autoras

Grafico 12: Medidas para mejorar los procesos de reclutamiento de personal



Fuente: Encuestas a empleados
Elaborado por: Las autoras

Análisis: De acuerdo al 98% de los encuestados es muy importante que la empresa Industria Hinojoza tome medidas para mejorar el sistema de reclutamiento de personal. Consecuentemente, se puede decir que resulta necesario que se propongan correctivos para que el proceso de reclutamiento dentro de la empresa pueda desarrollarse de manera más eficaz.

11. ¿Consideras que la empresa debería invertir en la implantación de un sistema automatizado de reclutamiento de personal?

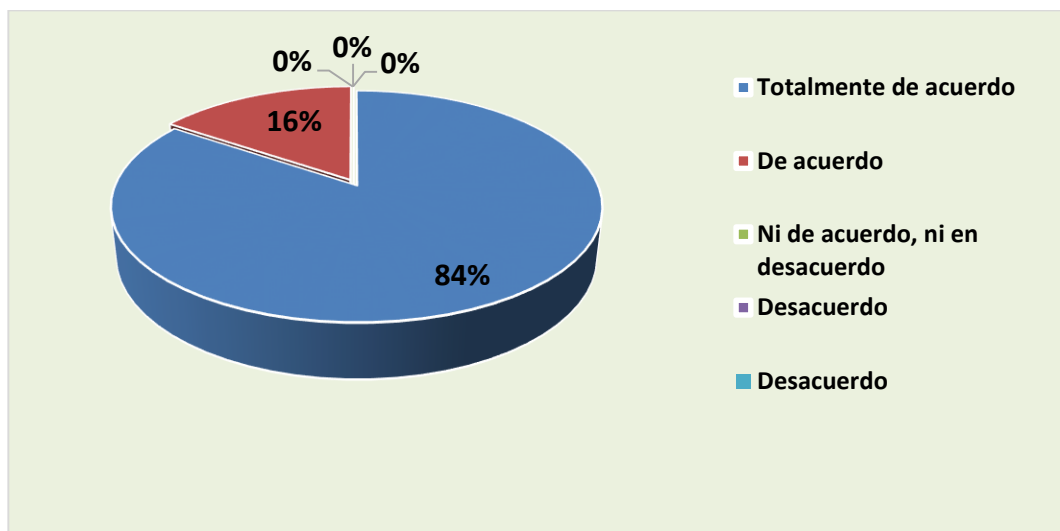
Tabla 17: Sistema automatizado de reclutamiento de personal

Sistema automatizado de reclutamiento de personal	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Totalmente de acuerdo	38	84%	84%
De acuerdo	7	16%	100%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%	100%
Desacuerdo	0	0%	100%
Total	45	100%	

Fuente: Encuestas a empleados

Elaborado por: Las autoras

Grafico 13: Sistema automatizado de reclutamiento de personal



Fuente: Encuestas a empleados

Elaborado por: Las autoras

Análisis: El 100% de los encuestados estuvo de acuerdo en que la empresa Industria Hinojoza debería invertir para implantar un sistema automatizado de reclutamiento de personal. En este caso se puede decir que la aplicación de un sistema automatizado puede contribuir de manera considerable a gestionar adecuadamente el proceso de reclutamiento de personal, proporcionando mejores resultados, por lo tanto existe una factibilidad para el desarrollo de la propuesta.

3.5.1. Análisis de los resultados de las encuestas

Con los resultados de las encuestas se puede evidenciar la necesidad de establecer un sistema para el reclutamiento de talento humano de la Industria Hinojoza, ya que hay que tener conocimiento que el personal es el motor y eje principal de la empresa, ya que de ellos se derivan las demás funciones con las que se tiene que cumplir. Los procesos de reclutamientos en las empresas no son actividades fáciles, puesto que constituye una ardua planificación, control y regulación sobre la búsqueda del nuevo integrante de la organización. Industria Hinojoza debe presentar soluciones para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, los que van ligados de las perspectivas de los procesos internos y del aprendizaje en función del colaborador institucional.

Para el reclutamiento de personal es necesario que los empleados del departamento humano puedan tener los conocimientos y óptimos de los diferentes sistemas automatizados que ayudarán a tomar las pruebas pertinentes y verificar si están aptos o no para hacer su ingreso dentro de la institución.

Los resultados obtenidos en las encuestas ayudaron a ser específicos y corroborar la existencia del problema dentro de la Industria en estudio. Seguir con rigurosidad y sin concepciones negativas los procesos de reclutamiento, ayudará a tener más efectividad en la contratación de personas y se evitará que exista gran cantidad de rotación de personal.

Entrevista al personal encargado del proceso de reclutamiento de empleados

<p>Dirigido a: Jessenia Aguayo</p> <p>Teléfono: 0958612489</p> <p>Cargo: Asistente de Talento Humano</p>
<p>1. ¿En qué se basa el sistema de reclutamiento de personal que aplica la empresa?</p>
<p>Entrevistada 1: Básicamente, aplicamos un sistema tradicional; se evalúa la necesidad de contratar nuevo talento humano y se realiza una convocatoria a través de anuncios en diarios. Posteriormente se realizan pruebas a los interesados que nos ayuda a seleccionar al mejor postulante.</p>
<p>2. ¿Considera que el sistema de reclutamiento aplicado proporciona buenos resultados a largo plazo?</p>
<p>Entrevistada 1: En realidad, no siempre resulta de la manera esperada. Como en todo proceso se pueden presentar inconvenientes que a largo plazo afecta a la empresa.</p>
<p>3. ¿Alguna vez se han presentado inconvenientes en el proceso de reclutamiento del personal?</p>
<p>Entrevistada 1: Sí, se han presentado inconvenientes tanto antes, durante o después del proceso. Son cosas que pueden pasar cuando acude una gran cantidad de interesados; eso nos toma demasiado tiempo en entrevistarlos uno por uno. Por la cantidad de información que se maneja puede llevarnos a cometer errores.</p>
<p>4. ¿De qué manera podría verse afectada la empresa en caso de que el proceso de reclutamiento de personal no se lleve a cabo de la manera adecuada?</p>
<p>Entrevistada 1: Bueno, puede llevar a la disminución de la productividad de la empresa o a que se genere un ambiente laboral negativo que a su vez incomode al</p>

resto del equipo, esto como resultado de una contratación errónea.

5. ¿Considera necesario de que la empresa implemente un sistema de reclutamiento digitalizado para mejorar el proceso?

Entrevistada 1: Por supuesto, esto nos podría ayudar demasiado a mejorar el proceso de reclutamiento de personal, no solo reduciendo el tiempo que éste toma sino también en seleccionar a la persona adecuada que pueda adaptarse a la empresa y responder eficientemente a nuestros requerimientos.

Dirigido a: Viviana Pino

Teléfono: 0998788463

Cargo: Asistente de reclutamiento

1. ¿En qué se basa el sistema de reclutamiento de personal que aplica la empresa?

Entrevistada 2: El sistema de reclutamiento de personal de la empresa, involucra una serie de procedimientos que van desde la publicación de la vacante, generalmente en diario El Universo. Una vez que recibimos respuesta de los interesados se procede a realizar las entrevistas y evaluaciones respectivas que nos permitirán seleccionar al nuevo talento humano para la empresa.

2. ¿Considera que el sistema de reclutamiento aplicado proporciona buenos resultados a largo plazo?

Entrevistada 2: Bueno, en algunas ocasiones pueden ocurrir errores que nos lleve a seleccionar a una persona que no se encuentre del todo apta para pertenecer a la empresa; sin embargo, esto puede atribuirse a que seguimos manejando un proceso tradicional.

<p>3. ¿Alguna vez se han presentado inconvenientes en el proceso de reclutamiento del personal?</p>
<p>Entrevistada 2: En pocas ocasiones, a pesar de que se trata de minimizar este tipo de inconvenientes debido a que trabajamos con un proceso tradicional, estamos expuestos a fallas.</p>
<p>4. ¿De qué manera podría verse afectada la empresa en caso de que el proceso de reclutamiento de personal no se lleve a cabo de la manera adecuada?</p>
<p>Entrevistada 2: Considero que este es un proceso fundamental para la consecución de los objetivos de la empresas; el talento humano es uno de los elementos vitales para el buen funcionamiento de Industria Hinojoza. En general, la contratación de personal no calificado puede llevar a pérdidas para la empresa.</p>
<p>5. ¿Considera necesario de que la empresa implemente un sistema de reclutamiento digitalizado para mejorar el proceso?</p>
<p>Entrevistada 2: Claro, actualmente muchas empresas han implementado la tecnología para el desarrollo de sus procesos internos. En este caso no podemos quedarnos atrás; necesitamos ser competitivos y considero que la aplicación de un sistema digitalizado de reclutamiento nos ayudaría mucho a mejorar.</p>

3.5.2. Análisis de las entrevistas

En las entrevistas se puede reflejar la necesidad que tiene el departamento de talento humano en ejercer un control en sus labores mediante la automatización de los procesos, puesto que en la Industria Hinojoza se han presentado inconvenientes por la falta de una buena gestión en la contratación de personal apto para el desarrollo de las funciones empresariales.

CAPÍTULO IV

4. LA PROPUESTA

4.2. Título de la propuesta

Modelo de gestión basado en un diseño de sistema para el reclutamiento del Talento Humano de la empresa industria Hinojoza.

4.3. Justificación de la propuesta

Este modelo es de utilidad para la mayoría de las empresas que ejercen la actividad de seleccionar personal para que realicen las diferentes actividades en cada una de las áreas; una de ellas es la empresa Industria Hinojoza, la cual se dedica a la fabricación de carrocería, que gracias a sus actividades de calidad ha consolidado el ofrecimiento de sus productos. Sin embargo, para que esta empresa siga con sus actividades debe ejercer una selección minuciosa para reclutar el personal debido, por ende el diseño de sistema para esta actividad es muy oportuno.

Con la implementación de un sistema de reclutamiento y selección de personal se pretende beneficiar al medio ambiente donde a través de métodos electrónicos se podrá elegir de una mejor forma a la persona adecuada a desenvolverse en esta vacante.

4.4. Objetivo General de la propuesta

Diseñar un sistema de reclutamiento de talento humano para la empresa Industria Hinojoza.

4.5. Objetivos específicos de la propuesta

- Detallar las características del sistema y sus beneficios en una organización.
- Identificar las ventajas y desventajas del sistema a seleccionar.
- Especificar el manejo de uso del sistema para la implementación en la empresa Industria Hinojoza.

4.6. Hipótesis de la propuesta

Con el diseño del sistema de reclutamiento de Talento Humano para la empresa Industria Hinojoza se podrá realizar la selección de personal de una forma eficiente.

4.7. Desarrollo de la propuesta

La presente propuesta consiste en el desarrollo de un diseño de reclutamiento y selección de personal para la empresa Industria Hinojoza donde a través de herramientas informáticas expuestas por empresas especializadas a realizar este tipo de sistemas, se podrá elegir por la mejor en su categoría; de esta forma se generará la reducción de tiempo y el desperdicio de papel aportando a la reducción de contaminación ambiental.

El sistema desempeña un gran papel en la simplificación del proceso de contratación. Entre ellos se encuentra el más utilizado el cual son los sitios web; estos tienen instalaciones donde los posibles candidatos pueden suministrar sus datos, entre ellos la actividad de cargar su hoja de vida y aplicar para los trabajos adecuados. En otras palabras, uno de los mejores sistemas es el reclutamiento en línea puesto que consiste en el sencillo proceso de hacer coincidir al talento humano con las habilidades adecuadas en los puestos de trabajo adecuados mediante el uso de Internet.

4.7.1. Características generales del sistema

En la actualidad la tecnología se encuentra inmersa en las diferentes actividades empresariales, facilitando de tal manera el desarrollo de procesos internos y externos. Siendo uno de los procesos fundamentales en el área de Gestión de talento Humano el de reclutamiento de personal, se desarrollará un sistema basado en el uso de nuevas tecnologías, de modo que se pueda proporcionar una herramienta dinámica y enérgica para ejercer los procesos de reclutamiento en la empresa Industria Hinojoza.

Para obtener los resultados esperados del proceso de reclutamiento, existe la necesidad de ajustarse en la vanguardia con el desarrollo tecnológico, a pesar que

pueda ser bastante complejo el equilibrar la necesidad empresarial de los individuos de alta calidad en comparación con los procesos tradicionales de reclutamiento.

Por lo tanto, el enfoque del sistema de reclutamiento que se definirá a continuación se basará en las actividades que se ejecutan dentro de un proceso de selección de personal adaptadas a un sistema digital. Esto permitirá reducir tiempo y costos que tradicionalmente se requieren al momento de iniciar la contratación de nuevo personal.

A través de esta herramienta, se permitirá a los directivos de Industria Hinojoza, acortar los tiempos a través de un aumento del flujo de información y una aceleración de los procesos de contratación. En segundo lugar, puede ayudar a reducir los costos de reclutamiento y la rotación del personal considerando que los procesos son generalmente específicos en base a un determinado cargo. El sistema considerará la opción de desarrollar las entrevistas de selección y predicciones estadísticas.

Esta solución de gestión de la contratación es una herramienta completa que contribuirá en todas las etapas del proceso de contratación. Además de la gestión de vacantes y el flujo de candidatos que proporcionará una ubicación central para crear, publicar y gestionar todas las ofertas de trabajo de la empresa Industria Hinojoza.

En vista de que las estrategias de reclutamiento siguen evolucionando, el sistema adaptará las tendencias actuales en gestión de talento humano y anticipará cambios con el fin de mantenerse al día con la última tecnología. La interfaz vinculará las redes sociales, especialmente de LinkedIn a fin de reconocer potenciales aspirantes a cargos dentro de la empresa. A continuación se presenta una muestra de las características resumida del sistema:

- Registro de pre candidatos en los archivos cargando una hoja de vida.
- Confirmación de entrevista vía SMS.
- Facilidad de sincronización para centralizar los datos y evitar la necesidad de volver a ingresarlos.
- Función que permite a los usuarios ver toda la información relativa al solicitante según los registros en el sistema.

- Función entre requisiciones y descripción del cargo.

4.7.2. Aplicaciones de gestión

Las herramientas disponibles en el sistema permitirán al reclutador de la empresa Industria Hinojoza rastrear, analizar y clasificar todas las nominaciones importadas en el software: cestas de los candidatos, módulo de recuperación, personalización de cartas/correos y gestión de respuestas.

Además, la herramienta de gestión le permitirá al responsable del proceso de reclutamiento anunciarse en su sitio o sitios de trabajo mediante un sistema de búsqueda filtrada, en dónde solo se considerarán aquellos postulantes que cumplan con los requisitos establecidos por la empresa.

4.7.3. Interfaz de reclutamiento

El sistema poseerá una interfaz de reclutamiento en línea donde se expondrá la imagen corporativa de la empresa Industria Hinojoza, de modo que los futuros aspirantes tengan un mayor conocimiento con respecto a la cultura empresarial y los valores de la misma.

4.7.4. Gestión de los puestos

Permitirá la creación de mensajes y anuncios para facilitar el seguimiento de las solicitudes de trabajo recibidas.

4.7.5. Estación de candidatos

El sistema permitirá crear un grupo de candidatos, donde será posible realizar búsquedas por palabra clave y encontrar la base de datos de CV y perfiles interesantes del aspirante al cargo.

De esta manera, el proceso de reclutamiento en la empresa Industria Hinojoza permitirá a los aspirantes incorporar su CV; de esta manera la empresa podrá mantener el historial de todas sus relaciones con los candidatos. Así mismo, contará con un motor de búsqueda de nueva generación que le permitirá orientar rápidamente el derecho de reanudar su grupo de candidatos.

4.7.6. Entrevista

Capacidad para programar entrevistas con los candidatos y sincronizar el sistema con el calendario de Outlook que manejan los administradores de la empresa Industria Hinojoza.

4.7.7. Importación de candidatos

Cada aplicación importada en el sistema que será desarrollado estará sujeta a un análisis semántico proporcionándole así la opción de realizar a futuro rápidas búsquedas multicriterios.

4.7.8. Software personalizado

El sistema proporcionará una guía a los responsables de gestionar el proceso de reclutamiento en el transcurso de todas las etapas que éste involucrará, incluyendo la creación de un flujo de trabajo personalizado para su proceso de contratación.

4.7.9. Informes

Contará con una herramienta para medir con precisión las acciones de reclutamiento realizadas de tal manera que puedan contribuir a futuro en el incremento de la eficacia de gestión administrativa y la toma de decisiones para la empresa, en base a una evaluación de los informes donde se incluirá el tiempo dedicado para el reclutamiento, el número de nuevas contrataciones por año y otros pormenores referentes al proceso.

4.7.10. Informes en base al solicitante

Incluirá una herramienta estadística avanzada para el reclutador para crear informes personalizados y para refinar su investigación en base a la información de cada candidato; esto será especialmente útil para el proceso de pre-selección.

4.7.11. Internet accesible

El sistema es accesible en la Web, se ejecuta en todos los ordenadores, móviles o tabletas. Sin embargo, se podrá garantizar que trabaja con servidores

seguros y su base de datos contará con una copia de seguridad en varios servidores en tiempo real.

4.7.12. Solución intuitiva

El sistema le permitirá utilizar la configuración predeterminada o crear un proceso de contratación personalizada. Por sus características, el sistema de reclutamiento evitará realizar tareas repetitivas y facilitará la ejecución de tareas de gestión de tiempo.

Grafico 14 Fases del proceso de Reclutamiento Industria Hinojosa



Elaborado por: Las autoras

Etapa 1: Creación de información de vacante

La descripción del cargo se realizará de manera digital, la misma que será incluida en la interfaz de reclutamiento del sistema. Esto le permitirá generar automáticamente las evaluaciones y solicitudes de empleo basado en sus descripciones de trabajo. Por lo tanto, las requisiciones de empleo pueden entonces poner en marcha programas que representen caminos de aprendizaje para un nuevo empleado. Como resultado, todos los aspectos del desempeño de un empleado y las expectativas de comportamientos se reforzarán en cada punto de contacto.

Asimismo, el sistema permitirá a los responsables del proceso de contratación en la empresa Industria Hinojoza asegurarse de que cada descripción de trabajo que se cree, contenga las competencias básicas fundamentales que refuercen la cultura empresarial, y los valores de la organización y por lo tanto puedan contribuir con éxito hacia el cumplimiento de los objetivos.

Grafico 15 Modelo de la publicación en el diario Universo

The image shows a screenshot of the 'El Universo' website's classifieds section. At the top, there is a navigation bar with the newspaper's logo 'EU' and various menu items like 'La Revista', 'Doctor Tecno', 'Autos', and 'El Club'. Below this, there are several advertisements, including one for 'Gmail Para Su Negocio' and another for 'EL TODO TERRENO que buscas Aquí'. The main content area is titled 'Clasificados' and features a list of job openings under the date 'Lun 23, Feb'. The listings include: 'Solicitan | Ingeniero Agrónomo' (Forestal, etc para cultivar bosques...), 'Solicitan | Licenciados en Publicidad' (ingresar a este link...), 'Solicitan | Maestro de Religión' (Maestros con título de primaria y secundaria...), 'Solicitan | Profesor de Taekwondo' (Taekwondo ó de cualquier tipo de artes marciales...), and 'Solicitan | Profesora' (Profesora de matemáticas...). To the right of the listings is a search interface with a 'BUSCAR' button and filters for 'Bienes', 'Oportunidades', 'Empleos', and 'Vehículos'. The 'Empleos' filter is selected, and the search results are labeled 'EMPLEOS'. The search form includes fields for 'Palabra clave o descripción', 'Categoría o tipo de anuncio' (set to 'EMPLEOS Y OFICIOS'), and 'Fecha de publicación' (set to 'Por ejemplo, 23 Feb 2015'). At the bottom right, there is another advertisement for 'NUEVA COLECCIÓN' featuring a watch.

Fuente: Diario el Universo
Elaborado por: Las autoras

Etapa 2: Aprobación de requisición de reclutamiento

El sistema de reclutamiento permitirá a los directivos de la empresa y al responsable de ejecutar el proceso, emitir un pre informe en donde se describirán los aspectos cruciales del proceso a desarrollarse. En este caso, el flujo de la información se maneja a través del sistema, lo cual reducirá los tiempos que se requieren para la aprobación de requisición del reclutamiento, lo que permitirá proporcionar el visto bueno para proseguir a la siguiente etapa.

Asimismo, permitirá crear los informes en base a las actividades de reclutamiento, con lo que los directivos podrán identificar las fuentes de las aplicaciones más eficaces, crear un panel de toda la actividad de contratación, y calcular el ROI de sus gastos.

Etapa 3: Anunciar el puesto de trabajo

Una vez que hayan sido ejecutadas las etapas anteriores, el sistema le permitirá anunciar la vacante y adjuntar la descripción del cargo disponible. En este contexto, el sistema permitirá crear los mensajes y publicarlos en su sitio web o en sitios de trabajo directamente enlazados con el sistema de reclutamiento (como es el caso de LinkedIn). Su anuncio está en línea y también le permitirá acceder a él desde las principales herramientas de contabilización del sistema.

Independientemente de la fuente de los candidatos, las respuestas estarán centralizadas en el sistema de reclutamiento. El mismo que permite una fácil configuración del proceso de contratación y seguimiento en tiempo real de todas sus aplicaciones. En esta etapa desembocan varias herramientas del sistema, ya que le permite añadir alerta a las repuestas recibidas e inquietudes de los solicitantes, con lo cual se proporciona una organización de mantenimiento, candidato revocatorio, y tareas por ejecutar.

Permitirá registrar desde ésta etapa, la información subida por cada persona interesada en el proceso de reclutamiento, así como también le permitirá a futuro verificar las aplicaciones que se transmiten, documentos y acciones de acompañamiento que se desarrollen durante el proceso. Además, le permitirá crear fácilmente cuestionarios para describir las aplicaciones y mejorar la clasificación del

CV. Esto les permitirá a los responsables procesar todas las solicitudes, el acceso prioritario al método de puntuación más relevante y proseguir a la etapa de pre-selección de manera más eficiente y eficaz.

Definición del perfil

Para Oltra, Curós, Vil & Díaz (2011) “Se detalla como descripción de las ocupaciones existentes en el sector empleador y que están siendo o se espera sean desempeñados por el egresado de un programa o trabajador”, relacionando con el presente trabajo se procede a detallar cada uno de los perfiles que se utilizaran de una forma general sin mencionar los títulos que debe obtener el prospecto ya que eso es de total interés para el departamento de talento humano con el jefe del área donde tenga el vacante, se procede a detallar las siguientes definiciones de los perfiles de una forma en general:

- El empleado debe tener la capacidad de diseñar, desarrollar e implementar procesos de automatización en industrias.
- Analizando, adaptando y creando tecnologías en el área en el que vaya a desempeñar labores.
- Tener independencia para realizar dichas funciones.
- Movilizarse libremente, es decir tener un tiempo completo.
- Deberá tener una ética intachable y respetar los valores de la empresa.

Profesional capacitado para desempeñarse en la promoción y desarrollo de programas de gestión de los recursos que se encuentren en la empresa realizando controles.

Perfil de los diferentes puestos o vacantes a generarse

El Soldador

El Soldador está capacitado, para trabajar en una línea de ensamble, construcción y reparación de maquinarias, estructuras y otros, realizando uniones y el rellenado de metales por medio de un proceso de soldadura (MIG-MAG, soldadura eléctrica con electrodos revestidos, procesos TIG) y el corte de materiales (ferrosos y no ferrosos) por medio de equipos oxicortes y plasma, tomando como referencia una orden de

trabajo, una muestra o un plano de fabricación. Establece las máquinas, selecciona el proceso y los equipos necesarios para soldar (MIG-MAG, soldadura eléctrica con electrodos revestidos, procesos TIG) y/o cortar (oxiacetilénico y/o plasma), selecciona los accesorios y los procesos previos para realizar las operaciones de trabajo y la secuencia necesaria para la unión y/o el rellenado de metales y el corte de materiales, determinando los factores intervinientes en la actividad, si es que correspondiere, material de aporte, electrodo, gases de protección , combustibles y comburentes , superficie en condiciones, corriente necesaria y todo lo referente a preparación de máquina y superficie para generar la unión, rellenado y/o corte de materiales, como así también aplicar el control dimensional y de forma sobre las operaciones que realiza.

Educación: Bachiller Mecánico

Experiencia: Mínima 3 años

Soldador Básico

El Soldador básico está capacitado para trabajar en soldaduras simples aplicadas a elementos de acero de bajo contenido de carbono que no requieran cálculo estructural y que no pongan en riesgo a equipos o personas mediante el proceso de soldadura eléctrica por arco voltaico; también realiza cortes de materiales por medio de dispositivos de equipos oxiacetilénicos y por Plasma. Realiza tareas que le son indicadas por un supervisor, interpreta ordenes de trabajo y planos de fabricación; prepara las superficies a unir, calibra las máquinas y/o equipos para soldar, regula el oxicorte y realiza las operaciones de soldadura y/o corte de materiales. Conoce las características básicas de los metales y los efectos que producen las soldaduras sobre ellos (deformación y cambio de dimensiones).

Educación: Bachiller Mecánico

Experiencia: Mínima 2 años

El Armador de Estructuras Metálicas

El trabajador preparará y controlará los elementos, máquinas, herramientas y material base optimizando el uso y vida útil de los mismos.

Armará la estructura aplicando criterios de seguridad, productividad y calidad en el proceso de trabajo.

Recepción e Interpretación de documentación técnica.

Organización de espacios de trabajo, materiales, insumos, herramientas, elementos de seguridad e instrumentos de medición.

Asignación y supervisión de actividades de el/ los ayudante/s a su cargo.

Control del material base.

Pre armado de la estructura.

Calibración de la soldadora.

Soldadura de piezas componentes de la estructura, aplicando criterios de seguridad y calidad vigentes en el sector.

Educación: Bachiller Mecánico

Experiencia: Mínima 2 años

Pintor Automotriz

Preparar los materiales, equipos técnicos y áreas de trabajo cumpliendo las normas de calidad, seguridad y salud en el trabajo y medioambiente establecidos manipula los equipos, materiales y herramientas conforme especificaciones e instrucciones establecidas cumpliendo las normas de calidad, seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente. Utiliza los equipos de protección personal conforme riesgos expuestos.

Verifica y asegura que las áreas de trabajo se encuentren de acuerdo a los procedimientos establecidos.

Revisa y calibra la presión del aire, regulación de la pistola aplicadora o pulverizador de aplicación de pintura de acuerdo al requerimiento técnico.

Fondear las superficies, partes o piezas a pintar cumpliendo con la normativa de calidad, seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente.

Realiza la mezcla o catalización de acuerdo a especificaciones técnicas de los productos a aplicar. Realiza lavado, empapelado, desengrasado, fondeado, lijado o requerimiento que exige el trabajo a realizar.

Aplica la pintura de fondo de acuerdo a los criterios técnicos establecidos.

Educación: Bachiller Mecánico

Experiencia: Mínima 1 año como Pintor de vehículos

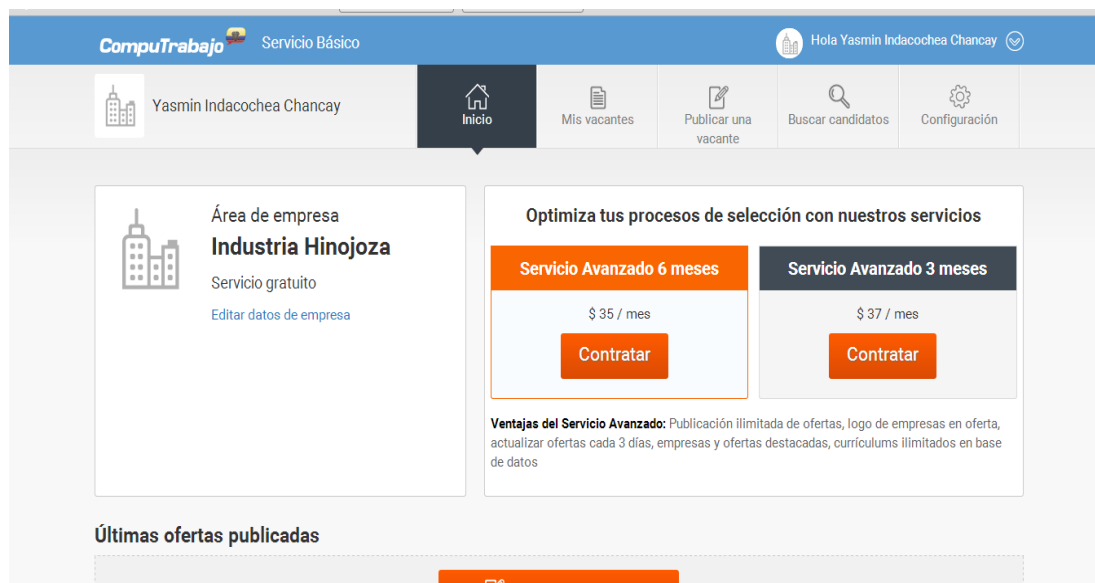
Auxiliar Mecánico de Motores Diésel

El Auxiliar Mecánico de Motores Diésel está capacitado, para montar y desmontar componentes de motores Diésel, detectar y reparar fallas sencillas, las fallas complejas las repara con el acompañamiento e indicaciones de su superior, y aplicar un mantenimiento preventivo en motores Diésel de automotores y motores estacionarios, desempeñándose en el marco de un equipo de trabajo o en forma individual y bajo supervisión.

Educación: Bachiller Mecánico

Experiencia: Mínima 1 año

Grafico 16: Pagina web Computrabajo

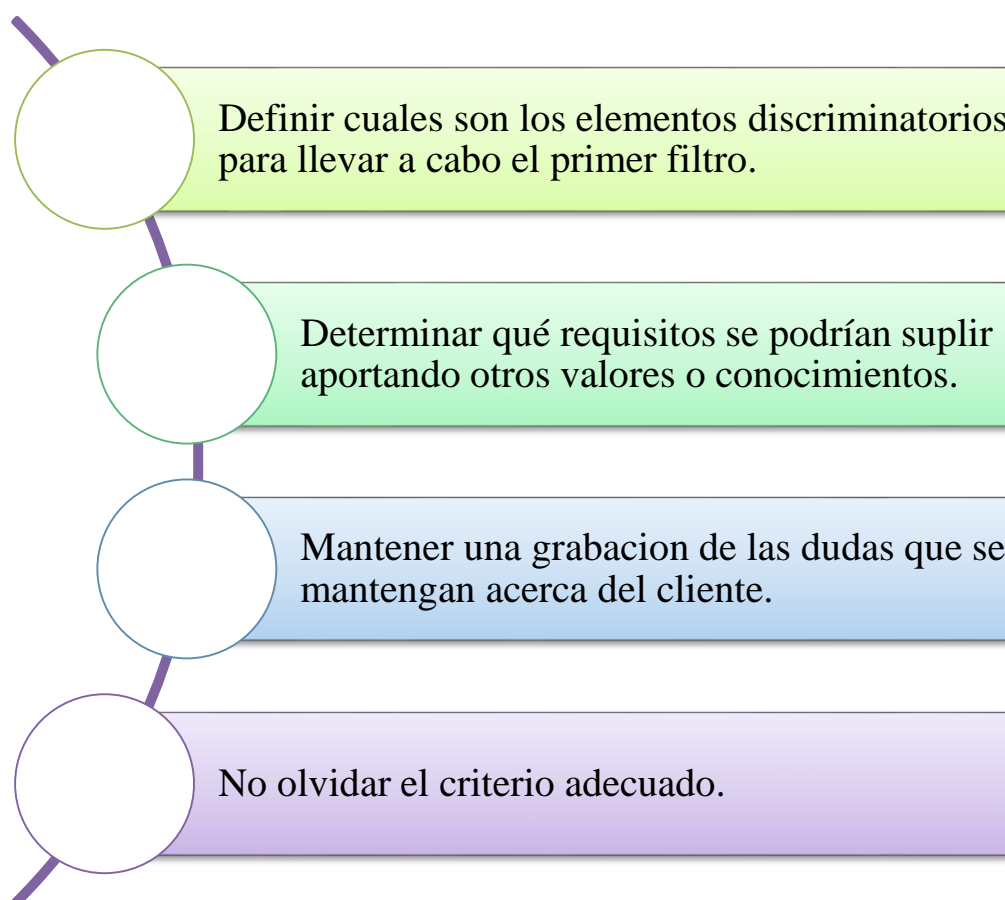


Fuente: Industria Hinojoza

Etapa 4: Preselección de candidatos

En esta etapa se procederá a realizar una preselección de candidatos haciendo un análisis de toda la información que se haya obtenido a través del programa. En esta actividad se busca un historial que mantenga mayores adecuaciones con los requerimientos extraídos durante este rastreo que se efectúa a las personas que fueron preseleccionadas.

Grafico 17: Preselección de los candidatos



Elaborado por: Las autoras

En el programa se encuentra un módulo llamado candidatos el cual presenta todas las actividades que empiezan desde la oferta de trabajo hasta la mediación; también mantiene una serie de funciones que se caracterizan por las actividades particulares que se efectúan por este tipo de sistema. Entre ellas se tienen las siguientes.

- Sistema de línea
- Conexión entre candidatos y encargados
- Visualización con foto de datos y habilidades
- Registro de trayectorias profesionales
- Registro de actividades de los candidatos
- Conexión con redes sociales como xing
- Archivos para currículos, cartas de recomendación, fotos etc.
- Banco central de talentos potenciales
- Sistema de correo electrónico
- Creación de e-mails en serie personalizadas
- Lista de seguimiento con exportación a Outlook
- Creación de perfiles de candidatos para clientes
- Reserva de candidatos
- Lista de cumpleaños
- Cuestionario en línea para los candidatos

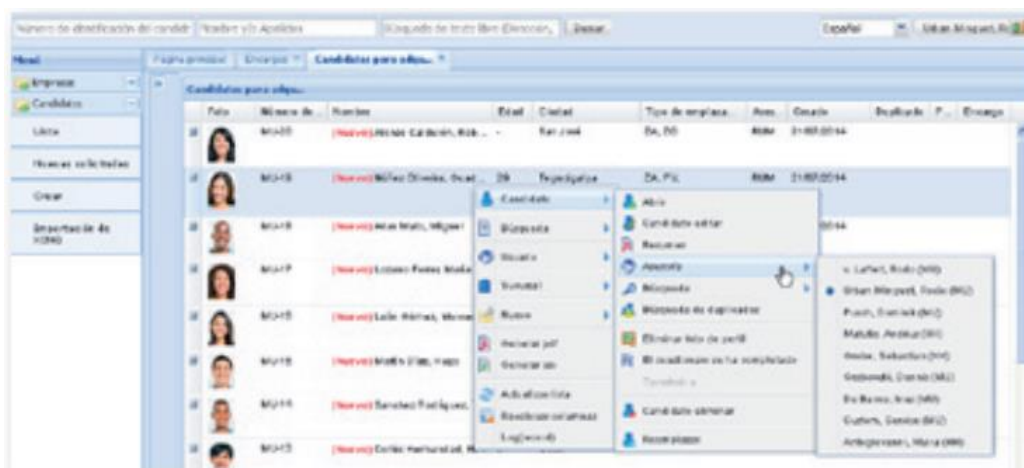
Las gestiones de los talentos potenciales se efectúan al momento de crear una lista de los candidatos potenciales para cubrir las actuales y próximas vacantes, asegurando el talento que estos mantienen para sus futuros encargos y haciendo que la persona que maneje este tipo de actividades se convierta en el entrenamiento de sus candidatos.

La calidad asegurada en las entrevista y en la selección de candidatos encontrará una interacción con el aspirante en el cual se lleva a cabo con este sistema que es el que incluye ciertos comentarios, clasificaciones, contacto, seguimientos y documentación. Tanto las actividades como los datos relevantes se muestran siempre que sea necesario.

Este tipo de información se realiza de una forma transparente, consiguiendo una excelente selección de los candidatos donde se utiliza cada uno de los perfiles que éste mantiene, puesto que se encuentran personalizados. Aquí se incluye la recopilación de datos personales que se encuentran desde las aplicaciones de líneas, correos electrónicos como también el contacto de correo ordinarios y el perfil que

puede ampliarse con la ayuda de un cuestionario en línea la cual se realiza por habilidades, experiencia, expectativas, etc.

Grafico 18: Módulo candidatos



Fuente: (Okto career, 2012)

En este módulo se encuentra el estadístico donde se encontrará información sobre algunas cuestiones, puesto que esta actividad ayuda a identificar las insuficiencias, los éxitos y, además, le ayudan con sus decisiones. Al hablar de transparencia se detalla el informe y estadísticas para identificar los éxitos y los fracasos, a su vez mostrará las ofertas de empleo activos en inactivos en las diferentes bolsas de ocupación.

Etapas 5: Entrevista de los candidatos

Como se sabe, la entrevista se realiza en todo proceso de reclutamiento; sin embargo, en este nuevo sistema de selección de personal las entrevistas se podrán realizar de diferentes formas las cuales se mencionan a continuación.

- **Entrevista panel de empleo**
- **Entrevista telefónica**
- **Entrevista vía Skype**

Entrevista panel de empleo.

Este tipo de entrevista tiene lugar cuando solicitan empleo por un panel de entrevistadores. En algunos casos el candidato se reunirá por separado con el panel.

En otros casos, habrá panel de entrevistadores y múltiple candidatos en la misma habitación.

Entrevista telefónica

Esta actividad activa la búsqueda de empleo. Es importante estar preparado para una entrevista telefónica en cualquier momento. La entrevista telefónica se utiliza a menudo para la selección de candidatos con el fin de reducir el conjunto de candidatos que serán invitados para entrevistas en persona. También se utilizan como una manera de reducir al mínimo los gastos involucrados en las entrevistas con los candidatos que se encuentren fuera de la ciudad.

Mientras esté activa la búsqueda de empleo, es importante estar preparado para una nueva entrevista telefónica en cualquier momento, puesto que nunca se sabe cuándo un reclutador o un contacto de redes pueden llamar y preguntar si tiene unos minutos para entablar una conversación.

Para esto se recomienda a los candidatos estar preparado de la siguiente forma.

- Mantener una hoja de vida a la vista en la parte superior del escritorio, o la cinta a la pared cerca del teléfono para que pueda responder con seguridad las preguntas a efectuarse por el entrevistador.
- Tener una pequeña lista de los logros disponibles para revisar.
- Tener esfera y un papel para apuntar alguna información que le indiquen durante la llamada telefónica.
- Activar la llamada en espera; esto se realiza para que la entrevista que se está realizando no sea interrumpida por otra.
- Si el tiempo no es conveniente, se debe preguntar si usted podría hablar en otro momento y a la vez sugerir algunas alternativas.
- Al momento de recibir la llamada debe estar en absoluto silencio caso contrario no se entenderá la llamada.
- A menos que esté seguro que el servicio telefónico celular va a ser perfecto considere el uso de un teléfono fijo en lugar de su teléfono celular para evitar caídas de llamadas o estática en la línea de teléfono.

Durante la entrevista telefónica

- No fumar, no masticar chicle, no comer ni ver algún tipo de alimento.
- Mantener un vaso de agua a la mano, en caso de que necesite humedecer la boca
- Sonreír proyectará una imagen positiva para el oyente y va a cambiar el tono de su voz.
- Hable despacio y enuncie claramente.
- Utilizar el título de la persona que lo está llamando y también utilizar su primer nombre si en su caso se lo piden.
- No interrumpir al entrevistador.
- Tomarse un tiempo para cada respuesta, es perfectamente aceptable tomar un momento o dos para recoger sus pensamientos.
- Dar respuestas cortas.
- Recuerde que su objetivo es la creación de una entrevista cara a cara.

Entrevista vía Skype

Según un informe de la oficina de censo en el 2012, donde cerca de 13,4 millones de trabajadores estadounidenses trabajan actualmente desde casa, lo que hace una buena primera o quinta impresión no está necesariamente realizado en persona. Entrevista a distancia y reuniones de negocios son cada vez más comunes en la fuerza laboral de hoy en día.

Para esto se ha establecido la realización de 3 pasos esenciales para tomar una entrevista de trabajo las cuales se nombran a continuación:

- **Busque la parte**

Hacer una investigación, es decir echar un vistazo a la página web de la compañía tales como Facebook, Twitter, lo debe de hacer para obtener una idea de cómo los empleados debe vestir y comportarse; luego tomar sus señales de que cuando esté preparando su entrevista.

- **Prepare su entorno**

Ya sea que su llamada es de video, debe hacerlo en un entorno tranquilo, serio, idealmente en una habitación donde no se encuentre ningún tipo de ruido alguno que haga que este sea un aspecto incómodo.

- **Practica primero**

Sus primeras llamadas de video están obligados a sentirse incómodos como a determinar dónde buscar, qué hacer con las manos, o que tan fuerte para hablar. Pero es fácil de resolver esas torceduras antes de tiempo.

Filtros en la entrevista

A continuación se procede a detallar varios puntos considerados a tomar en cuenta al momento de elegir a una persona luego de una entrevista de trabajo.

- Presentación de la hoja de vida
- Conocimiento sobre la compañía
- Atención a la forma de contestar una llamada
- Comportamiento
- Forma de vestir
- Saber organizar sus ideas; es decir, que no solo diga lo que le llega a su mente.
- Estar preparado para las pruebas ofrecida por el encargado del reclutamiento.

Etapas 6: Nombrar candidato seleccionado

Luego de finalizar las etapas anteriores se procede a detallar diversos puntos para que se proceda a realizar las siguientes tareas que deben estar completas por el comité de selección Coordinador.

1. Trasladar la Recomendación, Nombramiento, Comité de Selección formulario e Informe a las autoridades pertinentes para obtener la aprobación formal de nombrar.

2. Coloque la Preselección Formulario de Informe y la Recomendación Comité de Nombramientos y Selección Formulario de Informe al expediente de contratación y la enviará a Talento Humanos para la verificación.
3. Ofrecer la posición al candidato y negociar acuerdos salariales.
4. Pregunte al candidato si contemplan la necesidad de los ajustes del lugar de trabajo debido a la discapacidad o enfermedad en curso. Si es así, informar candidato del procedimiento de ajustes del lugar de trabajo y seguir los pasos indicados en el procedimiento.
5. Asesorar a los candidatos entrevistados fallidos verbalmente.
6. Hacer arreglos de trabajo para acomodar y dar la bienvenida al nuevo miembro del personal.

Modelo de plan de inducción

1. Inducción a las políticas y procedimiento de la compañía (Esto se llevaría el primer y segundo día), donde se realizará el saludo de bienvenida, se le dará la importancia al nuevo empleado para la organización, a la vez se le presentará una breve historia de la empresa a la que pertenecerá informándole los objetivos de la empresa, filosofía o ideología de la misma, presentando los servicios que ofrece, mencionando la estructura operativa, los horarios de trabajo, cuáles serán los días de pago, las políticas del personal, las respectivas prestaciones por ley y adicionales y los reglamentos internos del trabajo
2. En el punto dos, se establecen las inducciones operacionales para el tercer día, lo que se denominado como inducción al puesto.
3. Revisión y asignación de trabajo; esta actividad es realizada en el cuarto, quinto y sexto día, donde el empleado desempeña su labor de las tareas asignadas bajo supervisión del jefe de área.

Tabla 18: Cronograma de Reclutamiento e Inducción del Nuevo Colaborador

Actividades	Tiempo en días														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Creación de la vacante															
Aprobación del Requerimiento de reclutamiento															
Anuncio de la vacante disponible															
Preselección de candidatos															
Entrevista a los candidatos															
Nombramiento del candidato seleccionado															
Inducción al Nuevo Colaborador															
Integración a sus labores															

Elaborado por: Las Autoras

4.8. Presupuesto

Tabla 19: Inversión Inicial

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS						
Cantidad	ACTIVO	Valor de Adquisición Individual	Valor de Adquisición Total	Vida Útil	Depreciación Anual %	Depreciación Anual
1	Software	7.000,00	7.000,00	3	33%	2.333,33
50	Elaboración de manual de inducción	3,00	150,00	0	0%	0,00
	Utiles de oficina	155,00	155,00	0	0%	0,00
TOTALES			7.305,00			2.333,33

Elaborado por: Las Autoras

En la tabla anterior se muestra la inversión a realizar, en este caso es el software, el cual será para uso de la empresa; tiene una vida útil de 3 años por lo cual se realizará un mantenimiento en el periodo de 1 años 6 meses, sin embargo si se presenta alguna falla será cubierta por la empresa que comercializa el sistema.

Tabla 20: Gastos varios

Gastos Varios		
Rubro	Gasto unitario	Gasto total
Mantenimiento de Software	850,00	850,00
TOTAL	850,00	850,00

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 21: Depreciación

ACTIVOS FIJOS A DEPRECIAR	DEPRECIACIÓN ACUMULADA		
	2015	2016	2017
Software	2.333,33	2.333,33	2.333,33
DEPRECIACIÓN ANUAL	2.333,33	2.333,33	2.333,33
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	2.333,33	4.666,67	7.000

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 22: Publicidad

Medio	Frecuencia en los pagos	Costo unitario	Costo Anual
Anuncio en Diarios	4	128	512
Membresía Multitrabajos	12	60	720
Membresía Computrabajo	12	35	420
Redes sociales	0	0	0
Total Anual			1.652,00

Elaborado por: Las Autoras

En la tabla de publicidad está considerado el costo anual de reclutamiento de personal por un mínimo de 4 veces al año tomando en cuenta la rotación actual de personal, lo que se busca es evitar la rotación de personal e incurrir en gastos innecesarios de reclutamiento, selección e inducción.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones y recomendaciones son realizadas tomando en consideración aspectos importantes en el desarrollo del documento, con la finalidad de recalcar puntos importantes, y dar soluciones a través de las recomendaciones, las cuáles garantizarán el óptimo desarrollo del trabajo realizado.

Conclusiones

- La industria Hinojoza a pesar de la consolidación en el mercado que ha logrado por tantos años de trabajo, no cuenta con un sistema óptimo, y por ende a través del tiempo, se ha empleado un procedimiento obsoleto en cuanto al reclutamiento del personal, lo cual ha generado que no siempre se desarrolle adecuadamente el proceso de selección del personal.
- Toda industria o empresa, puede contrarrestar las diversas adversidades, no sólo ofreciendo un buen producto o servicio, sino que además se debe considerar el contar con el personal que permitirá conseguir los objetivos rentables para las compañías.
- La tecnología es una herramienta, la cual ha permitido que muchas industrias y empresas a nivel mundial se desarrollen, por ello la Industria Hinojoza la ha considerado como un principal camino para contrarrestar los problemas surgidos, partir del uso de la tecnología para lograr mejorar aspectos internos que en un futuro puedan impedir el desarrollo adecuado de sus actividades.
- La falta de un sistema de reclutamiento y control de personal dentro de la Industria Hinojoza ha generado grandes inconvenientes por los retrasos en las diferentes actividades del talento humano.

Recomendaciones

- Es importante tomar en consideración las recomendaciones planteadas, ya que luego de un análisis de los problemas identificados dentro de la Industria Hinojoza, es fundamental contrarrestarlos, con la finalidad de poder mejorar varios procesos internos, y así poder trabajar de manera adecuada, lo cual se reflejará hacia el exterior y tener mejores resultados comerciales en el mercado.

- Es necesario desarrollar un sistema automatizado, con el cual se ejecute de manera eficiente el proceso de reclutamiento del personal y se garantice la contratación de personas competentes y ajustadas al perfil que solicita la empresa Industria Hinojoza.
- Garantizarle al personal que actualmente labora que podrá obtener toda la información necesaria a través de un sistema automatizado, en el cual a través de una sola matriz transmita toda la información que el personal requiere en sus respectivas máquinas.
- Implantar un modelo eficaz para manejar los problemas identificados en la Industria Hinojoza, ayudará a que ésta pueda tener un talento humano sin mucha rotación y competente para el desarrollo de las actividades de las diferentes áreas de la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2014). *La marca Recursos Humanos: Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Madrid: Ediciones Granica.
- Atehortua, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2010). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Barreiro, J., Barreiro, B., Diez, J., Losada, F., & Ruzo, E. (2013). *Gestión científica empresarial: temas de investigación actual*. Coruña: Netbiblo, S.L.
- Bello, A. (2009). *Las Relaciones Humanas y la administración de personal*. Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2009). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Calderón, G., & Castaño, G. (2010). *Investigación en Administración en América Latina*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Campos, D., & Farfán, E. (2013). *Diseño de un sistema basado en competencias para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para la empresa Crime Stop Cía. Ltda. Período 2013*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Castro, A., Carvajal, A., Echeverri, M., Estrada, V., Giraldo, C., Maldonado, M., . . . Torres, L. (2010). *Historia de la Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano de la Universidad del Valle*. Cali: Universidad del Valle.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de recursos humanos*. Nueva York: Mc GrawHill.
- Código del Trabajo. (3 de Enero de 2012). *Código del Trabajo*. Recuperado el 23 de Marzo de 2015, de <http://www.refworld.org/pdfid/44accf5a4.pdf>
- Dessler, G. (2011). *Administración de personal*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación.

- Dolly, B. (2011). *Administración de servicios de alimentación : calidad, nutrición, productividad y beneficios*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Editorial Vértice. (2009). *Selección de personal*. Málaga: Editorial Vértice.
- Furr, D., & Petrick, J. (2009). *Calidad total en la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Giacomelli, R. (2009). *Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección*. Madrid: DAENA.
- González, P., & Montes, M. (2010). *Selección de personal*. Madrid: Ideaspropias Editorial S.L.
- González, R. (2008). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RRHH*. Ideaspropias Editorial S.L.: Madrid.
- González, T. (2014). *Orientación laboral y promoción de la calidad en la formación profesional para el empleo*. Madrid: IC Editorial.
- Goñi, J. (2012). *Un nuevo concepto de empresa: Mentefactura*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Hanze, E., & Paladines, M. (2009). *Diseño de un programa de selección de personal basado en perfiles por competencias, que facilite la contratación del elemento humano más idóneo, para laborar en empresas turísticas de la provincia de Esmeraldas*. Quito: Universidad de las Américas.
- Jiménez, D. (2009). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Jiménez, J., Hierro, E., & Noya, M. (2011). *Selección de personal: sistema integrado*. Madrid: ESIC Editorial.
- Lamata, F. (2009). *Manual de administración y gestión sanitaria*. Ediciones Díaz de Santos: Madrid.
- León, A. (2010). *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional*. México, D.F.: Editorial Limusa.

- López, C. (2009). *Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación*. Madrid: TEA Ediciones.
- Mondy, W., & Noe, R. (2009). *Administración de recursos humanos*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación.
- Moscoso, S., & Salgado, J. (2011). *Entrevista conductual estructurada de selección de personal: teoría, práctica y rentabilidad*. Madrid: Ediciones Pirámide, S.A.
- Mundet, N. (2010). *Gestión económico-financiera de la empresa*. Catalunya: Universidad Politécnica de Catalunya.
- Nebot, M. (2009). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. México, D.F.: FC Editorial.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2009). *Actas*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Okto career. (25 de Septiembre de 2012). *Okto Career Solutions GmbH*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de http://www.oktocareer.com/downloads/OktoCareer_Brochure_ES.pdf
- Oltra, V., Curós, P., Vil, C., & Díaz, J. (2011). *Desarrollo del factor humano*. España: Editorial UOC.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2009). *El manejo de la investigación forestal*. Roma: FAO.
- Palomo, M. T. (2009). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Puchol, L. (2009). *El libro del curriculum vitae*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Puentes, G. (2009). *La carrera administrativa en el marco de la función pública*. Bogotá: Universidad del Rosario.

- Robbins, S. (2009). *Administración*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2011). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Roig, J. (2009). *El estudio de los puestos de trabajo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Sánchez, J. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial: De la estrategia a los resultados*. Estados Unidos de América: Palibrio.
- Sastre, M. (2009). *Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing, Volumen 8*. Madrid: ECOBOOK.
- Soria, M. (2009). *Diseño de un sistema de selección de personal para personas con discapacidad mental y/o intelectual de la Bolsa de Empleo del Ministerio de Trabajo y Empleo Unidad de Discapacidades*. Guayaquil: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Vela, A. (2010). *Dirección práctica de recursos humanos*. Barcelona: Parainfo.
- Wondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Yagüez, M. (2010). *Guía práctica de economía de la empresa II: áreas de gestión y producción: teoría y ejercicios*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuestas al personal

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
Encuestas al personal de la empresa
Industrial Hinojoza



Sexo

Masculino	
Femenino	

Edad

18 - 25 años	
26 - 30 años	
31 - 35 años	
36 años en adelante	

Tiempo de labores en la empresa

Menos de 1 año	
Entre 1 a 3 años	
Entre 4 a 6 años	
Más de 6 años	

1. ¿En la empresa Industrial Hinojoza se maneja un sistema de contratación del personal?

Sí	
No	

2. ¿Quién es el responsable de la contratación de personal en la empresa?

Departamento de RRHH	
Gerente	
Administradores	

3. ¿Cada cuánto tiempo en la empresa se ejecuta un proceso de reclutamiento de personal?

Cada año	
Cada dos años	
Semestral	
Cada tres meses (personal eventual)	

4. ¿Considera que el sistema de reclutamiento de personal se desarrolla de manera adecuada?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	
Desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

5. ¿De acuerdo a su percepción, cuáles considera que son los principales inconvenientes en el proceso de reclutamiento de personal?

Desorganización	
Falta de un sistema de reclutamiento adecuado	
Requiere de excesivos recursos en tiempo y dinero	
Otros	

6. ¿Considera que un mal manejo del proceso de reclutamiento de personal puede afectar a largo plazo a la empresa?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	
Desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

7. ¿Cuáles podría ser los inconvenientes de la ejecución inadecuada del proceso de reclutamiento de personal?

Contratación de personal no calificado	
Alargar el proceso	
Proceso poco equitativo	
Poca adaptabilidad del nuevo empleado	
Otros	

8. ¿Cuán necesario es que en la empresa se tomen medidas para mejorar el sistema de reclutamiento de personal?

Muy necesario	
Necesario	
Ni muy necesario, ni nada necesario	
Poco necesario	
Nada necesario	

9. ¿Considera que la empresa debería invertir en la implementación de un sistema automatizado de reclutamiento de personal?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	
Desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

Anexo 2. Formato de entrevista al personal encargado del reclutamiento del personal

- En qué se basa el sistema de reclutamiento de personal que aplica la empresa?
- Considera que el sistema de reclutamiento aplicado proporciona buenos resultados a largo plazo?
- ¿Alguna vez se han presentado inconvenientes en el proceso de reclutamiento del personal?
- ¿De qué manera podría verse afectada la empresa en caso de que el proceso de reclutamiento de personal no se lleve a cabo de la manera adecuada?
- ¿Considera necesario de que la empresa implemente un sistema de reclutamiento digitalizado para mejorar el proceso?

Anexo 3: Trabajo de campo



