

INFORME FINAL

VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD

**Proyecto: Proyecto de asesoría en
procesos de Recursos Humanos
para pequeñas empresas en la
ciudad de Cuenca para el año 2022.**

1 DATOS INFORMATIVOS DEL PROYECTO

1.1 Programa de Vinculación: Trabajo Decente y crecimiento económico.

1.2 Campo amplio: 04Administración de empresas y derecho

1.3 Campo específico: 041 Educación comercial y administración

1.4 Campo detallado: 0417 Competencias laborales

1.5 Línea de acción:

Asistencia comunitaria

Educación continua

Servicios de apoyo de las estructuras académicas

Difusión y promoción cultural

Servicios y asesoramiento

1.6 Nombre del proyecto:

Proyecto de asesoría en procesos de Recursos Humanos para pequeñas empresas de la ciudad de cuenca en el año 2022.

1.7 Carrera o unidad académica:

Psicología Organizacional

Administración de Empresas.

1.8 Equipo de Trabajo

DOCENTES PARTICIPANTES

Nombres y Apellidos	No. Cédula	Carrera	Número total de horas de Vinculación
Carlos Esteban Proaño González	0102156379	Psicología Organizacional	240 horas de vinculación
María Paulina Cueva Espinoza	0102359965	Psicología Organizacional	240 horas de vinculación
María Isabel Arteaga Ortiz	0103643094	Administración de Empresas	240 horas de vinculación
José Daniel Bravo Blandín	0104550405	Psicología Organizacional	240 horas de vinculación

ESTUDIANTES PARTICIPANTES

(

Nombres y apellidos	No. Cédula	Código de Estudiante	Carrera	Número total de horas de Vinculación
Anabela Fernanda Abril Durán	0105144166	87123	Psicología Organizacional	3h/ semana por 12 meses = 144
Aracely Estefanía Amendaño Castillo	0301835864	90396	Psicología Organizacional	3h/ semana por 12 meses = 144
María Fernanda Artieda Pineda	0107096943	87095	Psicología Organizacional	3h/ semana por 12 meses = 144
José Enrique Astudillo Alarcón	0107042517	86501	Psicología Organizacional	3h/ semana por 12 meses = 144
Nathaly Johanna Barros Altamirano	0105952857	86971	Psicología Organizacional	3h/ semana por 12 meses = 144
Martin Santiago Barzallo Sandoval	1803495918	88437	Psicología Organizacional	3h/ semana por 12 meses = 144
Leslie Michelle Cárdenas Idrovo	0106693278	87460	Psicología Organizacional	3h/ semana por 12 meses = 144
Valeria Estefanía Cobos Méndez	0105702195	87831	Psicología Organizacional	3h/ semana por 12 meses = 144

1.9 Beneficiarios Directos e Indirectos

Directo/Indirecto	Cantidad	Descripción de persona/Grupo de Personas/Entidad	Beneficio Generado
Directo	4	Pequeñas Empresas afiliadas a la AEPIC (MOLAPLEX, FRADA SPORT, DURAPLAST)	Diagnóstico de la situación actual, elaboración de una propuesta de herramientas de talento humano, capacitación en el uso de las herramientas.
Indirecto	4	Empleados, clientes y usuarios de las empresas mencionadas	Mejora en los servicios que brinda la empresa a sus usuarios internos y externos.

1.10 Plazo de Ejecución del Proyecto

12 meses.

Fecha de inicio de Proyecto: 01/04/2022

Fecha de fin planeado: 30/03/2023

Fecha de fin real: 01/05/2023

2 RESUMEN DEL PROYECTO

2.1 Alcance territorial del proyecto

- Nacional
- Provincial
- Cantonal
- Parroquial
- Institucional
- Internacional

2.2 Objetivo General

Brindar asesoría en procesos de Recursos Humanos para pequeñas empresas en la ciudad de Cuenca para el año 2022.

2.3 Objetivos Específicos

1. Establecer un diagnóstico situacional sobre la administración de recursos humanos dentro de pequeñas empresas de la ciudad de Cuenca.
2. Plantear procesos de gestión de recursos humanos para las empresas participantes de la ciudad de Cuenca.
3. Capacitar sobre los procesos propuestos al encargado de la empresa para su ejecución.

2.4 Situación al inicio de la ejecución del proyecto

Las pequeñas empresas afiliadas a la AEPIC (Asociación de empresas del Parque Industrial Cuenca) han surgido como un negocio pequeño, en muchos casos familiar, por lo que no cuentan con un departamento de recursos humanos que les permita optimizar la gestión de talento humano, trayendo muchos beneficios para las empresas. En la mayoría de las instituciones lo único que se hace por el personal es pagar las remuneraciones.

2.5 Situación actual de los beneficiarios

A las empresas beneficiadas del proyecto se les invitó a participar, luego se les realizó un diagnóstico de su situación actual, con lo que se trabajó en una propuesta de herramientas de talento humano a ser aplicadas en la organización. Dicha propuesta fue entregada en las empresas y se capacitó a una persona en el uso de estas herramientas. La aplicación de las herramientas propuestas en el día a día de las organizaciones permitirá mejorar la gestión del manejo de personas en estas empresas y sobre todo mejorar la provisión, organización, retención y desarrollo de sus recursos humanos.

2.6 Descripción de las actividades realizadas durante la ejecución del proyecto

Actividad Planificada	Porcentaje de Cumplimiento	Fecha de Ejecución	Responsable de la Ejecución	Documento de Evidencia	Observaciones
Establecer contacto con la AEPIC para establecer la base de datos de las pequeñas empresas a nivel industrial	100%	04/03/22	Carlos González Ma. Isabel Arteaga Paulina Cueva	-Oficio enviado por la Junta Académica solicitando la primera reunión. -Lista de las pequeñas empresas a nivel industrial afiliadas a la AEPIC	
Determinar la muestra de las pequeñas empresas a las cuales vamos a solicitar formar parte del proyecto	100%	16/05/22	Carlos González Ma. Isabel Arteaga Daniel Bravo Paulina Cueva	-Lista de las pequeñas empresas contactadas por el médico ocupacional de la AEPIC que están interesadas en participar en el proyecto. -Fotos de la charla sobre la importancia del talento humano en la AEPIC.	No ha sido fácil establecer esta muestra, ya que depende del interés que tienen las empresas en abrir sus puertas y participar en este proyecto. Al momento se sigue trabajando en la búsqueda de las empresas que esté dispuestas a participar en el proyecto.
Firma del convenio marco con la AEPIC	100%	18/04/22	Carlos Gonzáles Ma. Isabel Arteaga Paulina Cueva Daniel Bravo	-Convenio marco aprobado por las partes involucradas. -Fotos de la firma del convenio.	
Establecer un cronograma de visita a los gerentes	100%	20/04/22	Carlos González Paulina Cueva	Cronograma de visita a las empresas	

de las empresas participantes					
Levantar información en cada empresa	100%	19/06/22 21/07/22 21/09/22	Carlos González Ma. Isabel Arteaga Paulina Cueva Estudiantes	-Tabulación de la información en Duraplast Cuestionario de diagnóstico Molaplex. Cuestionario de Diagnóstico FRADA SPORT	
Obtener el diagnóstico situacional	100%	24/09/22	Estuadiantes involucrados en el proyecto	Tabulación de la información recolectada en las diferentes empresas	
Determinar las herramientas óptimas existentes en los procesos de talento humano de las empresas	100%	12/12/22	Ma. Isabel Arteaga Estudiantes involucrados en el proyecto	Examen final de la materia "Gestión del cambio"	
Establecer las herramientas que se deben mejorar en cada proceso de Recursos Humanos en las diferentes empresas	100%	12/12/22	Ma. Isabel Arteaga Estudiantes vinculados al proyecto	Examen final de la materia "Gestión del Cambio"	
Elaborar herramientas que no existen para cada empresa	100%	01/27/23	Ma. Isabel Arteaga Estudiantes involucrados en el proyecto	Trabajo final de la materia "Gestión del Cambio"	

Capacitar a las empresas en el uso de las herramientas de talento humano, planteadas para mejorar su gestión	25%	01/02/23	Carlos González Paulina Cueva Daniel Bravo	Fotos de las capacitaciones realizadas	Esta actividad no se la ha podido cumplir al 100% ya que no ha existido la disponibilidad de tiempo de las empresas.
--	-----	----------	--	--	--

3 VERIFICACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Impacto Generado

- Impacto Social
- Impacto Científico
- Impacto Económico
- Impacto Político
- Otro Impacto

3.2 Descripción de Impacto Generado

Este proyecto se considera que tuvo un gran impacto, al realizar un primer acercamiento a las pequeñas empresas de la ciudad de Cuenca, se les proporcionó procesos y herramientas que les permitirán iniciar o seguir con una gestión de recursos humanos abordada desde la ciencia y la técnica, logrando un desarrollo tanto humano como profesional en sus colaboradores, pues a mayor satisfacción laboral, mayor productividad.

3.3 Indicadores de Impacto - Métodos/Criterios de Medición

Nro. De Indicador	Descripción	Tipo	Método
1	Pequeñas empresas de la ciudad de Cuenca participantes en este estudio.	Cuantitativo	Número de pequeñas empresas de la ciudad de Cuenca participantes.
2	Tasa de optimización de procesos.	Cuantitativo	Número de procesos intervenidos.
3	Mejoramiento de la calidad de herramientas de recursos humanos.	Cualitativo	Aplicabilidad de las herramientas.
4	Entrenamiento en las herramientas de recursos humanos a encargados de recursos humanos de las empresas participantes.	Cuantitativo	Número de encargados del área de recursos humanos capacitados.

3.4 Resultados de los Indicadores de Impacto

Se obtuvo la participación de la AEPIC (Asociación de empresas del parque industrial del Cuenca), se realizó un diagnóstico de la situación real de cada empresa y se propusieron herramientas para mejorar la calidad de la gestión de recursos humanos en las empresas. Por último, se entrenó en el uso de estas herramientas a los encargados del área de recursos humanos de las empresas participantes.

3.5 Matriz de verificación de indicadores de objetivos

Objetivo Específico	Indicador	Verificación		
		Resultado Planificado	Resultado Obtenido	Observaciones
Establecer un diagnóstico situacional sobre la administración de recursos humanos dentro de la Pymes de la ciudad de Cuenca.	# de diagnósticos realizados/ total de empresas integrantes del proyecto	Tener el diagnóstico situacional sobre la administración del recurso humano de todas las pequeñas empresas	Se obtuvieron los diagnósticos de las Pymes afiliadas a la AEPIC que accedieron participar en el proyecto.	Al realizar el acercamiento con las Pymes afiliadas a la AEPIC, no fue fácil que accedan a brindar la información necesaria para realizar el diagnóstico.
Plantear procesos de gestión de recursos humanos para las empresas participantes de la ciudad de Cuenca.	# de procesos propuestos/ total de procesos que deben existir	Dejar en las empresas los procesos de provisión, organización, retención y desarrollo de sus recursos humanos.	Se plantearon procesos de gestión de recursos humanos para las empresas que participaron en los proyectos según los datos obtenidos en los diagnósticos realizados.	
Capacitar sobre los procesos propuestos al encargado de la empresa para su ejecución	# de capacitaciones/ total de encargados de recursos humanos	Entrenar a los encargados de recursos humanos sobre la aplicabilidad y utilidad de los procesos propuestos	No se pudo capacitar a todas las empresas que participaron en el proyecto por su disponibilidad de tiempo.	

3.6 Resultados alcanzados / Productos obtenidos:

El resultado que se obtuvo con este proyecto es que las pequeñas empresas participantes, puedan utilizar herramientas de administración de recursos humanos, logrando beneficios tanto para los empleadores como para sus colaboradores.

Se entregó a las pequeñas empresas, herramientas representativas para la provisión, organización, retención y desarrollo de sus recursos humanos.

4 EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

RESUMEN EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO

PRESUPUESTO REFERENCIAL

EGRESOS REALIZADOS

N°	RUBROS	PRESUPUESTO	EGRESOS 2022	EGRESOS 2023	EGRESOS 2024	TOTAL EGRESOS	SALDO	% EJECUTADO
1	HONORARIOS	\$ 15.643,20	\$ 9.491,76	\$ 3.910,80	\$ 0,00	\$ 13.402,56	\$ 2.240,64	85,68%
2	VIAJES TÉCNICOS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-
3	MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-
4	MATERIALES Y SUMINISTROS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-
5	SUBCONTRATOS Y SERVICIOS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-
TOTAL COSTOS DIRECTOS		\$ 15.643,20	\$ 9.491,76	\$ 3.910,80	\$ 0,00	\$ 13.402,56	\$ 2.240,64	85,68%
COSTOS INDIRECTOS		\$ 3.910,80	\$ 2.372,94	\$ 977,70	\$ 0,00	\$ 3.350,64	\$ 560,16	85,68%
TOTAL EGRESOS		\$ 19.554,00	\$ 11.864,70	\$ 4.888,50	\$ 0,00	\$ 16.753,20	\$ 2.800,80	85,68%

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El presente proyecto tuvo como finalidad principal brindar asesoría en diagnóstico, rediseño y diseño de procesos de administración de recursos humanos para pequeñas empresas a nivel industrial de la ciudad de Cuenca, afiliadas a la AEPIC (que por su tamaño, no cuentan con un profesional que realice estos procesos, dando como resultado una incipiente o falta de administración de su capital humano, mismo que en la actualidad es considerado un eje diferenciador, que marca ventajas competitivas frente a empresas que se dedican a actividades productivas similares. El equipo consultor conformado por docentes expertos en el área de recursos humanos y estudiantes practicantes, fueron los ejecutores directos de esta propuesta.

A pesar de los beneficios obtenidos para las empresas participantes del proyecto, no se contó con muchas empresas que estuvieran dispuestas a participar, quizá por recelo de compartir información confidencial y delicada para las empresas lo que dificultó la ejecución del proyecto.

Con las empresas participantes se logró cumplir el objetivo principal propuesto, al elaborar herramientas que ayuden a fortalecer la gestión de recursos humanos de estas instituciones y mejoren los procedimientos que implican manejo del personal que por ser pequeñas empresas se los ha descuidado.

5.2 Recomendaciones

Las empresas pequeñas cuentan con algunas fortalezas como por ejemplo que pueden tener un mejor clima laboral, ya que tiene mejores canales de comunicación, estructuras más sencillas, mayores niveles de flexibilidad, alta motivación laboral y la más fácil identificación con los objetivos estratégicos, al permitir a los trabajadores observar con facilidad la relación entre las tareas desarrolladas en los puestos y el resultado final obtenido por la empresa, así como la mayor cercanía del directivo a los puestos de trabajo. Lo que brinda oportunidades para lograr los objetivos de la empresa con mayor facilidad, sin embargo las desventajas para el desarrollo del área de dirección de recursos humanos se vería reflejado en el uso de estilos de liderazgo jerarquizados y centralizados, así como el exceso de discrecionalidad en decisiones de contratación, remuneración o promoción así como la incapacidad para atraer y retener personal calificado debido fundamentalmente a la menor posibilidad de ofrecer incentivos salariales o posibilidades de desarrollo profesional mismos que para solventarlos.

No gestionar los recursos humanos no sólo reduce la productividad de la empresa y su rentabilidad, sino que puede crear un clima negativo a largo plazo que frenará el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Las personas son el recurso más importante de la empresa, a pesar de la tecnología el talento humano es irremplazable, por lo que se recomienda invertir en la gestión de recursos humanos dando uso a herramientas propuestas para cada empresa y que traerá muchos beneficios la gestión integral de las organizaciones.

6 ANEXOS

Anexo 1:

EVALUACIÓN A LOS ESTUDIANTES DEL PROYECTO

(Debe ser llenada por el docente responsable - evaluar a los estudiantes)

Nomenclatura empleada: Excelente = 5 Muy bien = 4 Bien = 3 Regular = 2 Mal = 1

Valoración		5	4	3	2	1	Observaciones
Asistencia	La asistencia de los alumnos fue:	X					
Programación	Cumplimiento de las fechas programadas	X					
	Cumplimiento con los horarios programados	X					
	Disponibilidad de tiempo para desarrollar las actividades	X					
Nivel de satisfacción	Calidad de las actividades desarrolladas	X					
	Cumplimiento de sus necesidades o expectativas	X					
	Satisfacción de la organización con la implementación del proyecto.	X					
	Comportamiento de los alumnos	X					

Firma Director proyecto:



Anexo 2:

EVALUACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS DEL PROYECTO							
<i>(Debe ser llenada por el representante o directivo de la organización o institución beneficiaria del proyecto)</i>							
Nomenclatura empleada: Excelente = 5 Muy bien = 4 Bien = 3 Regular = 2 Mal = 1							
Valoración		5	4	3	2	1	Observaciones
Asistencia	La asistencia fue:						
Programación	Cumplimiento de las fechas programadas						
	Cumplimiento con los horarios programados						
	Disponibilidad de tiempo para desarrollar las actividades						
Nivel de satisfacción	Calidad de las actividades desarrolladas						
	Cumplimiento de sus necesidades o expectativas						
	Satisfacción de la organización con la implementación del proyecto.						
	Comportamiento de los alumnos						

Nombre: _____

F: _____

Cargo: _____

Sello

Lugar y Fecha: _____

Anexo 3: Documentos que evidencia la entrega/socialización de los resultados del proyecto a los beneficiarios del mismo.



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

HERRAMIENTAS DE TALENTO HUMANO

PARA LA EMPRESA DURAPLAST

PROYECTO FINAL: CAMBIO ORGANIZACIONAL

GESTIÓN DEL CAMBIO

7 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad proporcionar herramientas sobre diferentes subsistemas de talento humano: Análisis de puesto; Reclutamiento y selección; Evaluación de desempeño; Capacitación, basadas en las necesidades obtenidas tras el análisis del diagnóstico de la empresa antes realizado.

La actualización es un valor agregado que cada empresa debe presentar para poder mantenerse competitivamente dentro del mercado nacional e internacional, los cambios dentro del mundo empresarial ocurren en lapsos de tiempo muy cortos, y estos no esperan que una empresa se encuentre preparada, así que para llegar a lograr ser competitiva se debe adaptar e innovar todo tipo de proceso, y el que es incapaz de hacerlo tendrá que desaparecer, así que ésta responsabilidad recae principalmente en los mandos altos de diferentes empresas.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	16
2.	INFORME DE DIAGNÓSTICO	18
3.	MARCO TEÓRICO	22
3.1	Gestión de Recursos Humanos	22
3.2	Análisis de Puestos	22
3.3	Reclutamiento	28
3.4	Selección	30
3.5	Contratación	32
3.6	Inducción	32
3.7	Evaluación de desempeño	33
3.8	CAPACITACIÓN	37
4.	HERRAMIENTAS	41
4.1	ANÁLISIS DE PUESTOS	41
4.2	RECLUTAMIENTO	55
4.3	SELECCIÓN	59
4.4	CONTRATACIÓN	81
4.5	INDUCCIÓN	81
4.6	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	84
4.7	CAPACITACIÓN	65
5.	CONCLUSIONES	1
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	2

8 INFORME DE DIAGNÓSTICO

CUESTIONARIO GESTION DE TALENTO HUMANO APLICADO A LA EMPRESA DURAPLAS

En el presente informe se presentará las respuestas recolectadas del cuestionario aplicado a Nicolas Ordoñez, Gerente de la empresa Duraplast el día lunes 6 de junio del presente año, en las oficinas de la empresa ubicada en el Parque Industrial El cuestionario consta de 8 secciones. 72 preguntas divididas en las diferentes secciones y tiene como objetivo realizar un diagnóstico a la empresa para así poder conocer desde donde podemos empezar los cambios, identificar los puntos claves sobre gestión de talento humano para así generar una propuesta de mejora.

Sección 1: Datos Generales

La empresa Duraplast cuenta con 12 colaboradores los cuales se dividen en 5 ejecutivos 2 de género masculino y 3 femenino: 1 gerente de sexo masculino y los 6 se encarga de producción de sexo masculino.

En el rango de edades se encuentra 1 hombre menor a 30 años, 8 entre 30-50 años y 3 mujeres tienen más de 50 años.

La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, pero existe un colaborador licenciado en recursos humanos.

En cuanto a rotación de personal del año 2021 2022 4 colaboradores han salido de la empresa. dos se fueron a EEUU 1 se cambió de trabajo y el otro fue despedido por mal desempeño

No cuenta con un cargo que exista mayor rotación

Sección 2: Procesos de recursos humanos

La empresa no cuenta con manual de funciones ni con perfiles por competencias.

Los colaboradores no tienen conocimiento claro y escrito sobre su descripción de cargo solo se le dice de manera verbal.

Existe reclutamiento interno y externo, las fuentes de empleo externo que utilizan son periódicos locales, referidos de empleados de la empresa y bolsa de empleo (Red socio empleo).

Las etapas que utilizan para el proceso de selección son reclutamiento, entrevista preliminar, revisión de currículos, exámenes médicos solo al contratado y el proceso de inducción No cuenta con llenado de solicitudes de empleo, pruebas de selección, entrevista terna final.

No cuentan con el proceso de evaluación de desempeño.

Sección 3: Formación y enseñanza

La empresa no realiza capacitación por consiguiente la empresa no planifica el presupuesto anual para el proceso de capacitación.

La empresa si cuenta con políticas de ayuda para realizar estudios de tercer nivel.

Las capacitaciones internas que se dan en la empresa para brindar procesos de capacitación en temas específicos los hace el jefe de producción, estas capacitaciones se aplican en mandos operativos.

La empresa no cuenta con la aplicación de procesos de planificación previa a la jubilación y planes futuros de igual manera no cuenta con asistencia sobre la transición a una vida sin trabajo.

Sección 4: Política salarial

La empresa si cuenta con la aplicación de políticas salariales en la cual una vez al año les dan incentivo económico a todos los colaboradores, no cuentan con relación salarial, la empresa si cuenta con una escala salarial definida para los diferentes tipos de cargos basada en la industria plástica, los salarios que paga la empresa superan a los del mercado, también brinda a sus trabajadores beneficios adicionales como descuentos en supermercados, cooperativas y Aepic la cual cancela todo la empresa y también cuenta con seguros médicos/ de vida.

No cuentan con un sistema de remuneración variable.

Sección 5: legislación laboral

En Duraplast se labora con turnos rotativos y dependiendo de la época de trabajo cumplen con una semana de trabajo de seis días.

La remuneración que reciben los trabajadores incluye el pago de horas extras.

Sección 6: Relación trabajo - empresa

La gerencia de la empresa no brinda a los empleados avisos con lo que respecta a posibles cambios operacionales/funcionales significativos dentro de la empresa.

La organización si incluye opiniones de sus empleados antes de posibles cambios operacionales/funcionales que se pueden dar dentro de la empresa Y también cuenta con un proceso de evaluación de las con un proceso de evaluación de las propuestas brindadas los trabajadores (porcentajes de aceptación y aplicación de los mismos en la empresa).

Sección 7: Libertad de asociación y negociación colectiva

La empresa no cuenta con políticas que respeten la libre asociación o contratos colectivos.

Sección 8: Salud y seguridad en el trabajo

La empresa Duraplast cuenta con un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo, y cuenta con estándares Nacionales para su sistema de gestión de salud y de seguridad. El nivel de formación académica del responsable de salud y seguridad es de tercer nivel y es empleado de la empresa La empresa no tiene puestos de trabajo que tienen altos niveles de peligrosidad, pero si puede haber un accidente si no se cuenta con el equipo adecuado. El profesional responsable de salud en el trabajo cuenta con acreditaciones y cualidades reconocidas y ajustadas a requerimientos legales.

Acceso de los trabajadores a los servicios de salud

Este servicio se encuentra dentro del lugar de trabajo, pero no hay servicios de salud durante todas las horas laborables. Se realizan evaluaciones para medir eficacia de los servicios de salud. además, tienen campañas de socialización para que todos los empleados conozcan y utilicen los servicios de salud y se mantiene la privacidad de los datos de salud de los empleados.

Participación de los trabajadores en decisiones sobre la salud y seguridad en el trabajo

Dentro de Duraplast la participación de trabajadores en salud y seguridad se basa en requerimientos legales, se comunica información relevante sobre salud y seguridad a los trabajadores, además la empresa provee equipos de protección individual para puestos que lo requieran. Con regularidad se realizan controles de uso de protecciones individuales con la presencia de representantes de los trabajadores: Se cuenta con procesos de capacitación de empleados en temas de salud y seguridad en el trabajo. Los cursos de formación son gratuitos y pagados por la empresa a los trabajadores. Estos participan de manera voluntaria y se cuenta con un sistema de evaluación para los formadores y contenidos de los cursos.

Acceso de los trabajadores a servicios médicos y de salud no relacionados al trabajo

Los servicios médicos y de salud no relacionados con el trabajo que dispone la empresa son servicios médicos preventivos y control visual. En la empresa todos los empleados y sus familiares directos tienen acceso a estos servicios médicos y de salud no relacionados con el trabajo.

En conclusión, la empresa Duraplast no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, y por lo tanto con los subsistemas de este. Por lo que se sugiere realizar una propuesta en la que cuente con un levantamiento de manuales de funciones o de perfiles por competencias para cada uno de los cargos dentro de la empresa, con un proceso de evaluación del desempeño y por lo tanto un plan anual de capacitaciones. Además de la implementación de procesos de planificación previa a la jubilación y planes futuros de igual manera no cuenta con asistencia sobre la transición a una vida sin trabajo. Incluir un plan de comunicación para que los empleados tengan conocimiento claro sobre su descripción de cargo, y para que la gerencia brinde a los empleados avisos con lo que respecta a posibles cambios operacionales/funcionales significativos dentro de la empresa.

9 MARCO TEÓRICO

3.1 Gestión de Recursos Humanos

Según Chiavenato (1993), la gestión de Recursos Humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La gestión estratégica de estos recursos exige un análisis desde la perspectiva del comportamiento organizacional, así como también desde el pensamiento sistémico.

La fuerza laboral de una organización es uno de los factores determinantes del éxito o fracaso de la misma. Todas las estrategias establecidas para alcanzar las metas y objetivos de la organización dependen directamente del conjunto de acciones y decisiones tomadas por los colaboradores (Farfán, et.al, 2020). Por esta razón, es de suma importancia desarrollar e implementar instrumentos que ayuden a administrar efectivamente tales recursos.

3.2 Análisis de Puestos

Las tendencias actuales se enfocan en sistemas prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el análisis de puestos, como una herramienta fundamental para formular cualquier política de RRHH (Iranzo, 2017), debido a que casi todas las actividades desarrolladas en esta área se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

Este instrumento tiene como objetivo dar una visión general, tanto a colaboradores, como a la organización, sobre diversos aspectos relacionados con la estructura organizacional, las acciones y deberes que incluye la ejecución de un determinado cargo. Según Alles (2005), es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre el contenido de un puesto descrito como "tareas a realizar" y sus requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas y el perfil adecuado de las personas que deben contratarse para ocupar cada cargo.

De la misma manera, para Paredes & Asociados (2008), la estructura orgánica funcional es el instrumento administrativo más representativo que será determinante para el cumplimiento de la misión y visión de la empresa junto a los objetivos estratégicos que se

planteen a corto, mediano y largo plazo como empresa, estableciendo de esta manera las relaciones de dependencia, supervisión y coordinación.

Elementos de la descripción de puestos

- **Identificación del cargo**

Según Alles (2005), se debe detallar de manera breve y concisa, el nombre del puesto, área, departamento o gerencia a la que pertenece, considerando que no se pueden utilizar diferentes nombres para puestos similares y también la fecha, para hacer constar el momento en que se escribió la descripción del puesto. Además, se deben mostrar las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización (por ejemplo: supervisa a, reporta a).

- **Misión del cargo**

Describe la razón de ser del puesto, en la que se indica qué es lo que hace, a qué o a quiénes afecta su labor y finalmente, para qué se realizan tales funciones en el determinado cargo. La misma debe ser descrita en un solo párrafo/frase, sin puntos aparte, en los que contengan estos cuatro momentos: Qué (Acción), Sobre qué (función), De acuerdo a qué (marco/guía), Para qué (resultado) (Alles, 2005).

- **Identificación de los riesgos del cargo**

La identificación de los riesgos del cargo permite a la organización tener en cuenta los riesgos a los que están expuestos el personal. Da una visión general de los riesgos a los que se someten las personas dependiendo de cada cargo, dependerá de sus funciones, y campos de acción.

La medición o cuantificación de los factores de riesgo se realiza aplicando procedimientos estadísticos, estrategias de muestreo, métodos o procedimientos estandarizados y validados con instrumentos calibrados. (Hilbay & Cisneros, 2010).

A través de la investigación a que se exponen en el trabajo las personas, se pueden identificar los riesgos de cada cargo. Los riesgos que se pueden identificar son: mecánicos, físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales. La identificación de estos riesgos, pueden además ayudar a prevenirlos, pues se tomaría acciones para tratar de minimizarlos, haciendo más baja la incidencia de los riesgos hacia el personal de la organización

- **Dimensiones del cargo**

Las dimensiones del cargo son necesarias para permitir conocer algunos detalles del cargo, como son la parte salarial, y material. En las dimensiones económicas se menciona una descripción detallada del salario fijo o factura y en las dimensiones materiales se menciona una descripción detallada de materiales que utiliza para ejecutar su trabajo. Esto es necesario saber para la construcción de presupuestos salariales y de materiales, aparte de que se puede entregar los materiales necesarios para la ejecución de las actividades de los trabajadores. Podríamos acotar que la dimensión económica se puede construir a través de tablas sectoriales, salariales, etc. Por otro lado, la dimensión de materiales se podría construir con entrevistas con cada uno de los cargos a fin de conocer los materiales que manejan, etc. (Paredes, 2008).

- **Listado de actividades e identificación de actividades esenciales**

Para que un cargo sea apto se requiere de ciertas competencias que se encuentran dentro de los conocimientos y destrezas indispensables para tener un mejor desempeño de actividades esenciales.

Paredes y Asociados (2000) emplean el Modelo de Perfiles por Competencia. El levantamiento de los cargos inicia con una descripción detallada de todas las actividades que se realiza en cada cargo de la organización, posteriormente se utiliza la escala de factores para valorar las actividades más importantes para el cargo con la fórmula: $TOTAL = (CO \times CM) + F$, F representa la frecuencia con la que se realiza la actividad, CO es la consecuencia de no ejecutar la actividad y las consecuencias que esto, por ultimo CM hace referencia al grado de complejidad de ejecutar la actividad a nivel de esfuerzo físico y/o intelectual. El objetivo de aplicar esta fórmula es brindar una calificación a cada actividad del cargo y poder identificar más que presenten un mayor puntaje (como se citó en Chalá, 2018).

A continuación, la metodología del MPC se basa en el principio de Pareto en el cual explica que el veinte por ciento de las actividades son las esenciales en relación con el ochenta por ciento sobrantes de las actividades, es decir, el 20% es un resultado global de las actividades del cargo. Para cada cargo se asignan 4 o 5 actividades con las puntuaciones más altas que serán valoradas como las actividades esenciales (Alfredo Paredes y Asociados, 2000, como se citó en Chalá, 2018).

- **Conocimientos y Rasgos de personalidad**

El conocimiento hace referencia a un conjunto ordenado de conocimientos sobre una materia, tema o disciplina en particular. Son importantes y forman la base para el desempeño. El modelo de conocimiento es un conjunto de procesos relacionados con las personas que forman parte de una organización, que permiten establecer los conocimientos necesarios para los diferentes puestos. Este es fundamental para el desempeño, sin el conocimiento necesario no se desempeñará el puesto o las tareas asignadas de manera adecuada. Sin embargo, el desempeño exitoso se logra al tener las competencias necesarias para las funciones descritas anteriormente (Paredes, 2008).

El término competencia se refiere a los rasgos de personalidad que se reconocen en las organizaciones, en la gestión de recursos humanos, ya sea bajo el nombre de competencias de las personas que utilizan este enfoque, o generalmente bajo el nombre de rasgos de personalidad. Junto con las características de la personalidad están las motivaciones y el concepto de uno mismo. Estos factores en conjunto determinan el comportamiento de una persona, que es un elemento usado en la medición de la competencia. Ahora se entiende que las capacidades (rasgos, motivaciones y autoconceptos) se relacionan con "algo", que es una medida de eficacia o alto rendimiento (Alles, 2005).

Las cinco dimensiones de la personalidad basadas en el big five de Goldberg son el neuroticismo(susceptible), extroversión (sociable), apertura a la experiencia (inventivo), amabilidad (amigable), responsabilidad (eficiente). Según Myers-Briggs (2020), hay 16 tipos de personalidad, los mismos que ya han sido descritos en las herramientas.

- ✓ Extrovertido Sensitivo Pensativo Juicioso (controladores).
- ✓ Extrovertido sensitivo pensativo perceptivo (espontaneidad).
- ✓ Extrovertido sensitivo sentimental juicioso (atiende las necesidades del resto).
- ✓ Extrovertido sensitivo sentimental perceptivo (alegres y espontáneos).
- ✓ Introverso sensitivo pensativo juicioso (moral).
- ✓ Introverso sensitivo pensativo perceptivo (reservado).
- ✓ Introverso sensitivo sentimental juicioso (protectores)
- ✓ Introverso sensitivo sentimental perceptivo (viven el presente).
- ✓ Extrovertido intuitivo pensativo juicioso (liderazgo).
- ✓ Extrovertido intuitivo pensativo perceptivo (curioso).

- ✓ Extrovertido intuitivo sentimental juicioso (les gusta aprender)
 - ✓ Extrovertido intuitivo sentimental perceptivo (creativo).
 - ✓ Introverso intuitivo pensativo juicioso (resolución de problemas).
 - ✓ Introverso intuitivo pensativo perceptivo (reflexionan).
 - ✓ Introverso intuitivo sentimental juicioso (sensible).
 - ✓ Introverso intuitivo sentimental perceptivo (sensible y creativo).
- **Guía para identificar conocimientos informativos.**

Los conocimientos exhibidos a continuidad se logran en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades principales del puesto:

Áreas de conocimientos informativo	Descripción
1. Información institucional de nivel estratégico	Entendimiento de misión y visión, claves de éxito, prioridades de la institución y políticas
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, cuáles son las funciones, metodologías ocupadas y enfoques de trabajo del área
3. Mercado / entorno.	Entender el mercado en plenitud y el entorno donde se puede desenvolver el negocio
4. Productos y servicios.	Saber cuáles son las características de cada productos y servicios de la institución
5. Personas y otras áreas.	Saber quiénes son las personas de la institución conociéndose y así mismo de otras áreas

6. Leyes y regulaciones.	Tener claro cuáles son los reglamentos, políticas para el trabajo
7. Clientes	Es el conocimiento que el cliente debe de saber acerca de la institución
8. Proveedores / contratistas.	El conocimiento previo que deben proveedores y los contratistas
9. Otros grupos	Grupos tales como socios (inversionistas) y representantes de organismos externos
10. Datos empresariales.	Aumento de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.
11. Otros conocimientos informativos.	Plataformas virtuales

(Paredes & Asociados, 2008)

- **Formación académica y Capacitación adicional**

Una de las variables a tomar en cuenta al momento del análisis y la descripción de un determinado cargo, es la formación académica y la formación adicional con la que deberá contar el aspirante. Cuando se menciona formación académica y formación adicional (todo curso realizado por una persona con el fin de actualizar u obtener nuevos conocimientos), no es otra cosa que aquellos conocimientos adquiridos a lo largo de vida estudiantil de un individuo, conocimientos como: Matemáticas aplicadas, Microeconomía, Macroeconomía, Contabilidad, entre otros, serán necesarios de acuerdo al cargo que se vaya a desempeñar.

Para Alles (2007), los conocimientos son muy importantes y debe ser imprescindible verificarlos, ya que la ausencia de los mismos, dificultará la ejecución de las tareas asignadas a una persona en un determinado cargo. Sin embargo, el conocimiento no determinará si un

profesional destacará o no, estos deberán ir acompañados de otras características personales que harán la diferencia.

- **Experiencia laboral requerida**

La experiencia laboral requerida es un elemento indispensable al momento del reclutamiento. Ya que forma parte del perfil que se necesita para ciertos puestos. La experiencia laboral será proporcional a la función del cargo y la responsabilidad que lo comprometa ya que al pasar el tiempo el perfil irá evolucionando.

Se tienen en cuenta las cualidades necesarias para realizar la tarea. Pero se evita detallar las características que posee el titular que no son necesarias para desempeñar correctamente el cargo (Jiménez, 2016).

La capacitación y desarrollo basado en competencias es el proceso que se fundamenta en la identificación de: las actividades claves de los cargos y sus correspondientes competencias para, a través de las distintas estrategias formativas, capacitar a los participantes según los lineamientos de los objetivos y estrategias corporativas (Alfredo Paredes, 2009). Los programas de desarrollo basados en competencias se centran en la mejora de los niveles de desempeño.

3.3 Reclutamiento

El reclutamiento en una empresa es una de las partes más fundamentales para un correcto funcionamiento de todas las áreas de la misma, no siempre se le da la atención necesaria o se logra valorar la importancia que tiene en el mediano y largo plazo, los resultados y objetivos de una organización dependen en gran parte de su recurso humano y tener a las personas adecuadas en los diferentes cargos que se les requiera es algo que marca la diferencia entre ser líderes y referentes a ser competidores promedio. Por su parte, Mondy (2005, p. 119) considera el reclutamiento como el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización, por tanto, tenemos claro que cumplir con este apartado garantiza un funcionamiento adecuado y efectivo de toda la empresa.

Tipos de reclutamiento

- **Reclutamiento interno**

El reclutamiento puede ser interno o externo, el reclutamiento interno consiste en cubrir la vacante con empleados que ya pertenecen a la organización, en otras palabras, se reubica a una persona para ocupar el cargo vacante, esto da la oportunidad de ascender a los empleados, a crear un plan de carrera y permite tener programas de desarrollo de personal, planes de profesionalización, capacitaciones, y mantiene al personal motivado, generando así un clima adecuado dentro de la organización (Espinosa, 2012).

Este método es muy eficaz para cubrir un puesto y es muy utilizado en épocas donde la economía crece y es muy difícil conseguir candidatos en el mercado laboral. Este tipo de reclutamiento trae bastantes ventajas tales como menor costo y menor inversión de tiempo, se contrata a una persona que la empresa ya conoce y comparten y ya están adaptados a la cultura de la organización, además estas al anunciarse públicamente dentro de la empresa crean expectativas y posibilidad de desarrollo a los empleados lo que ayuda a la motivación, a la retención de personal y al clima laboral (Urdiales, 2015).

- **Reclutamiento Externo**

El reclutamiento externo es un proceso de selección de personal. En este, a diferencia del reclutamiento interno, se convoca a candidatos que están fuera de la empresa. El reclutamiento externo, en otras palabras, es una forma de cubrir una nueva vacante de trabajo.

Existen fuentes de selección externa, tales como: Agencias de empleo que son las organizaciones que ofrecen servicios de reclutamiento de personal para otras empresas que lo necesiten. Bolsas de trabajo que tienen disponible un registro de estudiantes que se han inscrito en la misma que pueden ser como LinkedIn. Ferias de

empleo que son eventos importantes para el reclutamiento de personal porque estos permiten encontrar candidatos y perfiles más específicos de acuerdo con las necesidades de la empresa. Las redes sociales son también una fuente de reclutamiento muy óptima ya que con la evolución del internet ha permitido que se utilicen estas fuentes de reclutamiento electrónico. Anuncios en medios de comunicación y organizaciones profesionales también son algunas de las opciones para el reclutamiento externo.

3.4 Selección

Según Mondy (2010), el proceso de selección consiste en elegir entre varios candidatos quién es el más adecuado para un puesto y una organización. Por esta razón, es necesario revisar con el mayor cuidado posible las hojas de vida recibidas para seleccionar candidatos que cumplan a cabalidad con los conocimientos, habilidades y criterios requeridos para el puesto, ya que debido a procesos de selección deficientes e incorrectos, no solo las empresas pueden sufrir sino también sus empleados.

En base a lo expuesto anteriormente, Mondy (2010) nos sugiere seguir siete pasos esenciales para realizar un proceso de selección de personal, siempre ajustando a cada organización:

- 1- Entrevista preliminar:** El objetivo básico de este apartado es eliminar a los aspirantes que no cuentan con los requisitos necesarios para el puesto en el menor tiempo posible.
- 2- Revisión de solicitudes de empleo:** Se examinan las solicitudes de empleo en donde se verifica si es que hay relación entre el candidato y el puesto de trabajo en base a este documento. Las solicitudes de empleo se suelen llenar tomando en cuenta los criterios de la empresa, sin embargo, por lo general contienen datos personales, formación académica, y experiencia laboral.
- **Revisión de currículum:** Normalmente las empresas suelen comenzar solicitando este documento antes de seguir el proceso. En el cual se describe la experiencia, formación académica y capacitaciones que tiene el individuo.
- 4- Pruebas de selección:** Las pruebas están encargadas de evaluar aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los candidatos. Las pruebas tienen la ventaja de ser un reflejo

del desempeño que puede tener un empleado en su trabajo, sin embargo, no son infalibles a la hora de medir la motivación que tendrá un empleado en un futuro.

5- Investigación previa al empleo, verificación de antecedentes: su objetivo es la verificación de la información presentada con el fin de comprobar su veracidad, además de indagar sobre algún dato importante que no fue mostrado.

6- Decisión de selección: En este paso el administrador revisará a los candidatos restantes tomando en cuenta todas las etapas anteriores, y la recomendación de RRHH. Sin embargo, la decisión de contratación será suya teniendo en cuenta la inversión que se necesita para todo el proceso.

7- Examen médico: Por ley la empresa no puede realizar un examen médico sino hasta que el candidato haya recibido una oferta de trabajo, por lo que en general una oferta de trabajo dependerá de que el candidato haya pasado este examen.

Pruebas de Selección

Las pruebas de selección son de suma importancia para facilitar y determinar, las diferentes capacidades, conocimientos y rasgos de personalidad, que presentan los candidatos. Por ello, se optó por aplicar 3 diferentes tipos de pruebas para el área operativa: conocimiento, psicométricas y de personalidad; y dos diferentes tipos de pruebas para el área administrativa: conocimiento, y se sugiere una prueba de personalidad.

La prueba de conocimientos se aplica tanto en el área administrativa como operativa pues evidente la necesidad de comprobar y corroborar los conocimientos del candidato para el puesto de trabajo, ya sea acerca de manejo de maquinaria, software, metodologías, conocimiento teórico aplicable en algún área, etc., por ende, es fundamental aplicarla en ambas áreas.

Por otro lado, El test de anillas es una prueba psicométrica que permite evaluar las funciones ejecutivas, es una de las herramientas más completas del conocimiento humano, es importante mencionar que las funciones ejecutivas se pueden evaluar mediante la capacidad de planificación, este test consiste en la construcción de 15 modelos con anillas de colores, donde se valorará el número de movimiento, y el tiempo que la persona evaluada emplee en la ejecución de cada uno de ellos Estas variables a considerar son fundamentales, ya que se ha confirmado que el factor común, y el que determina la eficiencia en el rendimiento ejecutivo es el tiempo que se utiliza para construir cada uno de los modelos (Portellano, et.al, 2011).

El IPV, por una parte, permite evaluar la disposición que presentan las personas para la venta, y por otra construir un perfil individual que contienen los diferentes rasgos de personalidad. Es un test que no presenta un tiempo límite (ECPA, 2016).

Es una prueba que va permitir formar un perfil individual más completo, ya que, proporcionará una idea más clara sobre las habilidades que presenta el candidato.

En cuanto al área administrativa, es necesaria la aplicación de un test de personalidad que nos permita conocer si los rasgos de personalidad del candidato se ajustan a los requisitos del puesto. La aplicación de este test requerirá de un psicólogo organizacional que nos facilite la interpretación de resultados, pues al tratarse del área administrativa, los rasgos de personalidad necesarios pueden ser más específicos. Las 5 dimensiones de este test son: energía, afabilidad, tensión, estabilidad emocional y apertura mental. Estas dimensiones a evaluar tienen una gran aplicabilidad en las organizaciones, y se relacionan con actividades habituales de la vida laboral (Caprara, et. al, 2001).

3.5 Contratación

La contratación de personal es un mecanismo de selección de una persona en un puesto laboral, según su idoneidad, los que deben tener excelente desempeño de funciones.

Es así que, Gómez-Mejía et al. (2001) definen al reclutamiento como: “el proceso por el que se genera un conjunto de candidatos cualificados para un determinado puesto de trabajo; el primer paso del proceso de contratación”.

El proceso de contratación es de suma importancia ya que es aquí donde se le da a conocer al candidato todos los términos, condiciones y la firma de contrato final antes de comenzar a laborar.

3.6 Inducción

Según Mondy, la inducción es fundamental para el proceso de selección dentro de una empresa, señalando que consiste en el esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo que se dirige a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto y el grupo de trabajo. Este proceso radica de la necesidad de familiarizar a los trabajadores recién incorporados a la cultura de la empresa, así como adaptarlos a las estructuras organizacionales.

Mondy (2010) si bien la inducción y sus actividades son supervisadas por recursos humanos, pueden ser adecuadamente desarrolladas por compañeros del nuevo trabajador en sus respectivas áreas debido a que suelen ser accesibles al personal de nuevo ingreso, tienden a mostrar un alto grado de simpatía, y tienen la experiencia organizacional y los conocimientos que los empleados nuevos necesitan.

Como menciona Koontz y Weihrich (2004) la inducción es un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a utilizar y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; generalmente está respaldado por un presupuesto y el propósito es hacerles saber a los empleados que sabrán dónde trabajar para reducir la ansiedad que suelen experimentar los recién llegados a la organización.

Por esta razón se tomó en cuenta adquirir esta información, mediante la investigación de este proceso, generado por el departamento de recursos humanos y poder implementar de la mejor manera esta propuesta que sin lugar a duda demuestra que es uno de los pasos más importantes relacionado directamente a la integración de nuevos conocimientos a la organización.

3.7 Evaluación de desempeño

“La evaluación del desempeño se considera como una apreciación sistemática del actuar de cada persona, en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (Rivero-Remírez, 2019).

Mar y Bron (2021) comentan que “La evaluación del desempeño representa una medida de la trayectoria de las personas en un período de tiempo.”

Casallas (2016) menciona que todo proceso de evaluación sirve para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, con el fin de determinar la eficacia en el cumplimiento de las responsabilidades, funciones y actividades propias del cargo o puesto en el que se desempeña.

Algunos de los criterios que se toman en cuenta para la evaluación son:

- Habilidades
- Competencias profesionales

- Capacidad de adaptación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

La evaluación de desempeño se puede dividir de acuerdo a quién realice la evaluación, uno de los modelos tradicionales es la Evaluación 90°. Se utiliza para evaluar a una persona a nivel laboral, hace hincapié en los objetivos y competencias. En este procedimiento solo pueden evaluar las personas que están en un cargo superior a uno inferior, es decir, solo pueden evaluar los jefes a los subordinados, es importante mencionar que para que el proceso obtenga el éxito deseado, es necesario que los jefes no evalúen su afinidad personal con el trabajador, porque distorsiona el verdadero objeto de la evaluación (Valera, 2011).

Según Fortis (2016), si se realiza de manera correcta la evaluación de 90°, se puede encontrar algunas ventajas como las siguientes:

- La evaluación de 90° es objetiva, ya que, si se la hace de manera correcta y con los instrumentos necesarios, en los resultados nos demostrará cuáles son los problemas que hay en estos puestos.
- Si utilizamos los resultados correctamente, nos ayudará a que la empresa pueda diseñar planes de capacitación para una mejora en la productividad o en el área que sea necesaria.
- Los resultados también nos ayudan a crear la retroalimentación adecuada donde habrá un acercamiento jefe - empleado, ayudando a conocer más sobre la situación y sus empleados.
- Esta ventaja es muy importante, ya que con esta evaluación nos ayuda a que se habrá la oportunidad de diálogo jefe - empleado y así ellos poder sentirse escuchados en las situaciones que se presenten.

La escala gráfica para Gil. et al, (2018), es el método de evaluación más empleado, divulgado y el más simple, la aplicación de este método requiere tener cuidado, con el fin de controlar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, mismos que pueden interferir en los resultados, debido que estos se dan a través de expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos. Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del

desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores (Chiavenato, 2016).

Los factores de la evaluación que se califican son actividades esenciales y conocimientos, de acuerdo con lo que selecciona y valora la empresa. Los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen. Entonces, si una organización escoge el conocimiento del puesto como un factor a evaluar, señala a todos los trabajadores la importancia y la prioridad que confiere a ese aspecto. El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada organización, pero, en general, se ubica entre cinco y diez factores. (Chiavenato, 2009).

Los principales beneficiarios del método de escala gráfica son el gerente, la organización y la comunidad. Una de sus ventajas es brindar a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple, Además también posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas. A la vez, exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente. (Chiavenato, 2016) De igual manera, comunicarse con sus subordinados para asegurarse de que entiendan que la evaluación de desempeño es un sistema objetivo que les permite conocer cómo está su desempeño.

Instructivo para Evaluación de desempeño

- **Datos de identificación**

Jefe o autoevaluación: se marca con una X el tipo de evaluación que se va a dar, ya sea evaluación por parte del jefe o autoevaluación.

Cargo: cargo al que pertenece la persona evaluada. El nombre no es necesario ya que esta evaluación es anónima.

Área: área a la que pertenece la persona evaluada.

Unidad organizativa: empresa u organización en la que se realiza la evaluación.

Fecha de evaluación: fecha en la que se realiza el proceso de evaluación.

Tipo de evaluación: En este apartado se menciona que tipo de evaluación se realiza, de acuerdo con la cantidad y cargos de personas que realizan la evaluación.

- **Actividades esenciales**

Son aquellas actividades que conducen al logro de los resultados de impacto. Todas las actividades que hace el ocupante del puesto de trabajo, pueden ser desde lo más pequeño hasta lo más grande, no se puede dejar de poner ninguna de las actividades.

- **Conocimientos**

Los conocimientos son un conjunto de información adquiridos mediante la educación formal y la acumulación de experiencias. Existen dos tipos de conocimiento, primero los conocimientos generales de trabajo, es decir los conocimientos que posee una persona que aspira a un empleo, después tenemos los conocimientos técnicos específicos requeridos por la posición, se trata de la capacidad para demostrar todos aquellos conocimientos teóricos, prácticos, experiencias y habilidades que se requiere para la ejecución de una tarea.

- **Tipo de indicador**

Los tipos de indicadores que se tomarán en cuenta serán: Evaluación por eficacia y por desarrollo. En el caso de eficacia, se mide el logro de los resultados propuestos por medio de las actividades, se indica si se realiza las cosas que se debían hacer. Por otro lado, la evaluación por desarrollo son los valores con los que podemos medir el rendimiento de los empleados en una empresa.

- **Rango**

Responsabilidad: 90°

Criterio: Logro de metas

Método: Escala Gráfica

Periodo: Anual

- **Equivalencia**

En este apartado se utiliza un “indicador” que representa niveles de satisfacción del cumplimiento de la actividad, en este caso, surge del rango para la ponderación.

- **Calificación**

Debemos calcular el promedio de este y por lo tanto la calificación es el total que puntúa a través de la evaluación de desempeño, seguida de esto se analiza la información. Y por consiguiente se diseña un plan de acción para mejorar los aspectos negativos y potenciar las variables positivas que hayan resultado de la evaluación de 90 grados.

3.8CAPACITACIÓN

Todo proceso organizacional debe ser realizado con la identificación interfaces entre los pasos previos y los pasos posteriores, para poder relacionar un orden de cómo se deben realizar las cosas, en el área de recursos humanos debemos de considerar de vital importancia el área de capacitación, la cual es la encargada de la mejora continua de las destrezas, habilidades y conocimientos de nuestros trabajadores, sin importar el cargo que desempeñen, por ende es de vital importancia ejecutar planes de planificación adecuados. Justamente por no considerar el contexto de la acción de capacitación. Así surge la hipótesis del injerto: la capacitación es un cuerpo extraño en la organización, no es un fenómeno natural. (Guiñazu, 2004).

Por ende, la implementación de un plan de capacitación radica en relacionarse con las necesidades de la empresa y eso podemos verlo reflejado en el subproceso de evaluación del desempeño, donde podemos ver los indicadores de gestión altos, medios y bajos, por lo que gracias a ese conocimiento se podrá saber el FODA de nuestros recursos humanos.

Por ende, es un proceso que ayudará a las empresas a desarrollarse de mejor manera a la vez que pueda contribuir a la vida laboral de cada uno de nuestros obreros o empleados. Por lo que es de vital importancia tomar conciencia sobre la importancia de tener a nuestros empleados

mejor preparados. La escasez de recursos, su mala asignación y la ineficiencia con que se utilizan los actualmente destinados a este conjunto de empresas, son factores que obligan ante todo a tomar medidas para que se haga mejor uso de los recursos disponibles

(Labarca, 1999). Por lo que las empresas deben reconocer que no es un gasto capacitar a su personal, sino una inversión.

Se debe saber que la capacitación al ser una forma de enseñanza y aprendizaje debe tener su debido conocimiento y proceso, por lo que debemos de saber distinguir entre las formas que las empresas pueden enseñar a sus trabajadores. Según Gabriela Guiñazú entre ellas tenemos el aprendizaje con circuito simple (detección del error y se da retroalimentación) y el aprendizaje de circuito doble (toma de acción al verificar el error).

El conocimiento del aprendizaje humano es de vital importancia para saber cómo debemos enseñar, a quien debemos enseñar qué y cómo debemos de enseñar, por lo que suele ser necesario que personas externas a la organización y expertas en dicha temática tomen la responsabilidad sobre estos procesos, sin embargo también puede ser por parte del departamento de recursos humanos, algo de mucha importancia sin importar de si es un agente externo o interno el encargado es que la gerencia del mismo departamento este muy pendiente de todos los procesos de capacitación de la empresa y brindar un flujo de información a la gerencia, esto de manera resumida.

1. Técnicas de capacitación

1.1 Modelado de comportamiento

Esta técnica permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamiento de otros para mostrar a los capacitadores como manejar diversas situaciones.

Brinda a la organización la posibilidad de representar un comportamiento esperado a través de un capacitador, el cual necesitará el compromiso y pro-actividad del capacitado para repetir aquellos comportamientos que se esperan de la persona.

En cuanto a los beneficios de esta técnica, se destacan los siguientes:

- Desarrollo de creatividad del colaborador

- Trabajo en equipo
- Relaciones interpersonales entre colaboradores
- Desarrollo de la autoestima del colaborador
- Oportuna representación de resultados.

1.2 E-Learning:

El E-Learning, es la forma mediante la cual el propio empleado se hace responsable de su aprendizaje con la ayuda de medios electrónicos a través de la Internet, está basado, por tanto, en el uso masivo de la Web como medio de comunicación. Hace uso de tecnologías multimediales y de Internet para mejorar la calidad del aprendizaje facilitando el acceso a recursos y servicios, así como los intercambios y la colaboración a distancia.

El E-Learning se trata de "aprendizaje" realizado mediante tecnologías Web o bien a través de un software preinstalado en una computadora con capacidad multimedia. Ya sea de manera asincrónica (el estudiante y la fuente separados en el tiempo: 30 autoformación), o de manera sincrónica (estudiante y fuente conectados en tiempo real, en una "clase virtual"). Lo interesante es que el alumno se siente más cómodo y puede repetir todas las veces que sea necesario una lección. Una herramienta tecnológica basada en Internet permite que todos los participantes puedan acceder a su utilización en cualquier momento y desde cualquier lugar. Las herramientas de interacción disponibles potencian la colaboración entre las partes. Los integrantes de la comunidad virtual pueden relacionarse a través de foros de debate, chat y video chat, con el fin de complementar su participación en las clases presenciales o simplemente intercambiar ideas para enriquecer su aprendizaje. Esta modalidad de enseñanza transmite los contenidos a través de medios impresos, audiovisuales y telemáticos. (Romero y Seperduti, 2017).

1.3 Beneficios del E-Learning:

- Su alcance: La barrera geográfica desaparece. Una conexión a Internet desde cualquier parte del mundo le permite a uno ser parte de una experiencia de E-learning.
- Sus costos: se reducen notablemente tanto los costos de diseño como los de edición de los materiales y especialmente los de logística y distribución de la capacitación, evitando mayores costos de movilidad de alumnos, docentes y menor demanda de espacios físicos asignados a actividades de capacitación.

- Su dinámica: permite agilizar el proceso de enseñanza aprendizaje y estimular el aprendizaje en grupo o de una comunidad de práctica. Posibilidad de implementación de foros de discusión internos, chat y videoconferencia. Utilización de depósitos de archivos para material de lectura, ejercicios prácticos y acceso a noticias y novedades actualizadas.
- Facilidad de uso. Una vez que se tiene acceso a la Web, trabajar en ella es tan sencillo como pulsar el ratón, pues no se exige ningún conocimiento de informática adicional.

1.4 Role play

El role play es una técnica dramática en la que los empleados improvisan comportamientos que reflejan actos de personas involucradas en una situación definida (O'Donnell y Shaver, 1990). Su relación con la toma de perspectiva, como se ha sugerido con anterioridad, es consistente. De hecho, algunos autores califican el role playing como un tipo de toma de perspectiva (Resnick y Wilensky, 1997).

Por su parte, Frick-Helms (2008) añade que las simulaciones de role playing constituyen situaciones de aprendizaje de gran valor. Es posible conseguir grandes beneficios en el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de una actividad en la que los trabajadores aprenden al tiempo que se divierten, sumando el inherente valor de motivación que conlleva este tipo de dinámica.

La técnica se convierte en una aprender constante , el cambio de situaciones y actividades fortalece la creatividad situacional de quien la ejecuta para desempeñar nuevos retos o mejorar los propios procesos de pasos fundamentales para llevar a cabo el trabajo, sin embargo, cabe destacar el entendimiento e importancia de cada cargo en la organización de parte del mismo personal , es una integración uniforme de su propio conocimiento respecto a otros departamentos , también ayuda a mejorar la comunicación entre supervisor y supervisados para sembrar una mutua empatía de todas las actividades que laboran en el día, horas de cumplimiento, exactitud, precisión y comprensión.

Otro beneficio de gran importancia es realizar una rotación rutinaria de las actividades para que el personal fortalezca su auto motivación y responsabilidad al tener opciones de realizar otras actividades y romper la propia monotonía jerárquica.

1.5 Beneficios del role play

- Ayuda a comprender el mundo que les rodea y encontrar su lugar en él.
- Fomenta la empatía en el trabajo al ponerse en el lugar de otras personas.
- Facilita la expresión creativa y la imaginación.
- Propicia la autonomía y madurez del trabajador.
- Conectar empáticamente las actividades y responsabilidades de los demás.
- Ayuda a desarrollar habilidades sociales, expresando emociones y sentimientos.
- Desarrollo de competencias.
- Educa en igualdad.

10 HERRAMIENTAS

4.1 ANÁLISIS DE PUESTOS

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

- **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

(El número de personas registradas dependerá del cargo al que pertenezca)

INFORMACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo:		Nombre del ocupante del cargo:	
Departament o al que pertenece:		Fecha de elaboración:	
INFORMACIÓN DE REPORTE			
(Registrar el número, nombre del cargo y la persona para dejar constancia del cumplimiento de sus actividades realizadas ante su superior)			
N° de responsable/es a			

quien reporta:			
Nombre del cargo al que reporta:	- - - -	Nombre de responsable a quien reporta:	- - - -
INFORMACIÓN DE SUPERVISIÓN			
(Registrar el número, nombre del cargo y la persona a quien supervisa para llevar un control del cumplimiento de sus actividades)			
N° de responsable/es a quien reporta:			
Nombre de cargo al que supervisa:	- - - -	Nombre del responsable a quien supervisa:	- - - -

- **DEFINICIÓN DE MISIÓN DEL CARGO**

(Para redactar la misión del cargo, es necesario conocer cómo este contribuye a la empresa)

Misión:

- **IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS DEL CARGO**

(La identificación de los riesgos, dependerá de las actividades que debe desempeñar el trabajador, las herramientas que usa, y el entorno en el que realiza sus labores)

Tipos de Riesgos laborales	Descripción	Marque (X)
Físico	Temperaturas altas o bajas, radiación, ruido, vibración, iluminación, ventilación, fluido eléctrico.	
Mecánico	Máquinas, superficies, caídas de objetos, atropellamientos o choques/colisión vehicular, contacto eléctrico, pinchazos, cortes.	
Químico	Sólidos, polvos, humos, líquidos, vapores, aerosoles, gaseosos.	
Biológico	Virus, hongos, bacterias, parásitos, exposición a animales selváticos.	
Ergonómico	Manejo manual de carga, movimientos repetitivos, posturas estáticas, posturas forzadas	
Psicosocial	Monotonía del trabajo, sobrecarga laboral, alta responsabilidad, conflicto de roles, falta de claridad en las funciones, turnos rotativos, relaciones interpersonales, inestabilidad laboral.	

- **DIMENSIONES DEL CARGO**

(En las dimensiones económicas se menciona una descripción detallada del salario fijo o factura y en las dimensiones materiales se menciona una descripción detallada de materiales que utiliza para ejecutar su trabajo)

Dimensiones económicas:	
Dimensiones materiales:	

- **LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES**

(En la tabla de “Actividades asignadas” se describen un promedio de 6 actividades principales que tiene el cargo y en base a una fórmula preestablecida se seleccionan las actividades esenciales de acuerdo a los valores que se den a cada actividad en Frecuencia, Consecuencia y Complejidad)

Factores	Preguntas de Apoyo
Frecuencia (Fr): Frecuencia con la que se realiza la actividad	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CO): Qué tan graves son las consecuencia por no ejecutar la actividad	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
Complejidad o grado de dificultada en la ejecución de la actividad (CM): Cuál es el grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridos para desempeñarlo	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿Requiere el desempeño el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

TABLA DE VALORACIÓN DE ACTIVIDADES			
Grado	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad
5	Todos los días	Máxima: Puede afectar a la organización en múltiples aspectos	Muy difícil: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimiento/ habilidades
4	Al menos una vez por semana	Importante: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales	Difícil: La actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimiento/ habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Media: Repercuten negativamente en resultados o trabajos de otros	Moderado: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
2	Una vez al mes	Poca: Cierta incidencia en resultados y actividades que pertenecen al mismo puesto	Fácil: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
1	Bimensual, trimestral o semestral	Mínima o Nula: Incidencia en actividades o resultados	Muy fácil: La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades

(Fórmula: Fr + (CO*CM))

(Para describir correctamente las actividades, estas se deben empezar redactando con un solo verbo en infinitivo y deben ser concretas)

ACTIVIDADES DESIGNADAS

N° de actividades	Descripción de actividades	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total
					0
					0
					0
					0
					0
					0

- **ACTIVIDADES ESENCIALES, CONOCIMIENTOS Y RASGOS DE PERSONALIDAD**

(Una vez descritas y valoradas las actividades asignadas al cargo, se toman como esenciales únicamente a las 4 actividades que tengan los puntajes totales más altos después de haber realizado el cálculo correspondiente, y se las describe en la tabla “Actividades Esenciales”)

Indicaciones para completar la siguiente tabla:

- Conocimientos: Se enlistan las áreas básicas que se requieren y se identifican si son capacitables o seleccionables.
- Rasgos de personalidad: Se enlistan los rasgos de personalidad necesarios para el cargo de acuerdo a la guía de personalidad postulada. (El número de rasgos de personalidad varían de acuerdo al criterio del profesional encargado de definir el contenido de esta tabla).

ACTIVIDADES ESCENCIALES			
Actividades	Conocimientos Técnicos o Académicos	Seleccionable / Capacitable	Rasgos de personalidad
			-
			-

• **GUÍA PARA ELEGIR TIPOS DE PERSONALIDAD**

(Para identificar la personalidad, se debe tomar en consideración el cargo al que se le aplicará el criterio)

Personalidad	Breve descripción	Cargos (elegir según la necesidad del cargo)
ESTJ (Extravertido Sensitivo Pensativo Juicioso)	Personas "controladoras" que necesitan ser conscientes de todo lo que sucede a su alrededor. Necesitan que las cosas funcionen como creen que deben funcionar.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ESTP (Extravertido Sensitivo Pensativo Perceptivo)	Las personas que pertenecen a esta categoría son activas, alegres y espontáneas. Suelen ejercer control sobre los demás, a través de su capacidad de observación y carisma.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ESFJ (Extravertido Sensitivo Sentimental Juicioso)	Se vuelcan en la atención de las necesidades de los demás. Sobre todo, en el caso de personas allegadas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo

ESFP (Extravertido Sensitivo Sentimental Perceptivo)	Alegres y espontáneas, que disfrutan entreteniéndose y entreteniendo a los demás. La diversión es uno de los pilares más importantes de sus vidas, y son de trato cercano.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ISTJ (Introvertido Sensitivo Pensativo Juicioso)	Un tipo de personalidad definido por su fuerte sentido de la moralidad y del deber.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ISTP (Introvertido Sensitivo Pensativo Perceptivo)	Son personas reservadas, orientadas a la acción y a las soluciones prácticas ante problemas diarios.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ISFJ (Introvertido Sensitivo Sentimental Juicioso)	Son personas definidas principalmente por sus ganas de proteger y ayudar a los demás y resultar confiables para los otros.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ISFP (Introvertido Sensitivo Sentimental Perceptivo)	Individuos que viven en el aquí y el ahora. Están en constante búsqueda de la novedad y de las situaciones sensorialmente estimulantes.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ENTJ (Extravertido Intuitivo Pensativo Juicioso)	Este tipo está relacionado con el liderazgo y el asertividad.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ENTP (Extravertido Intuitivo Pensativo Perceptivo)	Personas especialmente movidas por la curiosidad y por los retos que, para ser resueltos, requieren afrontar preguntas intelectualmente estimulantes.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ENFJ (Extravertido)	Quienes aprenden constantemente acerca de todos los ámbitos del	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo

Intuitivo Sentimental Juicioso)	conocimiento, y ayudan a aprender a las demás.	<ul style="list-style-type: none"> ● Operativo
ENFP (Extravertido Intuitivo Sentimental Perceptivo)	Propensión al pensamiento creativo, las artes y la sociabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
INTJ (Introvertido Intuitivo Pensativo Juicioso)	Orientados hacia la resolución de problemas específicos a partir del razonamiento analítico.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
INTP (Introvertido Intuitivo Pensativo Perceptivo)	Tienen gran propensión a la reflexión, dan más valor a lo exacto en términos teóricos que el pragmatismo y la resolución de problemas concretos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
INFJ (Introvertido Intuitivo Sentimental Juicioso)	Personas muy sensibles, reservadas y movidas por unos ideales muy definidos, y que sienten la necesidad de hacer que los demás sigan estos ideales.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
INFP (Introvertido Intuitivo Sentimental Perceptivo)	Muestran una sensibilidad estética y artística que les vuelve creativos. Tienen tendencia a ayudar a los demás.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo

● GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Estos conocimientos se adquieren en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. Considerando las actividades esenciales de la posición:

Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición señalando con una X.

- 3 Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna “especifique”.
- 4 En caso de escoger más de cinco conocimientos informativos, deberá ordenarlos según su importancia.

Áreas de conocimientos	Descripción	X	Orden de Prioridad
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		
2. Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		

6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		
8. Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		
9. Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		
10. Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		
11. Otros conocimientos informativos.			

- **FORMACIÓN ACADÉMICA**

(Seleccionar con una X el nivel de educación ideal requerido para el cargo y describa el título que se requiere para cada caso)

Nivel de educación	Nivel de Educación (x)	Descripción del título requerido	
Formación básica			
Estudiante universitario			
Tecnólogo			
Título de tercer nivel			
Posgrado (Diplomado, maestría, doctorado)			

- **CAPACITACIÓN ADICIONAL**

(Se especifican; cursos, seminarios, pasantías que ayudan a desempeñar eficientemente el cargo, adicionales a la preparación académica)

Descripción de la capacitación	Fecha de realización	N° de horas

• **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

<p>Dimensiones de la Experiencia</p>	<p>Detalle</p> <ul style="list-style-type: none"> - (Señalar con una X en la mejor opción en “Tiempo de experiencia”) - (En el punto dos, se deberá llenar únicamente uno de los dos apartados que considere el más óptimo) - (En los puntos 2 y 3 detallar de manera escrita los datos solicitados) 	
<p>1.Tiempo de Experiencia: (Es el tiempo que ha desempeñado el postulante en otras instituciones en cargos similares)</p>	Tres meses	
	Seis meses	
	Un año	
	Uno a tres años	
	Tres a cinco años	
	Más de cinco años	
<p>2.Experiencia en Instituciones similares: (Determinar los años de experiencia que se requiere dentro de instituciones similares)</p>		
<p>2.En puestos similares: (Determinar los años de experiencia en puestos similares que se requieren)</p>		
<p>3.Tiempo de</p>		

<p>adaptación al puesto:</p> <p>(Es el tiempo requerido para que una persona se adapte al puesto luego de su ingreso e inducción)</p>	
--	--

- **VALIDACIÓN DEL INFORME**

(Describir los datos requeridos que validen el proceso de Análisis de puestos, tales como; fecha de su elaboración, nombre de la persona quien realizó el presente informe y nombre de la persona quien valida el informe)

<p>Fecha de Elaboración:</p> <p>(Es la fecha en la que se aplica el cuestionario)</p>	
<p>Realizado por:</p> <p>(Es la persona facilitadora que aplica la herramienta)</p>	
<p>Validado por:</p> <p>(Es la persona que aprueba la presente herramienta para el</p>	

análisis de puestos)	
----------------------	--


4.2 RECLUTAMIENTO

REQUISICIÓN DE PERSONAL				
Unidad solicitante:		Nombre del puesto:		
Permanente:		Tipo de nómina		
Temporal:		mensual		diario
Breve descripción del puesto:				
Supervisa personal				
Si	No			
MOTIVO DE LA SOLICITUD				
Puesto vacante	Marque	Puesto creado:		
Razón:		Razón:		
Despido				
Renuncia				
Ascenso				
Traslado				

Suplencia			
DATOS PERSONALES REQUERIDOS DEL ASPIRANTE			
Edad	Estado civil	Educación	Experiencia
CANDIDATOS ACTUALMENTE EN LA EMPRESA			
si		Nombre:	
no		Puesto:	
Fecha de la requisición			Solicitada por:
Día	Mes	Año	Aprobada por:

- **REQUISICIÓN DE PERSONAL**


- **FORMATO DE RECLUTAMIENTO INTERNO**

Empresa	
Vacante para....	
Descripción del puesto:	
Requisitos:	
Experiencia:	
Cualidades:	

- **FORMATO DE RECLUTAMIENTO EXTERNO**

Empresa

Requiere contratar Personal para...



Descripción del puesto:

Requisitos:

Experiencia:

Cualidades:

Los postulantes presentaran una carpeta con su Hoja de Vida, y Datos personales

Buen ambiente laboral, Buen sueldo y todos los beneficios de Ley.

Interesados acercarse a sus instalaciones ubicadas en ...

O mandar su Hoja de vida al correo

Recepción de carpetas del ... al ...

- **FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO**

Solicitud de Empleo	Fecha:
Evaluador:	
Datos personales	
Nombres completos	
Dirección	
Teléfono	Correo electrónico
Lugar y fecha de nacimiento	
Empleo Solicitado	
Tipo de empleo solicitado	
Puesto específico que solicita	
En qué fecha estará disponible para empezar a trabajar	
¿Qué nivel de compensación mensual considera usted?	
Formación académica	
Señale su formación académica	
a) Primaria	
b) Secundaria	
c) Universitaria, Título de	
d) Maestría	

e) Posgrado	
Antecedentes laborales	
Empresa que laboraba	
Fecha de inicio	Fecha que concluyó
Puesto	
Referencias	
Nombre, dirección y teléfono	
Nombre, dirección y teléfono	
Nombre, dirección y teléfono	

Nota: Las solicitudes que cumplan los requisitos para el perfil de cargo pasaran al proceso de selección y los que no se archivan.

4.3 SELECCIÓN

- **ENTREVISTA PRELIMINAR**

FORMATO DE ENTREVISTA PRELIMINAR			
Fecha de emisión			
Realizado por			
DATOS PERSONALES			
Nombres Completos			
Edad		Nacionalidad	
Teléfono			

Fecha de nacimiento			
Dirección actual			
Estado Civil			
Correo electrónico			
Cargo vacante			
INFORMACIÓN ACADÉMICA			
Nivel Académico			
Carrera/ Título obtenido			
Lugar de formación			
Fecha de inicio		Fecha de finalización	
INFORMACIÓN LABORAL			
Empleo actual/ empleo anterior:		Cargo desempeñado:	
		Tiempo de servicio:	
Experiencia en cargos similares			
Aspiración Salarial			

Firma del entrevistador

FORMATO DE CALIFICACIÓN DE ENTREVISTA PRELIMINAR

Nombre del candidato:

Fecha de entrevista:

Cargo:	
Realizado por:	
<p>En este documento se determinará la calificación correspondiente al desempeño del candidato en los ítems presentados durante la entrevista preliminar. El puntaje obtenido se otorgará en base a los siguientes criterios:</p> <p>0 = no cumple con las características del cargo</p> <p>5 = cumple con las características del cargo</p>	
ASPECTOS A EVALUAR	
Nivel académico	Calificación
	/5
Experiencia laboral	Calificación
	/5
Observaciones generales:	

Firma del entrevistador

-
- **REVISIÓN DE SOLICITUDES DE EMPLEO Y CURRÍCULUM**

(En este apartado, el encargado deberá analizar detalladamente si algún aspirante es compatible con el perfil requerido, considerando su formación académica, experiencia laboral, los conocimientos técnicos requeridos y aptitudes y competencias. Asimismo, dependiendo del cargo, se establece la necesidad de que los candidatos presenten inicialmente la solicitud de empleo, ya que, en algunos casos, basta solo con el currículum).

FORMACIÓN ACADÉMICA (MARCA CON UNA X)			
Seleccionar con una sola X el nivel de educación requerido dependiendo del cargo			
Formación básica		/3	
Estudiante universitario			
Tecnólogo			
Título de tercer nivel			
Posgrado			
EXPERIENCIA REQUERIDA (MARCA CON UNA X)			
1-Tiempo de Experiencia			
Tres meses	<input type="checkbox"/>	0.1	/1
Seis meses	<input type="checkbox"/>	0.3	
Un año	<input type="checkbox"/>	0.5	
Uno a tres años	<input type="checkbox"/>	0.7	
Tres a cinco años	<input type="checkbox"/>	0.8	
Cinco años en adelante	<input type="checkbox"/>	1	
En los puntos posteriores detallar de manera escrita los resultados			
2- Experiencia en instituciones similares			/1
3- En puestos similares			/1

4. Tiempo de adaptación al puesto			/1
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS (MARCAR CON UNA X)			
Cursos recibidos con respecto al trabajo que va a realizar			
Congreso		0.5	/3
Seminario		0,5	
Conversatorio		0.5	
Taller		0,5	
Charla		0.5	
Curso intensivo		0.5	
Total			/10

- **PRUEBAS DE SELECCIÓN**

1.1 PRUEBA DE CONOCIMIENTOS (ÁREA OPERATIVA)

FORMATO DE PRUEBA DE CONOCIMIENTO

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS
DURAPLAST
REFERENCIA GENERAL
Nombre Completo de Candidato:
Edad:
Cédula:
Cargo al que aspira:
Fecha:

Indicaciones Generales: El objetivo que presenta esta prueba es identificar el nivel de conocimiento que cada candidato presenta.

Las preguntas están relacionadas a las actividades del cargo que se pretende desempeñar del área operativa.

Preguntas:

- (En este apartado se describirán las preguntas relacionadas a las actividades del cargo vacante).

- 1.
- 2.
- 3.

Firma del Candidato: _____	Firma del responsable de la aplicación: _____
--	---

FORMATO DE CALIFICACIÓN DE PRUEBA DE CONOCIMIENTOS

CALIFICACIÓN DE PRUEBA DE CONOCIMIENTO DURAPLAST
REFERENCIA GENERAL
Nombre Completo de Candidato:

Edad:
Cédula:
Cargo al que aspira:
Fecha:

- Las respuestas obtenidas por parte del candidato presentan una escala de calificación:

ESCALA DE CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
0	No presenta conocimiento del tema descrito.
1	Presenta una ligera noción del tema descrito.
2	Conocer sobre el tema descrito.

- Se ingresará la descripción de la pregunta, junto a ella la calificación asignada y si es necesaria, una observación.

Pregunta	Calificación	Observación
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
TOTAL (5): (El total será obtenido al sumar todas las calificaciones y dividirlos para dos).	TOTAL (5):	

FIRMA DEL RESPONSABLE DE CALIFICACIÓN
--

1.1 PRUEBA PSICOMETRICA (TEST DE ANILLAS)

- (Es necesario que para la aplicación del test de anillas se cuente con un Psicólogo Organizacional).

Descripción del Test de Anillas.

El test de las anillas es una prueba creada para evaluar las funciones ejecutivas y hacer un rápido cribado de su estado. Se centra especialmente en la medida de la capacidad de planificación, que es uno de los componentes esenciales y más sensibles de las mismas.

Consta de 15 ítems de dificultad creciente en los que el sujeto, moviendo una a una las anillas de colores colocadas en un tablero con tres postes, debe reproducir un modelo presentado en una lámina.

Herramientas del test de anillas

- **Cuaderno de Estímulos:** En esta se presenta todos los modelos, que el candidato debe reproducir.
- **Hojas de Anotación:** Es la hoja en donde el evaluador registrará el tiempo de ejecución de cada uno de los modelos, y el número de movimientos.
- **Manual:** Se encuentra la descripción de todo el proceso del test de anillas.

FORMATO DE CALIFICACIÓN DE PRUEBA DEL TEST DE ANILLAS

CALIFICACIÓN DEL TEST DE ANILLAS	
DURAPLAST	
REFERENCIA GENERAL	
Nombre Completo de Candidato:	
Edad:	
Cédula:	
Cargo al que aspira:	
Fecha:	

- (La escala de calificación se obtiene del puntaje obtenido en el test de las anillas).

ESCALA DE CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
9-10	Muy satisfactorio
7-8	Satisfactorio.
4-6	Medianamente Satisfactorio.
1-3	Poco satisfactorio.

DESCRIPCIÓN	TOTAL, DEL TEST DE ANILLAS
TOTAL (10): (Se registra el puntaje obtenido de acuerdo con la escala de calificación).	
TOTAL (5): (Se obtiene al dividir el puntaje obtenido en la casilla anterior para dos).	

1.1 IPV

- (Es necesario que para la aplicación del IPV se cuente con un Psicólogo Organizacional).

Descripción del IPV

Nos permite evaluar, por una parte, la disposición general para la venta y, por otra construir un perfil individual de personalidad basado en las dimensiones que juegan un papel relevante en menor o mayor medida en las profesiones comerciales.

Herramientas del IPV

- **Cuadernillo de Instrucciones:** Se presenta las instrucciones, y las preguntas que el candidato debe responder.
- **Hoja de respuesta:** Es la hoja donde el candidato debe registrar sus respuestas.
- **Plantilla de corrección:** El evaluador la utilizará para ver las respuestas adecuadas.
- **Hoja de Perfil:** Donde el evaluador ingresara la puntuación que obtenga el candidato en cada una de las áreas.
- **Manual:** Se encuentra la descripción de todo el proceso.

FORMATO DE CALIFICACIÓN DEL IPV

CALIFICACIÓN DE IPV	
DURAPLAST	
REFERENCIA GENERAL	
Nombre Completo de Candidato:	
Edad:	
Cédula:	
Cargo al que aspira:	
Fecha:	

- (La escala de calificación se obtiene del puntaje obtenido en el IPV).

ESCALA DE CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
9-10	Muy satisfactorio
7-8	Satisfactorio.
4-6	Medianamente Satisfactorio.
1-3	Poco satisfactorio.

DESCRIPCIÓN	TOTAL, DEL IPV
--------------------	-----------------------

TOTAL (10): (Se registra el puntaje obtenido de acuerdo con la escala de calificación).	
TOTAL (5): (Se obtiene al dividir el puntaje obtenido en la casilla anterior para dos).	

1.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

SUMATORIA DE PRUEBAS DE SELECCIÓN - ÁREA OPERATIVA

- (En puntuación se debe colocar el puntaje obtenido en cada una de las pruebas que se menciona).

PRUEBAS DE SELECCIÓN	PUNTUACIÓN
Prueba de conocimiento (5PTO)	
Test de anillas (5PTO)	
Test IPV (5TO)	
TOTAL (15)	

1.2 PRUEBA DE CONOCIMIENTO (ÁREA ADMINISTRATIVA)

FORMATO DE PRUEBA DE CONOCIMIENTO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS DURAPLAST
Nombre Completo de Candidato:

Edad:
Cédula:
Cargo al que aspira:
Fecha:

Indicaciones Generales: El objetivo que presenta esta prueba es, identificar el nivel de conocimiento que cada candidato presenta.

Las preguntas están relacionadas a las actividades del cargo que se pretende desempeñar, del área administrativa.

Preguntas:

(En este apartado se describirán las preguntas relacionadas a las actividades del cargo vacante).

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Firma del candidato: <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>	Firma del responsable de la aplicación: <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>
--	---

FORMATO DE CALIFICACIÓN DE PRUEBA DE CONOCIMIENTOS

CALIFICACIÓN DE PRUEBA DE CONOCIMIENTO
DURAPLAST
Nombre Completo de Candidato:
Edad:
Cédula:
Cargo al que aspira:
Fecha:

- Las respuestas obtenidas por parte del candidato presentan una escala de calificación:

ESCALA DE CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
0	No presenta conocimiento del tema descrito.
1	Presenta una ligera noción del tema descrito.
2	Conocer sobre el tema descrito.

- Se ingresará la descripción de la pregunta, junto a ella la calificación asignada y si es necesaria, una observación.

Pregunta	Calificación	Observación
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
El total se obtiene sumando todos los puntajes y dividiéndolos para 2	Total (5):	

FIRMA DEL RESPONSABLE DE CALIFICACIÓN
--

1.2 CUESTIONARIO BIG FIVE BFQ (SISTEMATIZADO)

- (Para realizar esta prueba es necesario contar con un psicólogo organizacional que nos facilite la calificación respectiva e interpretación de resultados)

Al tratarse del área administrativa de la empresa, es fundamental que se conozca el tipo de personalidad que se requiere para efectuar cada cargo. Para eso, se recomienda realizar el test psicotécnico del Big Five, el cual ayuda a determinar la personalidad de una persona mediante el análisis de 5 dimensiones principales y 19 subdimensiones. Estas 5 dimensiones principales, de donde proviene el nombre del test son: extraversión, afabilidad, tesón, estabilidad emocional e intelecto o apertura mental. El uso de esta prueba nos ayudará a prever los comportamientos de los candidatos en la organización y en cada cargo, pues podremos determinar qué rasgos de personalidad se necesitan para adaptarse mejor y desempeñar una labor más eficiente.

1.1ANÁLISIS DE RESULTADOS

- **BFQ**

Puntaje del rasgo de personalidad requerido: 5/5	
--	--

- **PRUEBA DE CONOCIMIENTO**

PREGUNTAS	PUNTOS
1	
2	
3	
4	
5	
TOTAL (5) (Se obtiene de la suma de la puntuación obtenida en cada una de las preguntas).	
TOTAL, FINAL (Se obtiene al dividir el total (10) para dos).	

TOTAL:

- (Sumatoria de ambas pruebas, sobre 10)

BFQ (5)	
Prueba de Conocimiento: (5)	
TOTAL	/10

- **ENTREVISTAS DE EMPLEO**

FORMATO DE ENTREVISTA	
Nombre del candidato:	Hora de inicio:
Fecha:	Hora de finalización:
Cargo a postular:	Encargado:
SECCIÓN 1: ACTIVIDADES ESENCIALES	
¿Cuáles han sido los logros que ha conseguido en sus anteriores puestos de trabajo?	
¿Cuál de esos logros ha sido el más significativo en su vida laboral? Y ¿por qué?	

Cuénteme acerca de su participación en algún proyecto importante para su vida laboral
¿Qué situaciones lo han llevado a renunciar de algunos proyectos a lo largo de su vida?
¿Cómo aborda usted los cambios en un proyecto que esté llevando a cabo?
¿Qué métodos de gestión de proyectos ha utilizado anteriormente?
¿Qué recomendaciones de mejora le han sugerido en sus últimas evaluaciones de desempeño?
¿Qué experiencias laborales le han llevado a usted al éxito?
¿Qué habilidades cree usted que necesita perfeccionar en relación a su profesión u ocupación?
Observaciones y comentarios del entrevistador
SECCIÓN 2: FORMACIÓN ACADÉMICA
¿Domina algún otro idioma aparte del español?
¿Qué motivos influyeron en usted para la elección de su carrera?
De acuerdo a su formación ¿Usted participó en algún taller de desarrollo? ¿Cuál fue su duración?
¿Ha realizado algún doctorado o maestría o piensa seguir alguno más adelante? Háblenos acerca de ello.
¿Cuál fue la asignatura que le agradó más y por qué?
Observaciones y comentarios del entrevistador
SECCIÓN 3: EXPERIENCIA LABORAL
¿En cuántos trabajos ha laborado hasta la actualidad?

¿Qué aprendiste de tus trabajos anteriores? ¿Qué funciones desempeñaba?
¿Cuál es tu proyecto o solución más creativa?
De sus trabajos anteriores. ¿Cuál considera que fue el mejor lugar para trabajar? y ¿Por qué?
¿Cuál fue la situación más desagradable en la que te viste involucrado con un compañero de trabajo y/o cliente? ¿Cómo le hiciste frente?
Me podrías dar un ejemplo de una situación en la cual te encontraste ante un desafío. y ¿cómo lo superaste?
En su último empleo. ¿Cómo era la relación con su jefe y compañeros de trabajo?
Comente acerca de un trabajo anterior el que le tocó desempeñar actividades similares para este cargo
Observaciones y comentarios del entrevistador
SECCIÓN 4: EMPLEO
¿Qué conoce usted acerca de nuestra empresa? y ¿por qué la ha escogido?
¿Qué considera usted que podría aportar a nuestra empresa, si fuera contratado?
¿Qué conoce acerca de nuestra empresa? y ¿Qué le motivó a trabajar en nuestra empresa y en el cargo?
¿Cuáles son sus aspiraciones para los próximos 5 años?
¿Cuáles son los factores más importantes que buscas en tu próxima oportunidad laboral?
¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles al momento de trabajar? Cuénteme una experiencia de cada una
¿Cuáles son sus aspiraciones salariales para este cargo?

Observaciones y comentarios del entrevistador

Firma del entrevistador

FORMATO DE CALIFICACIÓN DE ENTREVISTA

Nombre del candidato:

Fecha:

Cargo:

Realizado por:

En este documento se determinará la calificación correspondiente al desempeño del candidato en los ítems presentados durante la entrevista a profundidad en cada una de las secciones establecidas. El puntaje obtenido se otorgará en base a los siguientes criterios:

- 4. Poco satisfactorio:** no cumple con las expectativas requeridas para el cargo.
- 3. Medianamente satisfactorio:** cumple deficientemente con las expectativas requeridas para el cargo.
- 2. Satisfactorio:** cumple regularmente con las expectativas requeridas para el cargo.
- 1. Muy Satisfactorio:** cumple con las expectativas requeridas sobrepasando los indicadores.

SECCIÓN	CRITERIOS DE CALIFICACIÓN REFERENTES AL DESARROLLO DE LA ENTREVISTA			
	Poco satisfactorio (2-4)	Medianamente satisfactorio (4-6)	Satisfactorio (6-8)	Muy Satisfactorio (8-10)
Actividades esenciales				
Formación académica				
Experiencia laboral				
Empleo				

Observaciones generales:

Firma del entrevistador

• **VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS Y ANTECEDENTES**

Establecer llamadas a las referencias y establecer preguntas claves tales como:

- ¿Conoce al candidato?
- ¿Trabajo la referencia para el candidato, o el candidato trabajo para la referencia?
- ¿Trabajaban juntos a diario o de vez en cuando?
- ¿Cuánto tiempo trabajaron juntos?
- ¿Qué me pudiera decir respecto al candidato?

Revisar las referencias y corroborar ya que nos pueden ayudar a evitar errores de contratación o aumentar las posibilidades de elegir a un candidato por estar altamente recomendado.

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS		Puntaje
Cargo a cubrir		
Datos de la empresa a la que se le solicita la referencia		
Empresa		
Contacto		
Cargo a cubrir		
Referencias		
Nombre del candidato		
Cargo antes ocupado		
Tiempo de trabajo		
Motivo de la desvinculación		

Ha obtenido logros	Si	No	/1
Sanciones			/1
Volvería a trabajar con él o ella	Si	No	/3
Datos adicionales			/1
TOTAL /10			/10
Datos obtenidos por			
Fecha			

• **MÉTODO DE CALIFICACIÓN**

Desvinculación

- Despido por sanción: 0
- Despido por falta de rendimiento: 1
- Recorte personal: 3
- Renuncia: 4

Ha obtenido Logros

- Si: 1
- No: 0

Ha obtenido sanciones

- Si: 0

- No: 1

Volverías a trabajar con el/ella

- Si: 3
- Probablemente: 2
- No: 0

Datos adicionales

- Buenos: 1
- Malos: 0

- **EXAMEN FÍSICO**

Determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el puesto con los siguientes exámenes:

- Exámenes de Sangre y orina
- Electrocardiograma

Nota: La empresa deberá mandar el método de calificación a la AEPIC para que los médicos llenen con un criterio profesional.

- **MÉTODO DE CALIFICACIÓN**

	Perfecto Estado	Regular	Malo	Puntaje
Exámenes de Sangre				/3
Examen de Orina				/3
Electrocardiograma				/4
Observaciones				
TOTAL /10				/10

- **DECISIÓN DE SELECCIÓN**

Realizar una detección de necesidades para el proceso de selección, definir el perfil del candidato para poder tener en cuenta las competencias profesionales como la capacidad de adaptarse a la cultura organizacional y de acuerdo con los resultados de las entrevistas, seleccionar al candidato que se ajusta al perfil solicitado.

- **MÉTODO DE CALIFICACIÓN**

Fecha					
Área					
Cargo					
Área	Perfil	Candidato A	Candidato B	Candidato C	Candidato D
Entrevista Preliminar					
Curriculum					
Pruebas de selección					
Resultado de la entrevista					
Referencias					
Examen Físico					
TOTAL		/60	/60	/60	/60

4.4 CONTRATACIÓN

En primera instancia se espera que la institución llame a la persona que van a contratar y explicarle que ha superado el proceso de selección y por tal motivo deberá acercarse a las oficinas de la institución para firmar el contrato.

Cuando el candidato se acerque a las oficinas de la institución, el encargado de talento humano le informara el horario en el cual trabajara, días libres, remuneraciones y le entregara uniforme en caso de que lo amerite.

Para culminar el proceso de contratación se le dará a conocer el tipo de contrato que este deberá de cumplir, ya sea eventual o indefinido, el mismo que él deberá firmar el contrato y este ser abalado por un abogado de la empresa, a continuación, el contratado ya puede presentarse a trabajar desde el momento que lo requieran.

En caso de que la persona contratada no este afiliado a seguro, la jefa encargada de talento humano deberá encargarse del proceso para realizar la afiliación correspondiente.

4.5 INDUCCIÓN

El proceso de inducción se encarga de recibir adecuadamente a sus nuevos colaboradores inmediatamente después de haber firmado su contrato.

Se realiza con el fin de adaptar y ajustar al nuevo trabajador a la empresa, para minimizar sus temores y ansiedades, generando un sentido de gratitud y pertenencia, de esta forma se logrará su contribución inmediata y efectiva. Restrepo (2011).

Fases de la inducción

- **Fase de recepción**

Se encarga de recibir a los nuevos servidores de la empresa junto con el encargado de realizarla, que se llevaría a cabo mediante la contratación de un psicólogo organizacional especializado en planeamiento de personal.

- **Fase de inducción general**

Se facilita la información general sobre la empresa DURAPLAST con el objetivo de facilitar la inducción del nuevo personal a la empresa. Involucra al psicólogo organizacional contratado y al jefe inmediato para poder realizar el programa.

1. Protocolo de Bienvenida.
2. Historia e información sobre la formación de la empresa DURAPLAST.
3. Conocimiento de la línea de negocio.
4. Comunicación e implementación de la cultura organizacional.
5. Recorrido de las instalaciones.

- **Fase de inducción específica**

Aquí se da a conocer al nuevo servidor el cargo a desempeñar y la unidad de trabajo en donde va a realizar su trabajo, la misma que será realizada por el jefe inmediato facilitando la información que detalla, métodos de trabajo, procedimientos de trabajo, los equipos e insumos necesarios para el desempeño del cargo que se le entregarán, además de información sobre estructura orgánica, funciones y responsabilidades de la unidad Organizativa; denominación, ubicación jerárquica, línea de autoridad y descripción general del puesto, todo esto basado en el Manual de descripción de puestos.

- **Evaluación y seguimiento del programa**

En esta fase se analizan y evalúan los procesos de inducción mediante la aplicación del instrumento con el programa de inducción al nuevo servidor, con el fin de realizar ajustes correspondientes. siendo responsable el psicólogo organizacional especializado en planeamiento de personal, que se realiza antes de finalizar el periodo de prueba.

FORMATO DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN (Nombre de la corporación)		
Referencia general:		
Nombre completo del candidato:		
Edad:	Cedula:	Fecha:
Nombre del cargo al que aspira:		

Indicaciones generales: el objetivo es evaluar al candidato al haber cumplido con los estándares y finalizado correctamente.

Las preguntas deben estar relacionadas a las actividades emitidas para el cargo que pretende desempeñar.

Preguntas:

(En este apartado se describirán las preguntas relacionadas al desempeño del candidato en el proceso de inducción)

- 1.
- 2.
- 3.

Firma del candidato	Firma del responsable de la aplicación
----------------------------	---

_____	_____
-------	-------

Escala de calificación

La calificación de las preguntas será basada en el nivel de cumplimiento de las actividades. Si presentan una calificación inferior a **7/10**, el responsable de la supervisión de la inducción deberá realizar una reinducción con la finalidad de asegurar que el candidato este cumplido los parámetros correctamente.

PUNTUACIÓN OBTENIDA	DESCRIPCIÓN
(Se debe ingresar el total obtenido en la evaluación de resultados)	(Se debe explicar si la puntuación obtenida es satisfactoria o si debe realizarse un proceso de reinducción)
Firma del responsable de la aplicación	

4.6 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- **Herramienta de evaluación de desempeño**

Evaluación de Desempeño				
Formulario para la evaluación de desempeño				
Datos de identificación				
Cargo:	Jefe		Autoevaluación	
Unidad organizativa: Área:				
Área:				
Fecha de evaluación:				

Criterio de evaluación- Logro de metas				
Método- Escala grafica				
Responsabilidad- 90°				
Periodo- Anual				
N°	Actividades esenciales	Calificación	Nivel de eficacia	
			Rango	Equivalencia
1				
2				
3				
4				

N°	Conocimientos	Calificación	Nivel de desarrollo	
			Rango	Equivalencia
1				
2				
3				
4				

Calificación de Actividades Esenciales		
Rango	Ponderación	Equivalencia
100 - 96	Cumple la actividad sobrepasando los indicadores	Muy satisfactorio
95 - 76	Cumple la actividad de forma regular	Satisfactorio
75 - 51	Cumple la actividad deficientemente	Medianamente satisfactorio
50 - 0	No cumple la actividad esencial	Poco satisfactorio
Calificación de conocimientos		
Rango	Ponderación	Equivalencia
100 - 96	El conocimiento es excelente	Muy satisfactorio
95 - 76	El conocimiento es un poco mejor que el promedio	Satisfactorio
75 - 51	El conocimiento es regular	Medianamente satisfactorio
50 - 0	Existe conocimiento, pero por debajo del promedio	Poco satisfactorio

4.7 CAPACITACIÓN

FORMATO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

PLAN DE CAPACITACIÓN INDIVIDUAL									
NOMBRES Y APELLIDOS:					CARGO:				
DEPARTAMENTO:					ANTIGÜEDAD:				
FECHA:					COSTOS:				
ACTIVIDAD ESCENCIAL	OBJETIVO	MÉTODO A DESARROLLAR	PROPUESTA DE APRENDIZAJE	PERSONAL CAPACITADOR		RECURSOS NECESARIOS	RESPONSABLE DE RETROALIMENTACIÓN	FECHA DE INICO (día/mes/año)	FECHA DE FINALIZACIÓN (día/mes/año)
				Interno	Externo				
(Colocar la actividad a capacitar)	(Definir las metas de la capacitación para el cargo)	(Defina el método o técnica de aprendizaje)	(Defina las acciones concretas que se van a trabajar junto a el método o técnica seleccionado)	(Personal perteneciente a la empresa)	(Personal fuera de la empresa)	(Definir los recursos de la empresa que se destinarán al personal de capacitación)	(Definir el nombre y cargo de la persona responsable del proceso de retroalimentación posterior a la capacitación)		
OBSERVACIONES:									
FIRMA DEL RESPONSABLE:									

1. CONCLUSIONES

En conclusión, al no contar con un departamento de recursos humanos, se recomienda utilizar el análisis y descripción de puestos, ya que esto se enfoca en las tareas y formas en la que se lleva a cabo el trabajo; de igual manera nos permite determinar cuáles son los requisitos, responsabilidades y condiciones de trabajo que el cargo necesita. Para realizarlo es necesario contar con la implementación de métodos como la observación directa, cuestionarios, entrevista directa y métodos mixtos, esto genera una mayor ventaja al momento de adquirir información de calidad. En lo referido al proceso de reclutamiento y selección se recomienda utilizar el modelo que plantea Mondy, comenzar con un proceso de reclutamiento interno, y externo, verificar el formato de solicitud de empleo; Entrevista preliminar; Aplicar pruebas de selección, diferenciando las que van dirigidas al área operativa, y administrativa; Entrevista a profundidad; Verificación de referencias y antecedentes; Examen Físico, cada uno de estos procesos con una rúbrica de calificación, facilitará la identificación de un buen postulante al cargo vacante. En cuanto a la evaluación de desempeño, se recomienda usar la evaluación de 90°, utilizando la técnica de escala gráfica y tomando en cuenta el criterio del planteamiento de metas; todo esto debido a que la empresa anteriormente no realizaba evaluación de desempeño, y este tipo, técnica y criterio de evaluación son los más sencillos y adecuados para aplicarse en relación con las necesidades de la empresa. Con el objetivo de brindar un óptimo recurso de soporte y fiabilidad, se propone en última instancia un plan de capacitación, para que los colaboradores desarrollen conocimientos y habilidades para los puestos de trabajo, esto implica un aprendizaje de ir más allá de un cumplimiento de actividades esenciales a un conocimiento de cambio de roles para que los empleados sean multifuncionales, por lo que hemos considerado que fortalecer la eficiencia de los servicios permitirá una visión medible de la integración institucional de todas las actividades focalizadas en generar ingresos.

2. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). Descripción de puestos. ¿Por dónde comenzar? Por el principio: análisis descripción de puestos (job description). En 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de RRHH (págs. 83-113). Argentina-Granica.
- Alles, M. (2007). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Granica. https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf
- B., R. I. (2017, 4 noviembre). UDOSpace - Universidad de Oriente/Venezuela: E LEARNING COMO HERRAMIENTA PARA LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL. <http://201.249.180.234/handle/123456789/1805>
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., & Moreno, J. B. (2001). BFQ: Cuestionario "Big Five". Tea. Recuperado de: https://www.academia.edu/8551587/Manual_BFQ?source=swp_share.
- Casallas, T. (2016). Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas [Internet]. Bogotá: Universidad de Granada; Disponible en http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14298/2/CASALLASTORRESDI_EGOFERNANDO2016.pdf
- Chalá, C. (2018). Diseño de un plan de carrera y sucesión por competencias, en el departamento de mantenimiento y operación de la subgerencia de producción para la unidad de negocio termopichincha, de la corporación eléctrica del Ecuador, CELEC EP. [Tesis de máster, Escuela Politécnica Nacional]. Obtenido de: <file:///C:/Users/User/Downloads/CD-7410.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. México, D. F.: Elsevier Editora Ltda. ISBN 978-85-352-2512-9. Obtenido de <http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chiavenato. (2016).. Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos. México: McGraw-Hill. Obtenido de http://metabase.uaem.mx:8080/bitstream/handle/123456789/2064/414_01.pdf?sequence=1

- Corral, C., Gil, M., Velasco, R., & Serrano, M. (2011, octubre). LA IMPORTANCIA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN, EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIO. https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/28.-_ponencia_9__1_.pdf
- ECPA (2016). IPV. Inventario de Personalidad para Vendedores (Departamento I+D+i de TEA Ediciones, adaptadores). Madrid: TEA Ediciones.
- Espinosa, R. (2012). Manual de reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Quito. Retrieved from <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3748>
- Farfán, N., Rivera G., G., & Ángeles T., L. C. (2020). Diagnóstico del modelo de Competencias en la administración personal. Actualidad Contable Faces, núm. 41(vol. 23), 30-62.
- Fortis, N. E. (2016). Instructivo para Evaluacion de Desempeño. Instructivo para Evaluacion de Desempeño.
- Frick-Helms, S. B. (2008). Enhancing role play activities in play therapy supervision groups Supervisión can be playful: Techniques for child and play therapist supervisors (pp. 173-188). Lanham, MD: Jason Aronson; US.
- Gil, A., Junca, J., Mendez, M., & Meneses, E. (2010). academia.edu. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31591202/29939697-EVALUACION-DE-DESEMPENO-libre.pdf?1392264883=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D29939697_EVALUACION_DE_DESEMPEN O.pdf&Expires=1674538480&Signature=UEnRKldBGXr9hUoAcgGgBAimHvwDK Xy3iShjJ
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B. y CARDY, R.L. (2001): Dirección y gestión de recursos humanos, Madrid, Ed. Prentice-Hall.
- GREENBRAL S.A. (2020). Elaboración de un manual de funciones para la empresa. Dspace. Recuperado 25 de enero de 2023, de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/9783/1/15414.pdf>
- Guiñazu, G. (2004, Junio 12). Capacitación efectiva en la empresa. Redalyc, 15.
- Harold Koontz (2004), “Administración, una perspectiva global”, 12º edición, México: McGraw Hill.
- Hilbay, J; Cisneros, E. (2010). Implementación de la gestión del sistema de administración de la seguridad y salud en el trabajo en la empresa LA FABRIL. Riobamba, Ecuador.
- Idalberto, C. (1993). Administración de Recursos Humanos. Ed.: McGRAW: Segunda edición.

- Iranzo, M. (2017). Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones. Universidad Pontificia de Comilla ICADE-ICAI, 109.
- Jiménez, D.P (2016). Manual de Recursos Humanos 3ª Edición. Madrid: Editorial ESIC.
- Labarca, G. (1999, Abril). Capacitación en pequeñas empresas de américa latina. CEPAL, 21.
- Mar Cornelio, O., & Bron Fonseca, B. (2021). Implementación de operador OWA en un sistema computacional para la evaluación del desempeño. Revista Cubana de Ciencias Informáticas, 15(4), 59-74.
- Modelado. CETECIC: Centro de Terapia Cognitivo Conductual y Ciencias del Comportamiento. (s. f.). <https://www.cetecic.com/tecnicas/modelado/>
- Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). Administración de recursos humanos (9a ed.). México: Pearson Educación.
- Mondy, W. (2010). Administración de recursos humanos. Pearson educación.
- Myers-Briggs. (2022). ¿Cuáles son los tipos de personalidad según la psicología? Universitat Carlemany. Recuperados de <https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/blog/tipos-de-personalidad/>
- O'Donnell, N., y Shaver, L. (1990). The use of role play to teach communication skills. Paper presented at the 14th National Conference on Successful College Teaching, Orlando, Florida.
- Paredes, Alfredo. (2008). Manual de administración de recursos humanos por competencias. Quito – Ecuador. Editado por ASOCIADOS CIA.LTDA.
- Portellano Pérez, J., Martínez Arias, M. (2011). Test de las anillas para la evaluación de las funciones ejecutivas. TEA.
- Resnick, M., y Wilensky, U. (1997). Diving into complexity: Developing probabilistic decentralized thinking through role-playing activities. Journal of the Learning Sciences, 7, 153-172.
- Rivero-Remírez, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. Revista Archivo Médico de Camagüey, 23(2), 159-164.
- Urdiales, S. (2015). Elaboración de una propuesta de implementación de los subsistemas de selección de personal, clima laboral en la empresa Raster en el período octubre 2014 - marzo 2015. Retrieved from <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/9015>
- Valera, J. P. (2011, octubre). UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE QUITO. Edu.ec. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2782/1/UPS-QT00109.pfd.pdf>



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

HERRAMIENTAS DE TALENTO HUMANO

PARA LA EMPRESA FRADA SPORT

PROYECTO FINAL: CAMBIO ORGANIZACIONAL

GESTIÓN DEL CAMBIO

3. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar todos los procesos relacionados con el departamento de Talento Humano de la empresa Frada Sport y plantear alternativas de mejora para los procesos mencionados basados en los datos que han sido previamente proporcionados.

La empresa Frada Sport es catalogada como una pequeña empresa local de tipo familiar ubicada en la ciudad de Cuenca-Ecuador. Toma partida desde el año de 1998 y ha logrado posicionar su marca como Frada Sport desde sus inicios, llegando a convertirse en un referente en su línea de mercado a pesar de llevar poco tiempo de funcionamiento en comparación a sus competidores.

Por el mismo motivo de ser una empresa relativamente nueva, el manejo de herramientas de Talento Humano es de tipo elemental, por consiguiente, se han planteado mejoras en sus procesos de; Análisis de puestos, Reclutamiento y selección de personal, Evaluación de desempeño y Capacitación.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. INFORME DE DIAGNÓSTICO	8
3. MARCO TEÓRICO	12
3.1 Gestión de Recursos Humanos	12
3.2 Análisis de Puestos	12
3.3 Reclutamiento	18
3.4 Selección	20
3.5 Contratación	22
3.6 Inducción	22
3.7 Evaluación de desempeño	23
3.8 Capacitación	27
4. HERRAMIENTAS	31
4.1 ANÁLISIS DE PUESTOS	31
4.2 RECLUTAMIENTO	44
4.3 SELECCIÓN	49
4.4 CONTRATACIÓN	70
4.5 INDUCCIÓN	71
4.6 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	74
4.7 CAPACITACIÓN	65
FORMATO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN	65
5. CONCLUSIONES	1
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	3

4. INFORME DE DIAGNÓSTICO

Cuestionario: Gestión De Talento Humano aplicado a la empresa Frada Sport

En el presente informe se presentará las respuestas recolectadas del cuestionario aplicado a _____, (cargo) de la empresa Frada Sport, el día _____ del presente año, en las oficinas de la empresa ubicada en _____. El cuestionario consta de 8 secciones, 72 preguntas divididas en las diferentes secciones y tiene como objetivo realizar un diagnóstico a la empresa para así poder conocer desde donde podemos empezar los cambios, identificar los puntos clave sobre gestión de talento humano para así generar una propuesta de mejora.

Sección 1: Datos Generales

La empresa Frada Sport cuenta con 30 colaboradores los cuales se dividen en 2 ejecutivos 2 de sexo masculino, 1 gerente de sexo masculino, 2 mandos medios 1 de sexo masculino y 1 de sexo femenino, y 25 asistentes/auxiliares todos de sexo femenino.

En el rango de edades se encuentran 4 hombres menores a 30 años y 26 mujeres menores de 30 años.

La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, pero existe un colaborador contador bachiller encargado de esta área.

En cuanto a la rotación del personal del año 2021-2022 a causa de la pandemia se ha prescindido de la mayoría del personal, sin embargo, en el periodo postpandemia se ha realizado una contratación masiva.

El cargo de obreras cuenta con mayor índice de rotación, siendo esta una vez al mes.

Sección 2: Procesos de recursos humanos

La empresa sí cuenta con manual de funciones, pero no con perfiles de competencia.

Los colaboradores tienen un conocimiento claro y escrito sobre su descripción de cargo.

Existe reclutamiento interno y externo, las fuentes de empleo externo que utilizan son redes sociales.

Las etapas que utilizan para el proceso de selección son: reclutamiento, entrevista preliminar y llenado de solicitudes de empleo. No cuenta con revisión de currículos, pruebas de selección, entrevista terna final, exámenes médicos e inducción.

Cuentan con el proceso de evaluación de desempeño que se realiza de manera periódica, tomada como una base, estudio de tiempos y movimiento de la empresa. Se realiza únicamente a los cargos encargados de la producción. El método utilizado es “tiempos y movimientos” de personal operativo.

El nivel de responsabilidad al aplicar la evaluación de desempeño es de 90° (jefe). Los objetivos que persigue esta evaluación son de carácter administrativo (promociones, decisiones, salarios, amonestaciones).

No cuenta con un proceso de capacitación a los evaluadores sobre la herramienta de evaluación de desempeño previo al proceso, ni el periodo en el que se aplica dicha evaluación.

Al final del proceso de evaluación de desempeño si se realiza retroalimentación con los evaluados.

Para el año 2021 el número de colaboradores que fueron evaluados son de 25 asistentes/auxiliares.

Sección 3: Formación y enseñanza

La empresa no realiza capacitación a todo su personal por consiguiente la empresa no planifica el presupuesto anual para el proceso de capacitación.

La empresa no cuenta con políticas de ayuda para realizar estudios de tercer nivel.

La empresa no utiliza capacitaciones internas (empleados propios o experimentados) para brindar procesos de capacitación en temas específicos.

La empresa no cuenta con la aplicación de procesos de planificación previa a la jubilación y planes futuros, de igual manera no cuenta con asistencia sobre la transición a una vida sin trabajo.

Sección 4: Política Salarial

La empresa si cuenta con la aplicación de políticas salariales, no cuenta con relación salarial, pero sí cuenta con una escala salarial definida para los diferentes tipos de cargos, los salarios

que paga la empresa son iguales a los del mercado, también brinda a sus trabajadores beneficios adicionales relacionados con la AEPIC.

No cuentan con un sistema de remuneración variable, sin embargo, se reconocen horas extras y viáticos. Este sistema aplica para cargos comerciales, cargos operativos (producción) y cargos administrativos.

Sección 5: Legislación Laboral

En Frada Sport no se labora en turnos rotativos, sus trabajadores cumplen una semana de trabajo de 5 jornadas.

La remuneración que reciben los trabajadores incluye el pago de horas extras.

Sección 6: Relación trabajo-empresa

La gerencia de la empresa no brinda a los empleados avisos con lo que respecta a posibles cambios operacionales/funcionales significativos dentro de la empresa.

La organización si incluye opiniones de sus empleados antes de posibles cambios operacionales/funcionales que se pueden dar dentro de la empresa. Sin embargo, no cuenta con un proceso de evaluación de las propuestas brindadas por los trabajadores (porcentajes de aceptación y aplicación de los mismos en la empresa).

Sección 7: Libertad de asociación y negociación colectiva

La empresa no cuenta con políticas que respeten la libre asociación o contratos colectivos, por ende, no cuenta con un contrato colectivo.

Sección 8: Salud y seguridad en el trabajo

La empresa Frada Sport cuenta con un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo, utilizando estándares nacionales para su sistema de gestión. El nivel de formación académica del responsable de salud y seguridad es bachiller. Los profesionales responsables de salud y seguridad en el trabajo son: empleado de la empresa y consultor externo, quienes cuentan con acreditaciones y cualidades reconocidas y ajustadas a requerimientos legales.

La empresa no cuenta con puestos de trabajo que tengan altos niveles de peligrosidad.

Acceso de los trabajadores a los servicios de salud

El servicio no se encuentra dentro del lugar de trabajo, pero si hay servicios de salud durante todas las horas laborales. Se realizan evaluaciones para medir eficacia de los servicios de salud, además tienen campañas de socialización para que todos los empleados conozcan y utilicen los servicios de salud y se mantiene la privacidad de los datos de salud de los empleados.

Participación de los trabajadores en decisiones sobre la salud y seguridad en el trabajo

Dentro de Frada Sport la participación de trabajadores en salud y seguridad se basa en requerimientos legales, se comunica información relevante sobre salud y seguridad a los trabajadores, además de que la empresa provee equipos de protección individual para puestos que los requieran. Con regularidad se realizan controles de uso de protecciones individuales con la presencia de representantes de los trabajadores. No se cuenta con procesos de capacitación ni formación de empleados en temas de salud y seguridad en el trabajo.

Acceso a los trabajadores a servicios médicos y de salud no relacionados al trabajo

Los servicios médicos y de salud no relacionados con el trabajo que dispone la empresa son servicios médicos preventivos, servicio dental, servicios médicos estéticos – reconstructivos y servicios de salud mental. En la empresa todos los empleados y sus familiares directos tienen acceso a estos servicios médicos y de salud no relacionados con el trabajo.

5. MARCO TEÓRICO

3.9 Gestión de Recursos Humanos

Según Chiavenato (1993), la gestión de Recursos Humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La gestión estratégica de estos recursos exige un análisis desde la perspectiva del comportamiento organizacional, así como también desde el pensamiento sistémico.

La fuerza laboral de una organización es uno de los factores determinantes del éxito o fracaso de la misma. Todas las estrategias establecidas para alcanzar las metas y objetivos de la organización dependen directamente del conjunto de acciones y decisiones tomadas por los colaboradores (Farfán, et.al, 2020). Por esta razón, es de suma importancia desarrollar e implementar instrumentos que ayuden a administrar efectivamente tales recursos.

3.10 Análisis de Puestos

Las tendencias actuales se enfocan en sistemas prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el análisis de puestos, como una herramienta fundamental para formular cualquier política de RRHH (Iranzo, 2017), debido a que casi todas las actividades desarrolladas en esta área se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

Este instrumento tiene como objetivo dar una visión general, tanto a colaboradores, como a la organización, sobre diversos aspectos relacionados con la estructura organizacional, las acciones y deberes que incluye la ejecución de un determinado cargo. Según Alles (2005), es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre el contenido de un puesto descrito como "tareas a realizar" y sus requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas y el perfil adecuado de las personas que deben contratarse para ocupar cada cargo.

De la misma manera, para Paredes & Asociados (2008), la estructura orgánica funcional es el instrumento administrativo más representativo que será determinante para el cumplimiento de la misión y visión de la empresa junto a los objetivos estratégicos que se

planteen a corto, mediano y largo plazo como empresa, estableciendo de esta manera las relaciones de dependencia, supervisión y coordinación.

Elementos de la descripción de puestos

- **Identificación del cargo**

Según Alles (2005), se debe detallar de manera breve y concisa, el nombre del puesto, área, departamento o gerencia a la que pertenece, considerando que no se pueden utilizar diferentes nombres para puestos similares y también la fecha, para hacer constar el momento en que se escribió la descripción del puesto. Además, se deben mostrar las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización (por ejemplo: supervisa a, reporta a).

- **Misión del cargo**

Describe la razón de ser del puesto, en la que se indica qué es lo que hace, a qué o a quiénes afecta su labor y finalmente, para qué se realizan tales funciones en el determinado cargo. La misma debe ser descrita en un solo párrafo/frase, sin puntos aparte, en los que contengan estos cuatro momentos: Qué (Acción), Sobre qué (función), De acuerdo a qué (marco/guía), Para qué (resultado) (Alles, 2005).

- **Identificación de los riesgos del cargo**

La identificación de los riesgos del cargo permite a la organización tener en cuenta los riesgos a los que están expuestos el personal. Da una visión general de los riesgos a los que se someten las personas dependiendo de cada cargo, dependerá de sus funciones, y campos de acción.

La medición o cuantificación de los factores de riesgo se realiza aplicando procedimientos estadísticos, estrategias de muestreo, métodos o procedimientos estandarizados y validados con instrumentos calibrados. (Hilbay & Cisneros, 2010).

A través de la investigación a que se exponen en el trabajo las personas, se pueden identificar los riesgos de cada cargo. Los riesgos que se pueden identificar son: mecánicos, físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales. La identificación de estos riesgos, pueden además ayudar a prevenirlos, pues se tomaría acciones para tratar de minimizarlos, haciendo más baja la incidencia de los riesgos hacia el personal de la organización

- **Dimensiones del cargo**

Las dimensiones del cargo son necesarias para permitir conocer algunos detalles del cargo, como son la parte salarial, y material. En las dimensiones económicas se menciona una descripción detallada del salario fijo o factura y en las dimensiones materiales se menciona una descripción detallada de materiales que utiliza para ejecutar su trabajo. Esto es necesario saber para la construcción de presupuestos salariales y de materiales, aparte de que se puede entregar los materiales necesarios para la ejecución de las actividades de los trabajadores. Podríamos acotar que la dimensión económica se puede construir a través de tablas sectoriales, salariales, etc. Por otro lado, la dimensión de materiales se podría construir con entrevistas con cada uno de los cargos a fin de conocer los materiales que manejan, etc. (Paredes, 2008).

- **Listado de actividades e identificación de actividades esenciales**

Para que un cargo sea apto se requiere de ciertas competencias que se encuentran dentro de los conocimientos y destrezas indispensables para tener un mejor desempeño de actividades esenciales.

Paredes y Asociados (2000) emplean el Modelo de Perfiles por Competencia. El levantamiento de los cargos inicia con una descripción detallada de todas las actividades que se realiza en cada cargo de la organización, posteriormente se utiliza la escala de factores para valorar las actividades más importantes para el cargo con la fórmula: $TOTAL = (CO \times CM) + F$, F representa la frecuencia con la que se realiza la actividad, CO es la consecuencia de no ejecutar la actividad y las consecuencias que esto, por ultimo CM hace referencia al grado de complejidad de ejecutar la actividad a nivel de esfuerzo físico y/o intelectual. El objetivo de aplicar esta fórmula es brindar una calificación a cada actividad del cargo y poder identificar más que presenten un mayor puntaje (como se citó en Chalá, 2018).

A continuación, la metodología del MPC se basa en el principio de Pareto en el cual explica que el veinte por ciento de las actividades son las esenciales en relación con el ochenta por ciento sobrantes de las actividades, es decir, el 20% es un resultado global de las actividades del cargo. Para cada cargo se asignan 4 o 5 actividades con las puntuaciones más altas que serán valoradas como las actividades esenciales (Alfredo Paredes y Asociados, 2000, como se citó en Chalá, 2018).

- **Conocimientos y Rasgos de personalidad**

El conocimiento hace referencia a un conjunto ordenado de conocimientos sobre una materia, tema o disciplina en particular. Son importantes y forman la base para el desempeño. El modelo de conocimiento es un conjunto de procesos relacionados con las personas que forman parte de una organización, que permiten establecer los conocimientos necesarios para los diferentes puestos. Este es fundamental para el desempeño, sin el conocimiento necesario no se desempeñará el puesto o las tareas asignadas de manera adecuada. Sin embargo, el desempeño exitoso se logra al tener las competencias necesarias para las funciones descritas anteriormente (Paredes, 2008).

El término competencia se refiere a los rasgos de personalidad que se reconocen en las organizaciones, en la gestión de recursos humanos, ya sea bajo el nombre de competencias de las personas que utilizan este enfoque, o generalmente bajo el nombre de rasgos de personalidad. Junto con las características de la personalidad están las motivaciones y el concepto de uno mismo. Estos factores en conjunto determinan el comportamiento de una persona, que es un elemento usado en la medición de la competencia. Ahora se entiende que las capacidades (rasgos, motivaciones y autoconceptos) se relacionan con "algo", que es una medida de eficacia o alto rendimiento (Alles, 2005).

Las cinco dimensiones de la personalidad basadas en el big five de Goldberg son el neuroticismo(susceptible), extroversión (sociable), apertura a la experiencia (inventivo), amabilidad (amigable), responsabilidad (eficiente). Según Myers-Briggs (2020), hay 16 tipos de personalidad, los mismos que ya han sido descritos en las herramientas.

- ✓ Extrovertido Sensitivo Pensativo Juicioso (controladores).
- ✓ Extrovertido sensitivo pensativo perceptivo (espontaneidad).
- ✓ Extrovertido sensitivo sentimental juicioso (atiende las necesidades del resto).
- ✓ Extrovertido sensitivo sentimental perceptivo (alegres y espontáneos).
- ✓ Introverso sensitivo pensativo juicioso (moral).
- ✓ Introverso sensitivo pensativo perceptivo (reservado).
- ✓ Introverso sensitivo sentimental juicioso (protectores)
- ✓ Introverso sensitivo sentimental perceptivo (viven el presente).
- ✓ Extrovertido intuitivo pensativo juicioso (liderazgo).
- ✓ Extrovertido intuitivo pensativo perceptivo (curioso).
- ✓ Extrovertido intuitivo sentimental juicioso (les gusta aprender)

- ✓ Extrovertido intuitivo sentimental perceptivo (creativo).
- ✓ Introverso intuitivo pensativo juicioso (resolución de problemas).
- ✓ Introverso intuitivo pensativo perceptivo (reflexionan).
- ✓ Introverso intuitivo sentimental juicioso (sensible).
- ✓ Introverso intuitivo sentimental perceptivo (sensible y creativo).

- **Guía para identificar conocimientos informativos.**

Los conocimientos exhibidos a continuación se logran en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades principales del puesto:

Áreas de conocimientos informativo	Descripción
1. Información institucional de nivel estratégico	Entendimiento de misión y visión, claves de éxito, prioridades de la institución y políticas
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, cuáles son las funciones, metodologías ocupadas y enfoques de trabajo del área
3. Mercado / entorno.	Entender el mercado en plenitud y el entorno donde se puede desenvolver el negocio
4. Productos y servicios.	Saber cuáles son las características de cada productos y servicios de la institución
5. Personas y otras áreas.	Saber quiénes son las personas de la institución conociéndose y así mismo de otras áreas
6. Leyes y regulaciones.	Tener claro cuáles son los reglamentos, políticas para el trabajo

7. Clientes	Es el conocimiento que el cliente debe de saber acerca de la institución
8. Proveedores / contratistas.	El conocimiento previo que deben proveedores y los contratistas
9. Otros grupos	Grupos tales como socios (inversionistas) y representantes de organismos externos
10. Datos empresariales.	Aumento de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc
11. Otros conocimientos informativos.	Plataformas virtuales

(Paredes & Asociados, 2008)

- **Formación académica y Capacitación adicional**

Una de las variables a tomar en cuenta al momento del análisis y la descripción de un determinado cargo, es la formación académica y la formación adicional con la que deberá contar el aspirante. Cuando se menciona formación académica y formación adicional (todo curso realizado por una persona con el fin de actualizar u obtener nuevos conocimientos), no es otra cosa que aquellos conocimientos adquiridos a lo largo de vida estudiantil de un individuo, conocimientos como: Matemáticas aplicadas, Microeconomía, Macroeconomía, Contabilidad, entre otros, serán necesarios de acuerdo al cargo que se vaya a desempeñar.

Para Alles (2007), los conocimientos son muy importantes y debe ser imprescindible verificarlos, ya que la ausencia de los mismos, dificultará la ejecución de las tareas asignadas a una persona en un determinado cargo. Sin embargo, el conocimiento no determinará si un profesional destacará o no, estos deberán ir acompañados de otras características personales que harán la diferencia.

- **Experiencia laboral requerida**

La experiencia laboral requerida es un elemento indispensable al momento del reclutamiento. Ya que forma parte del perfil que se necesita para ciertos puestos. La experiencia laboral será proporcional a la función del cargo y la responsabilidad que lo comprometa ya que al pasar el tiempo el perfil irá evolucionando.

Se tienen en cuenta las cualidades necesarias para realizar la tarea. Pero se evita detallar las características que posee el titular que no son necesarias para desempeñar correctamente el cargo. (Jiménez, 2016)

La capacitación y desarrollo basado en competencias es el proceso que se fundamenta en la identificación de: las actividades claves de los cargos y sus correspondientes competencias para, a través de las distintas estrategias formativas, capacitar a los participantes según los lineamientos de los objetivos y estrategias corporativas (Alfredo Paredes. 2009). Los programas de desarrollo basados en competencias se centran en la mejora de los niveles de desempeño.

3.11 Reclutamiento

El reclutamiento en una empresa es una de las partes más fundamentales para un correcto funcionamiento de todas las áreas de la misma, no siempre se le da la atención necesaria o se logra valorar la importancia que tiene en el mediano y largo plazo, los resultados y objetivos de una organización dependen en gran parte de su recurso humano y tener a las personas adecuadas en los diferentes cargos que se les requiera es algo que marca la diferencia entre ser líderes y referentes a ser competidores promedio. Por su parte, Mondy (2005, p. 119) considera el reclutamiento como el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización, por tanto, tenemos claro que cumplir con este apartado garantiza un funcionamiento adecuado y efectivo de toda la empresa.

Tipos de reclutamiento

- **Reclutamiento interno**

El reclutamiento puede ser interno o externo, el reclutamiento interno consiste en cubrir la vacante con empleados que ya pertenecen a la organización, en otras palabras, se reubica a una persona para ocupar el cargo vacante, esto da la oportunidad de ascender a los empleados, a crear un plan de carrera y permite tener programas de desarrollo de personal, planes de profesionalización, capacitaciones, y mantiene al personal motivado, generando así un clima adecuado dentro de la organización (Espinosa, 2012).

Este método es muy eficaz para cubrir un puesto y es muy utilizado en épocas donde la economía crece y es muy difícil conseguir candidatos en el mercado laboral. Este tipo de reclutamiento es trae bastantes ventajas tales como menor costo y menor inversión de tiempo, se contrata a una persona que la empresa ya conoce y comparten y ya están adaptados a la cultura de la organización, además estas al anunciarse públicamente dentro de la empresa crean expectativas y posibilidad de desarrollo a los empleados lo que ayuda a la motivación, a la retención de personal y al clima laboral (Urdiales, 2015).

- **Reclutamiento Externo**

El reclutamiento externo es un proceso de selección de personal. En este, a diferencia del reclutamiento interno, se convoca a candidatos que están fuera de la empresa. El reclutamiento externo, en otras palabras, es una forma de cubrir una nueva vacante de trabajo.

Existen fuentes de selección externa, tales como: Agencias de empleo que son las organizaciones que ofrecen servicios de reclutamiento de personal para otras empresas que lo necesiten. Bolsas de trabajo que tienen disponible un registro de estudiantes que se han inscrito en la misma que pueden ser como LinkedIn. Ferias de empleo que son eventos importantes para el reclutamiento de personal porque estos permiten encontrar candidatos y perfiles más específicos de acuerdo con las necesidades de la empresa. Las redes sociales son también una fuente de reclutamiento muy óptima ya que con la evolución del internet ha permitido que se utilicen estas fuentes de reclutamiento electrónico. Anuncios en medios de comunicación y organizaciones profesionales también son algunas de las opciones para el reclutamiento externo.

3.12 Selección

Según Mondy (2010), el proceso de selección consiste en elegir entre varios candidatos quién es el más adecuado para un puesto y una organización. Por esta razón, es necesario revisar con el mayor cuidado posible las hojas de vida recibidas para seleccionar candidatos que cumplan a cabalidad con los conocimientos, habilidades y criterios requeridos para el puesto, ya que debido a procesos de selección deficientes e incorrectos, no solo las empresas pueden sufrir sino también sus empleados.

En base a lo expuesto anteriormente, Mondy (2010) nos sugiere seguir siete pasos esenciales para realizar un proceso de selección de personal, siempre ajustando a cada organización:

1- Entrevista preliminar: El objetivo básico de este apartado es eliminar a los aspirantes que no cuentan con los requisitos necesarios para el puesto en el menor tiempo posible.

2- Revisión de solicitudes de empleo: Se examinan las solicitudes de empleo en donde se verifica si es que hay relación entre el candidato y el puesto de trabajo en base a este documento. Las solicitudes de empleo se suelen llenar tomando en cuenta los criterios de la empresa, sin embargo, por lo general contienen datos personales, formación académica, y experiencia laboral.

- **Revisión de currículum:** Normalmente las empresas suelen comenzar solicitando este documento antes de seguir el proceso. En el cual se describe la experiencia, formación académica y capacitaciones que tiene el individuo.

4- Pruebas de selección: Las pruebas están encargadas de evaluar aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los candidatos. Las pruebas tienen la ventaja de ser un reflejo del desempeño que puede tener un empleado en su trabajo, sin embargo, no son infalibles a la hora de medir la motivación que tendrá un empleado en un futuro.

5- Investigación previa al empleo, verificación de antecedentes: su objetivo es la verificación de la información presentada con el fin de comprobar su veracidad, además de indagar sobre algún dato importante que no fue mostrado.

6- Decisión de selección: En este paso el administrador revisará a los candidatos restantes tomando en cuenta todas las etapas anteriores, y la recomendación de RRHH. Sin embargo,

la decisión de contratación será suya teniendo en cuenta la inversión que se necesita para todo el proceso.

7- Examen médico: Por ley la empresa no puede realizar un examen médico sino hasta que el candidato haya recibido una oferta de trabajo, por lo que en general una oferta de trabajo dependerá de que el candidato haya pasado este examen.

Pruebas de Selección

Las pruebas de selección son de suma importancia para facilitar y determinar, las diferentes capacidades, conocimientos y rasgos de personalidad, que presentan los candidatos. Por ello, se optó por aplicar 3 diferentes tipos de pruebas para el área operativa: conocimiento, psicométricas y de personalidad; y dos diferentes tipos de pruebas para el área administrativa: conocimiento, y se sugiere una prueba de personalidad.

La prueba de conocimientos se aplica tanto en el área administrativa como operativa pues evidente la necesidad de comprobar y corroborar los conocimientos del candidato para el puesto de trabajo, ya sea acerca de manejo de maquinaria, software, metodologías, conocimiento teórico aplicable en algún área, etc., por ende, es fundamental aplicarla en ambas áreas.

Por otro lado, El test de anillas es una prueba psicométrica que permite evaluar las funciones ejecutivas, es una de las herramientas más completas del conocimiento humano, es importante mencionar que las funciones ejecutivas se pueden evaluar mediante la capacidad de planificación, este test consiste en la construcción de 15 modelos con anillas de colores, donde se valorará el número de movimiento, y el tiempo que la persona evaluada emplee en la ejecución de cada uno de ellos Estas variables a considerar son fundamentales, ya que se ha confirmado que el factor común, y el que determina la eficiencia en el rendimiento ejecutivo es el tiempo que se utiliza para construir cada uno de los modelos (Portellano, et.al, 2011).

El IPV, por una parte, permite evaluar la disposición que presentan las personas para la venta, y por otra construir un perfil individual que contienen los diferentes rasgos de personalidad. Es un test que no presenta un tiempo límite (ECPA, 2016).

Es una prueba que va permitir formar un perfil individual más completo, ya que, proporcionará una idea más clara sobre las habilidades que presenta el candidato.

En cuanto al área administrativa, es necesaria la aplicación de un test de personalidad que nos permita conocer si los rasgos de personalidad del candidato se ajustan a los requisitos del puesto. La aplicación de este test requerirá de un psicólogo organizacional que nos facilite la interpretación de resultados, pues al tratarse del área administrativa, los rasgos de personalidad necesarios pueden ser más específicos. Las 5 dimensiones de este test son: energía, afabilidad, tensión, estabilidad emocional y apertura mental. Estas dimensiones a evaluar tienen una gran aplicabilidad en las organizaciones, y se relacionan con actividades habituales de la vida laboral (Caprara, et. al, 2001).

3.13 Contratación

La contratación de personal es un mecanismo de selección de una persona en un puesto laboral, según su idoneidad, los que deben tener excelente desempeño de funciones.

Es así que, Gómez-Mejía et al. (2001) definen al reclutamiento como: “el proceso por el que se genera un conjunto de candidatos cualificados para un determinado puesto de trabajo; el primer paso del proceso de contratación”.

El proceso de contratación es de suma importancia ya que es aquí donde se le da a conocer al candidato todos los términos, condiciones y la firma de contrato final antes de comenzar a laborar.

3.14 Inducción

Según Mondy, la inducción es fundamental para el proceso de selección dentro de una empresa, señalando que consiste en el esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo que se dirige a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto y el grupo de trabajo. Este proceso radica de la necesidad de familiarizar a los trabajadores recién incorporados a la cultura de la empresa, así como adaptarlos a las estructuras organizacionales.

Mondy (2010) si bien la inducción y sus actividades son supervisadas por recursos humanos, pueden ser adecuadamente desarrolladas por compañeros del nuevo trabajador en sus respectivas áreas debido a que suelen ser accesibles al personal de nuevo ingreso, tienden a mostrar un alto grado de simpatía, y tienen la experiencia organizacional y los conocimientos que los empleados nuevos necesitan.

Como menciona Koontz y Weihrich (2004) la inducción es un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a utilizar y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; generalmente está respaldado por un presupuesto y el propósito es hacerles saber a los empleados que sabrán dónde trabajar para reducir la ansiedad que suelen experimentar los recién llegados a la organización.

Por esta razón se tomó en cuenta adquirir esta información, mediante la investigación de este proceso, generado por el departamento de recursos humanos y poder implementar de la mejor manera esta propuesta que sin lugar a duda demuestra que es uno de los pasos más importantes relacionado directamente a la integración de nuevos conocimientos a la organización.

3.15 Evaluación de desempeño

“La evaluación del desempeño se considera como una apreciación sistemática del actuar de cada persona, en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (Rivero-Remírez, 2019).

Mar y Bron (2021) comentan que “La evaluación del desempeño representa una medida de la trayectoria de las personas en un período de tiempo.”

Casallas (2016) menciona que todo proceso de evaluación sirve para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, con el fin de determinar la eficacia en el cumplimiento de las responsabilidades, funciones y actividades propias del cargo o puesto en el que se desempeña.

Algunos de los criterios que se toman en cuenta para la evaluación son:

- Habilidades
- Competencias profesionales
- Capacidad de adaptación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

La evaluación de desempeño se puede dividir de acuerdo a quién realice la evaluación, uno de los modelos tradicionales es la Evaluación 90°. Se utiliza para evaluar a una persona a

nivel laboral, hace hincapié en los objetivos y competencias. En este procedimiento solo pueden evaluar las personas que están en un cargo superior a uno inferior, es decir, solo pueden evaluar los jefes a los subordinados, es importante mencionar que para que el proceso obtenga el éxito deseado, es necesario que los jefes no evalúen su afinidad personal con el trabajador, porque distorsiona el verdadero objeto de la evaluación (Valera, 2011).

Según Fortis (2016), si se realiza de manera correcta la evaluación de 90°, se puede encontrar algunas ventajas como las siguientes:

- La evaluación de 90° es objetiva, ya que, si se la hace de manera correcta y con los instrumentos necesarios, en los resultados nos demostrará cuáles son los problemas que hay en estos puestos.
- Si utilizamos los resultados correctamente, nos ayudará a que la empresa pueda diseñar planes de capacitación para una mejora en la productividad o en el área que sea necesaria.
- Los resultados también nos ayudan a crear la retroalimentación adecuada donde habrá un acercamiento jefe - empleado, ayudando a conocer más sobre la situación y sus empleados.
- Esta ventaja es muy importante, ya que con esta evaluación nos ayuda a que se habrá la oportunidad de diálogo jefe - empleado y así ellos poder sentirse escuchados en las situaciones que se presenten.

La escala gráfica para Gil. et al, (2018), es el método de evaluación más empleado, divulgado y el más simple, la aplicación de este método requiere tener cuidado, con el fin de controlar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, mismos que pueden interferir en los resultados, debido que estos se dan a través de expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos. Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores (Chiavenato, 2016).

Los factores de la evaluación que se califican son actividades esenciales y conocimientos, de acuerdo con lo que selecciona y valora la empresa. Los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen. Entonces, si una organización escoge el

conocimiento del puesto como un factor a evaluar, señala a todos los trabajadores la importancia y la prioridad que confiere a ese aspecto. El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada organización, pero, en general, se ubica entre cinco y diez factores. (Chiavenato, 2009).

Los principales beneficiarios del método de escala gráfica son el gerente, la organización y la comunidad. Una de sus ventajas es brindar a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple, Además también posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas. A la vez, exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente. (Chiavenato, 2016) De igual manera, comunicarse con sus subordinados para asegurarse de que entiendan que la evaluación de desempeño es un sistema objetivo que les permite conocer cómo está su desempeño.

Instructivo para Evaluación de desempeño

- **Datos de identificación**

Jefe o autoevaluación: se marca con una X el tipo de evaluación que se va a dar, ya sea evaluación por parte del jefe o autoevaluación.

Cargo: cargo al que pertenece la persona evaluada. El nombre no es necesario ya que esta evaluación es anónima.

Área: área a la que pertenece la persona evaluada.

Unidad organizativa: empresa u organización en la que se realiza la evaluación.

Fecha de evaluación: fecha en la que se realiza el proceso de evaluación.

Tipo de evaluación: En este apartado se menciona que tipo de evaluación se realiza, de acuerdo a la cantidad y cargos de personas que realizan la evaluación.

- **Actividades esenciales**

Son aquellas actividades que conducen al logro de los resultados de impacto. Todas las actividades que hace el ocupante del puesto de trabajo, pueden ser desde lo más pequeño hasta lo más grande, no se puede dejar de poner ninguna de las actividades.

- **Conocimientos**

Los conocimientos son un conjunto de información adquiridos mediante la educación formal y la acumulación de experiencias. Existen dos tipos de conocimiento, primero los conocimientos generales de trabajo, es decir los conocimientos que posee una persona que aspira a un empleo, después tenemos los conocimientos técnicos específicos requeridos por la posición, se trata de la capacidad para demostrar todos aquellos conocimientos teóricos, prácticos, experiencias y habilidades que se requiere para la ejecución de una tarea.

- **Tipo de indicador**

Los tipos de indicadores que se tomarán en cuenta serán: Evaluación por eficacia y por desarrollo. En el caso de eficacia, se mide el logro de los resultados propuestos por medio de las actividades, se indica si se realiza las cosas que se debían hacer. Por otro lado, la evaluación por desarrollo son los valores con los que podemos medir el rendimiento de los empleados en una empresa.

- **Rango**

Responsabilidad: 90°

Criterio: Logro de metas

Método: Escala Gráfica

Periodo: Anual

- **Equivalencia**

En este apartado se utiliza un “indicador” que representa niveles de satisfacción del cumplimiento de la actividad, en este caso, surge del rango para la ponderación.

- **Calificación**

Debemos calcular el promedio de este y por lo tanto la calificación es el total que puntúa a través de la evaluación de desempeño, seguida de esto se analiza la información. Y por consiguiente se diseña un plan de acción para mejorar los aspectos negativos y potenciar las variables positivas que hayan resultado de la evaluación de 90 grados.

3.16 Capacitación

Todo proceso organizacional debe ser realizado con la identificación interfaces entre los pasos previos y los pasos posteriores, para poder relacionar un orden de cómo se deben realizar las cosas, en el área de recursos humanos debemos de considerar de vital importancia el área de capacitación, la cual es la encargada de la mejora continua de las destrezas, habilidades y conocimientos de nuestros trabajadores, sin importar el cargo que desempeñen, por ende es de vital importancia ejecutar planes de planificación adecuados. Justamente por no considerar el contexto de la acción de capacitación. Así surge la hipótesis del injerto: la capacitación es un cuerpo extraño en la organización, no es un fenómeno natural. (Guiñazu, 2004).

Por ende la implementación de un plan de capacitación radica en relacionarse con las necesidades de la empresa y eso podemos verlo reflejado en el subproceso de evaluación del desempeño, donde podemos ver los indicadores de gestión altos, medios y bajos, por lo que gracias a ese conocimiento se podrá saber el FODA de nuestros recursos humanos.

Por ende es un proceso que ayudará a las empresas a desarrollarse de mejor manera a la vez que pueda contribuir a la vida laboral de cada uno de nuestros obreros o empleados. Por lo que es de vital importancia tomar conciencia sobre la importancia de tener a nuestros empleados mejor preparados. La escasez de recursos, su mala asignación y la ineficiencia con que se utilizan los actualmente destinados a este conjunto de empresas, son factores que obligan ante todo a tomar medidas para que se haga mejor uso de los recursos disponibles

(Labarca, 1999).

Por lo que las empresas deben reconocer que no es un gasto capacitar a su personal, sino una inversión.

Se debe saber que la capacitación al ser una forma de enseñanza y aprendizaje debe tener su debido conocimiento y proceso, por lo que debemos de saber distinguir entre las formas

que las empresas pueden enseñar a sus trabajadores. Según Gabriela Guiñazú entre ellas tenemos el aprendizaje con circuito simple (detección del error y se da retroalimentación) y el aprendizaje de circuito doble (toma de acción al verificar el error).

El conocimiento del aprendizaje humano es de vital importancia para saber cómo debemos enseñar, a quien debemos enseñar qué y cómo debemos de enseñar, por lo que suele ser necesario que personas externas a la organización y expertas en dicha temática tomen la responsabilidad sobre estos procesos, sin embargo también puede ser por parte del departamento de recursos humanos, algo de mucha importancia sin importar de si es un agente externo o interno el encargado es que la gerencia del mismo departamento este muy pendiente de todos los procesos de capacitación de la empresa y brindar un flujo de información a la gerencia, esto de manera resumida.

1. Técnicas de capacitación

1.1 Modelado de comportamiento

Esta técnica permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamiento de otros para mostrar a los capacitadores como manejar diversas situaciones.

Brinda a la organización la posibilidad de representar un comportamiento esperado a través de un capacitador, el cual necesitará el compromiso y pro actividad del capacitado para repetir aquellos comportamientos que se esperan de la persona.

En cuanto a los beneficios de esta técnica, se destacan los siguientes:

- Desarrollo de creatividad del colaborador
- Trabajo en equipo
- Relaciones interpersonales entre colaboradores
- Desarrollo del autoestima del colaborador
- Oportuna representación de resultados.

1.2 E-Learning:

El E-Learning, es la forma mediante la cual el propio empleado se hace responsable de su aprendizaje con la ayuda de medios electrónicos a través de la Internet, está basado, por

tanto, en el uso masivo de la Web como medio de comunicación. Hace uso de tecnologías multimediales y de Internet para mejorar la calidad del aprendizaje facilitando el acceso a recursos y servicios, así como los intercambios y la colaboración a distancia.

El E-Learning se trata de "aprendizaje" realizado mediante tecnologías Web o bien a través de un software preinstalado en una computadora con capacidad multimedia. Ya sea de manera asincrónica (el estudiante y la fuente separados en el tiempo: 30 autoformación), o de manera sincrónica (estudiante y fuente conectados en tiempo real, en una "clase virtual"). Lo interesante es que el alumno se siente más cómodo y puede repetir todas las veces que sea necesario una lección. Una herramienta tecnológica basada en Internet permite que todos los participantes puedan acceder a su utilización en cualquier momento y desde cualquier lugar. Las herramientas de interacción disponibles potencian la colaboración entre las partes. Los integrantes de la comunidad virtual pueden relacionarse a través de foros de debate, chat y video chat, con el fin de complementar su participación en las clases presenciales o simplemente intercambiar ideas para enriquecer su aprendizaje. Esta modalidad de enseñanza transmite los contenidos a través de medios impresos, audiovisuales y telemáticos. (Romero y Seperduti, 2017).

1.3 Beneficios del E-Learning:

- Su alcance: La barrera geográfica desaparece. Una conexión a Internet desde cualquier parte del mundo le permite a uno ser parte de una experiencia de E-learning.
- Sus costos: se reducen notablemente tanto los costos de diseño como los de edición de los materiales y especialmente los de logística y distribución de la capacitación, evitando mayores costos de movilidad de alumnos, docentes y menor demanda de espacios físicos asignados a actividades de capacitación.
- Su dinámica: permite agilizar el proceso de enseñanza aprendizaje y estimular el aprendizaje en grupo o de una comunidad de práctica. Posibilidad de implementación de foros de discusión internos, chat y videoconferencia. Utilización de depósitos de archivos para material de lectura, ejercicios prácticos y acceso a noticias y novedades actualizadas.
- Facilidad de uso. Una vez que se tiene acceso a la Web, trabajar en ella es tan sencillo como pulsar el ratón, pues no se exige ningún conocimiento de informática adicional.

1.4 Role play

El role play es una técnica dramática en la que los empleados improvisan comportamientos que reflejan actos de personas involucradas en una situación definida (O'Donnell y Shaver, 1990). Su relación con la toma de perspectiva, como se ha sugerido con anterioridad, es consistente. De hecho, algunos autores califican el role playing como un tipo de toma de perspectiva (Resnick y Wilensky, 1997).

Por su parte, Frick-Helms (2008) añade que las simulaciones de role playing constituyen situaciones de aprendizaje de gran valor. Es posible conseguir grandes beneficios en el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de una actividad en la que los trabajadores aprenden al tiempo que se divierten, sumando el inherente valor de motivación que conlleva este tipo de dinámica.

La técnica se convierte en una aprender constante , el cambio de situaciones y actividades fortalece la creatividad situacional de quien la ejecuta para desempeñar nuevos retos o mejorar los propios procesos de pasos fundamentales para llevar a cabo el trabajo, sin embargo, cabe destacar el entendimiento e importancia de cada cargo en la organización de parte del mismo personal , es una integración uniforme de su propio conocimiento respecto a otros departamentos , también ayuda a mejorar la comunicación entre supervisor y supervisados para sembrar una mutua empatía de todas las actividades que laboran en el día, horas de cumplimiento, exactitud, precisión y comprensión.

Otro beneficio de gran importancia es realizar una rotación rutinaria de las actividades para que el personal fortalezca su auto motivación y responsabilidad al tener opciones de realizar otras actividades y romper la propia monotonía jerárquica.

1.5 Beneficios del role play

- Ayuda a comprender el mundo que les rodea y encontrar su lugar en él.
- Fomenta la empatía en el trabajo al ponerse en el lugar de otras personas.
- Facilita la expresión creativa y la imaginación.
- Propicia la autonomía y madurez del trabajador.
- Conectar empáticamente las actividades y responsabilidades de los demás.
- Ayuda a desarrollar habilidades sociales, expresando emociones y sentimientos.
- Desarrollo de competencias.
- Educa en igualdad.

6. HERRAMIENTAS

4.8 ANÁLISIS DE PUESTOS MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

- **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

(El número de personas registradas dependerá del cargo al que pertenezca)

INFORMACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo:		Nombre del ocupante del cargo:	
Departament o al que pertenece:		Fecha de elaboración:	
INFORMACIÓN DE REPORTE (Registrar el número, nombre del cargo y la persona para dejar constancia del cumplimiento de sus actividades realizadas ante su superior)			
N° de responsable/es a quien reporta:			
Nombre del cargo al que reporta:	- - - -	Nombre de responsable a quien reporta:	- - - -
INFORMACIÓN DE SUPERVISIÓN (Registrar el número, nombre del cargo y la persona a quien supervisa para llevar un control del cumplimiento de sus actividades)			

N° de responsable/es a quien reporta:			
Nombre de cargo al que supervisa:	- - - -	Nombre del responsable a quien supervisa:	- - - -

- **DEFINICIÓN DE MISIÓN DEL CARGO**

(Para redactar la misión del cargo, es necesario conocer cómo este contribuye a la empresa)

Misión:

- **IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS DEL CARGO**

(La identificación de los riesgos, dependerá de las actividades que debe desempeñar el trabajador, las herramientas que usa, y el entorno en el que realiza sus labores)

Tipos de Riesgos laborales	Descripción	Marque (X)
Físico	Temperaturas altas o bajas, radiación, ruido, vibración, iluminación, ventilación, fluido eléctrico.	
Mecánico	Máquinas, superficies, caídas de objetos, atropellamientos o choques/colisión vehicular, contacto eléctrico, pinchazos, cortes.	

Químico	Sólidos, polvos, humos, líquidos, vapores, aerosoles, gaseosos.	
Biológico	Virus, hongos, bacterias, parásitos, exposición a animales selváticos.	
Ergonómico	Manejo manual de carga, movimientos repetitivos, posturas estáticas, posturas forzadas	
Psicosocial	Monotonía del trabajo, sobrecarga laboral, alta responsabilidad, conflicto de roles, falta de claridad en las funciones, turnos rotativos, relaciones interpersonales, inestabilidad laboral.	

- **DIMENSIONES DEL CARGO**

(En las dimensiones económicas se menciona una descripción detallada del salario fijo o factura y en las dimensiones materiales se menciona una descripción detallada de materiales que utiliza para ejecutar su trabajo)

Dimensiones económicas:	
Dimensiones materiales:	

- **LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES**

(En la tabla de “Actividades asignadas” se describen un promedio de 6 actividades principales que tiene el cargo y en base a una fórmula preestablecida se seleccionan

las actividades esenciales de acuerdo a los valores que se den a cada actividad en Frecuencia, Consecuencia y Complejidad)

Factores	Preguntas de Apoyo
Frecuencia (Fr): Frecuencia con la que se realiza la actividad	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CO): Qué tan graves son las consecuencia por no ejecutar la actividad	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
Complejidad o grado de dificultada en la ejecución de la actividad (CM): Cuál es el grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridos para desempeñarlo	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿Requiere el desempeño el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

TABLA DE VALORACIÓN DE ACTIVIDADES			
Grado	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad
5	Todos los días	Máxima: Puede afectar a la organización en múltiples aspectos	Muy difícil: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimiento/ habilidades
4	Al menos una vez por semana	Importante: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales	Difícil: La actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimiento/ habilidades

3	Al menos una vez cada quince días	Media: Repercuten negativamente en resultados o trabajos de otros	Moderado: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
2	Una vez al mes	Poca: Cierta incidencia en resultados y actividades que pertenecen al mismo puesto	Fácil: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
1	Bimensual, trimestral o semestral	Mínima o Nula: Incidencia en actividades o resultados	Muy fácil: La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades

(Fórmula: Fr + (CO*CM))

(Para describir correctamente las actividades, estas se deben empezar redactando con un solo verbo en infinitivo y deben ser concretas)

ACTIVIDADES DESIGNADAS					
N° de actividades	Descripción de actividades	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total
					0
					0
					0
					0
					0
					0

- **ACTIVIDADES ESENCIALES, CONOCIMIENTOS Y RASGOS DE PERSONALIDAD**

(Una vez descritas y valoradas las actividades asignadas al cargo, se toman como esenciales únicamente a las 4 actividades que tengan los puntajes totales más altos después de haber realizado el cálculo correspondiente, y se las describe en la tabla “Actividades Esenciales”)

Indicaciones para completar la siguiente tabla:

- Conocimientos: Se enlistan las áreas básicas que se requieren y se identifican si son capacitables o seleccionables.
- Rasgos de personalidad: Se enlistan los rasgos de personalidad necesarios para el cargo de acuerdo a la guía de personalidad postulada. (El número de rasgos de personalidad varían de acuerdo al criterio del profesional encargado de definir el contenido de esta tabla).

ACTIVIDADES ESCENCIALES			
Actividades	Conocimientos Técnicos o Académicos	Seleccionable / Capacitable	Rasgos de personalidad
			-
			-
			-
			-
			-

- **GUÍA PARA ELEGIR TIPOS DE PERSONALIDAD**

(Para identificar la personalidad, se debe tomar en consideración el cargo al que se le aplicará el criterio)

Personalidad	Breve descripción	Cargos (elegir según la necesidad del cargo)
ESTJ (Extravertido Sensitivo Pensativo Juicioso)	Personas "controladoras" que necesitan ser conscientes de todo lo que sucede a su alrededor. Necesitan que las cosas funcionen como creen que deben funcionar.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ESTP (Extravertido Sensitivo Pensativo Perceptivo)	Las personas que pertenecen a esta categoría son activas, alegres y espontáneas. Suelen ejercer control sobre los demás, a través de su capacidad de observación y carisma.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ESFJ (Extravertido Sensitivo Sentimental Juicioso)	Se vuelcan en la atención de las necesidades de los demás. Sobre todo, en el caso de personas allegadas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ESFP (Extravertido Sensitivo Sentimental Perceptivo)	Alegres y espontáneas, que disfrutan entreteniéndose y entreteniando a los demás. La diversión es uno de los pilares más importantes de sus vidas, y son de trato cercano.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ISTJ (Introvertido Sensitivo Pensativo Juicioso)	Un tipo de personalidad definido por su fuerte sentido de la moralidad y del deber.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ISTP (Introvertido Sensitivo Pensativo Perceptivo)	Son personas reservadas, orientadas a la acción y a las soluciones prácticas ante problemas diarios.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ISFJ (Introvertido Sensitivo)	Son personas definidas principalmente por sus ganas de	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo

Sentimental Juicioso)	proteger y ayudar a los demás y resultar confiables para los otros.	<ul style="list-style-type: none"> ● Operativo
ISFP (Introvertido Sensitivo Sentimental Perceptivo)	Individuos que viven en el aquí y el ahora. Están en constante búsqueda de la novedad y de las situaciones sensorialmente estimulantes.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ENTJ (Extravertido Intuitivo Pensativo Juicioso)	Este tipo está relacionado con el liderazgo y el asertividad.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ENTP (Extravertido Intuitivo Pensativo Perceptivo)	Personas especialmente movidas por la curiosidad y por los retos que, para ser resueltos, requieren afrontar preguntas intelectualmente estimulantes.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ENFJ (Extravertido Intuitivo Sentimental Juicioso)	Quienes aprenden constantemente acerca de todos los ámbitos del conocimiento, y ayudan a aprender a las demás.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ENFP (Extravertido Intuitivo Sentimental Perceptivo)	Propensión al pensamiento creativo, las artes y la sociabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
INTJ (Introvertido Intuitivo Pensativo Juicioso)	Orientados hacia la resolución de problemas específicos a partir del razonamiento analítico.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
INTP (Introvertido Intuitivo Pensativo Perceptivo)	Tienen gran propensión a la reflexión, dan más valor a lo exacto en términos teóricos que el pragmatismo y la resolución de problemas concretos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo

INFJ (Introvertido Intuitivo Sentimental Juicioso)	Personas muy sensibles, reservadas y movidas por unos ideales muy definidos, y que sienten la necesidad de hacer que los demás sigan estos ideales.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
INFP (Introvertido Intuitivo Sentimental Perceptivo)	Muestran una sensibilidad estética y artística que les vuelve creativos. Tienen tendencia a ayudar a los demás.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo

● **GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS**

Estos conocimientos se adquieren en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. Considerando las actividades esenciales de la posición:

Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición señalando con una X.

- 5 Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna “especifique”.
- 6 En caso de escoger más de cinco conocimientos informativos, deberá ordenarlos según su importancia.

Áreas de conocimientos	Descripción	X	Orden de Prioridad
3. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		

4. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		
5. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		
5. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		
6. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		
7. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		
8. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		
9. Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		
10. Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		

11. Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		
12. Otros conocimientos informativos.			

- **FORMACIÓN ACADÉMICA**

(Seleccionar con una X el nivel de educación ideal requerido para el cargo y describa el título que se requiere para cada caso)

Nivel de educación	Nivel de Educación (x)	Descripción del título requerido	
Formación básica			
Estudiante universitario			
Tecnólogo			
Título de tercer nivel			
Posgrado (Diplomado, maestría, doctorado)			

- **CAPACITACIÓN ADICIONAL**

(Se especifican; cursos, seminarios, pasantías que ayudan a desempeñar eficientemente el cargo, adicionales a la preparación académica)

Descripción de la capacitación	Fecha de realización	N° de horas

• **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

Dimensiones de la Experiencia	Detalle	
	<ul style="list-style-type: none"> - (Señalar con una X en la mejor opción en “Tiempo de experiencia”) - (En el punto dos, se deberá llenar únicamente uno de los dos apartados que considere el más óptimo) - (En los puntos 2 y 3 detallar de manera escrita los datos solicitados) 	
1. Tiempo de Experiencia: (Es el tiempo que ha desempeñado el postulante en otras instituciones en cargos similares)	Tres meses	
	Seis meses	
	Un año	
	Uno a tres años	
	Tres a cinco años	
	Más de cinco años	

<p>2.Experiencia en Instituciones similares:</p> <p>(Determinar los años de experiencia que se requiere dentro de instituciones similares)</p>	
<p>2.En puestos similares:</p> <p>(Determinar los años de experiencia en puestos similares que se requieren)</p>	
<p>3.Tiempo de adaptación al puesto:</p> <p>(Es el tiempo requerido para que una persona se adapte al puesto luego de su ingreso e inducción)</p>	

- **VALIDACIÓN DEL INFORME**

(Describir los datos requeridos que validen el proceso de Análisis de puestos, tales como; fecha de su elaboración, nombre de la persona quien realizó el presente informe y nombre de la persona quien valida el informe)

<p>Fecha de Elaboración:</p> <p>(Es la fecha en la que se aplica el cuestionario)</p>	
--	--

Realizado por: (Es la persona facilitadora que aplica la herramienta)	
Validado por: (Es la persona que aprueba la presente herramienta para el análisis de puestos)	

4.9 RECLUTAMIENTO

REQUISICIÓN DE PERSONAL			
Unidad solicitante:		Nombre del puesto:	
Permanente:		Tipo de nómina	
Temporal:		mensual	diario
Breve descripción del puesto:			
Supervisa personal			
Si	No		
MOTIVO DE LA SOLICITUD			
Puesto vacante	Marque	Puesto creado:	

Razón:		Razón:	
Despido			
Renuncia			
Ascenso			
Traslado			
Suplencia			
DATOS PERSONALES REQUERIDOS DEL ASPIRANTE			
Edad	Estado civil	Educación	Experiencia
CANDIDATOS ACTUALMENTE EN LA EMPRESA			
si		Nombre:	
no		Puesto:	
Fecha de la requisición		Solicitada por:	
Día	Mes	Año	Aprobada por:

- **REQUISICIÓN DE PERSONAL**

- **FORMATO DE RECLUTAMIENTO INTERNO**

Empresa	
Vacante para....	
Descripción del puesto:	
Requisitos:	
Experiencia:	
Cualidades:	

- **FORMATO DE RECLUTAMIENTO EXTERNO**

Empresa

Requiere contratar Personal para...

Descripción del puesto:

Requisitos:

Experiencia:

Cualidades:


Los postulantes presentaran una carpeta con su Hoja de Vida, y Datos personales

Buen ambiente laboral, Buen sueldo y todos los beneficios de Ley.

Interesados acercarse a sus instalaciones ubicadas en ...

O mandar su Hoja de vida al correo

Recepción de carpetas del ... al ...



- **FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO**

Solicitud de Empleo	Fecha:
----------------------------	---------------

Evaluador:	
Datos personales	
Nombres completos	
Dirección	
Teléfono	Correo electrónico
Lugar y fecha de nacimiento	
Empleo Solicitado	
Tipo de empleo solicitado	
Puesto específico que solicita	
En qué fecha estará disponible para empezar a trabajar	
¿Qué nivel de compensación mensual considera usted?	
Formación académica	
Señale su formación académica	
a) Primaria	
b) Secundaria	
c) Universitaria, Título de	
d) Maestría	
e) Posgrado	
Antecedentes laborales	
Empresa que laboraba	
Fecha de inicio	Fecha que concluyó
Puesto	

Referencias
Nombre, dirección y teléfono
Nombre, dirección y teléfono
Nombre, dirección y teléfono

Nota: Las solicitudes que cumplan los requisitos para el perfil de cargo pasaran al proceso de selección y los que no se archivan.

4.10 SELECCIÓN

- **ENTREVISTA PRELIMINAR**

FORMATO DE ENTREVISTA PRELIMINAR			
Fecha de emisión			
Realizado por			
DATOS PERSONALES			
Nombres Completos			
Edad		Nacionalidad	
Teléfono			
Fecha de nacimiento			
Dirección actual			
Estado Civil			
Correo electrónico			
Cargo vacante			

INFORMACIÓN ACADÉMICA			
Nivel Académico			
Carrera/ Título obtenido			
Lugar de formación			
Fecha de inicio		Fecha de finalización	
INFORMACIÓN LABORAL			
Empleo actual/ empleo anterior:		Cargo desempeñado:	
		Tiempo de servicio:	
Experiencia en cargos similares			
Aspiración Salarial			

Firma del entrevistador

FORMATO DE CALIFICACIÓN DE ENTREVISTA PRELIMINAR
Nombre del candidato:
Fecha de entrevista:
Cargo:
Realizado por:
En este documento se determinará la calificación correspondiente al desempeño del candidato en los ítems presentados durante la entrevista preliminar. El puntaje obtenido se otorgará en base a los siguientes criterios:

<p>0 = no cumple con las características del cargo</p> <p>5 = cumple con las características del cargo</p>	
ASPECTOS A EVALUAR	
Nivel académico	Calificación
	/5
Experiencia laboral	Calificación
	/5
Observaciones generales:	

Firma del entrevistador

• REVISIÓN DE SOLICITUDES DE EMPLEO Y CURRÍCULUM

(En este apartado, el encargado deberá analizar detalladamente si algún aspirante es compatible con el perfil requerido, considerando su formación académica, experiencia laboral, los conocimientos técnicos requeridos y aptitudes y competencias. Asimismo, dependiendo del cargo, se establece la necesidad de que los candidatos presenten inicialmente la solicitud de empleo, ya que, en algunos casos, basta solo con el currículum).

FORMACIÓN ACADÉMICA (MARCA CON UNA X)
--

Seleccionar con una sola X el nivel de educación requerido dependiendo del cargo			
Formación básica		/3	
Estudiante universitario			
Tecnólogo			
Título de tercer nivel			
Posgrado			
EXPERIENCIA REQUERIDA (MARCA CON UNA X)			
1-Tiempo de Experiencia			
Tres meses	<input type="checkbox"/>	0.1	/1
Seis meses	<input type="checkbox"/>	0.3	
Un año	<input type="checkbox"/>	0.5	
Uno a tres años	<input type="checkbox"/>	0.7	
Tres a cinco años	<input type="checkbox"/>	0.8	
Cinco años en adelante	<input type="checkbox"/>	1	
En los puntos posteriores detallar de manera escrita los resultados			
2- Experiencia en instituciones similares			/1
3- En puestos similares			/1
4. Tiempo de adaptación al puesto			/1
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS (MARCAR CON UNA X)			
Cursos recibidos con respecto al trabajo que va a realizar			
Congreso	<input type="checkbox"/>	0.5	

Seminario		0,5	/3
Conversatorio		0.5	
Taller		0,5	
Charla		0.5	
Curso intensivo		0.5	
Total			/10

- **PRUEBAS DE SELECCIÓN**

1.1 PRUEBA DE CONOCIMIENTOS (ÁREA OPERATIVA)

FORMATO DE PRUEBA DE CONOCIMIENTO

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS
FRADA SPORT
REFERENCIA GENERAL
Nombre Completo de Candidato:
Edad:
Cédula:
Cargo al que aspira:
Fecha:

Indicaciones Generales: El objetivo que presenta esta prueba es identificar el nivel de conocimiento que cada candidato presenta.

Las preguntas están relacionadas a las actividades del cargo que se pretende desempeñar del área operativa.

Preguntas:

- (En este apartado se describirán las preguntas relacionadas a las actividades del cargo vacante).

- 1.
- 2.
- 3.

Firma del Candidato: <hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/>	Firma del responsable de la aplicación: <hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/>
--	---

FORMATO DE CALIFICACIÓN DE PRUEBA DE CONOCIMIENTOS

CALIFICACIÓN DE PRUEBA DE CONOCIMIENTO FRADA SPORT
REFERENCIA GENERAL
Nombre Completo de Candidato:
Edad:
Cédula:
Cargo al que aspira:
Fecha:

- Las respuestas obtenidas por parte del candidato presentan una escala de calificación:

ESCALA DE CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
0	No presenta conocimiento del tema descrito.
1	Presenta una ligera noción del tema descrito.
2	Conocer sobre el tema descrito.

- Se ingresará la descripción de la pregunta, junto a ella la calificación asignada y si es necesaria, una observación.

Pregunta	Calificación	Observación
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
TOTAL (5): (El total será obtenido al sumar todas las calificaciones y dividirlos para dos).	TOTAL (5):	

FIRMA DEL RESPONSABLE DE CALIFICACIÓN
--

1.1 PRUEBA PSICOMETRICA (TEST DE ANILLAS)

- (Es necesario que para la aplicación del test de anillas se cuente con un Psicólogo Organizacional).

Descripción del Test de Anillas.

El test de las anillas es una prueba creada para evaluar las funciones ejecutivas y hacer un rápido cribado de su estado. Se centra especialmente en la medida de la capacidad de planificación, que es uno de los componentes esenciales y más sensibles de las mismas.

Consta de 15 ítems de dificultad creciente en los que el sujeto, moviendo una a una las anillas de colores colocadas en un tablero con tres postes, debe reproducir un modelo presentado en una lámina.

Herramientas del test de anillas

- **Cuaderno de Estímulos:** En esta se presenta todos los modelos, que el candidato debe reproducir.
- **Hojas de Anotación:** Es la hoja en donde el evaluador registrará el tiempo de ejecución de cada uno de los modelos, y el número de movimientos.
- **Manual:** Se encuentra la descripción de todo el proceso del test de anillas.

FORMATO DE CALIFICACIÓN DE PRUEBA DEL TEST DE ANILLAS

CALIFICACIÓN DEL TEST DE ANILLAS	
FRADA SPORT	
REFERENCIA GENERAL	
Nombre Completo de Candidato:	
Edad:	
Cédula:	
Cargo al que aspira:	
Fecha:	

- (La escala de calificación se obtiene del puntaje obtenido en el test de las anillas).

ESCALA DE CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
9-10	Muy satisfactorio

7-8	Satisfactorio.
4-6	Medianamente Satisfactorio.
1-3	Poco satisfactorio.

DESCRIPCIÓN	TOTAL, DEL TEST DE ANILLAS
TOTAL (10): (Se registra el puntaje obtenido de acuerdo con la escala de calificación).	
TOTAL (5): (Se obtiene al dividir el puntaje obtenido en la casilla anterior para dos).	

1.1 IPV

- (Es necesario que para la aplicación del IPV se cuente con un Psicólogo Organizacional).

Descripción del IPV

Nos permite evaluar, por una parte, la disposición general para la venta y, por otra construir un perfil individual de personalidad basado en las dimensiones que juegan un papel relevante en menor o mayor medida en las profesiones comerciales.

Herramientas del IPV

- **Cuadernillo de Instrucciones:** Se presenta las instrucciones, y las preguntas que el candidato debe responder.
- **Hoja de respuesta:** Es la hoja donde el candidato debe registrar sus respuestas.
- **Plantilla de corrección:** El evaluador la utilizará para ver las respuestas adecuadas.
- **Hoja de Perfil:** Donde el evaluador ingresara la puntuación que obtenga el candidato en cada una de las áreas.
- **Manual:** Se encuentra la descripción de todo el proceso.

FORMATO DE CALIFICACIÓN DEL IPV

CALIFICACIÓN DE IPV FRADA SPORT	
REFERENCIA GENERAL	
Nombre Completo de Candidato:	
Edad:	
Cédula:	
Cargo al que aspira:	
Fecha:	

- (La escala de calificación se obtiene del puntaje obtenido en el IPV).

ESCALA DE CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
9-10	Muy satisfactorio
7-8	Satisfactorio.
4-6	Medianamente Satisfactorio.
1-3	Poco satisfactorio.

DESCRIPCIÓN	TOTAL, DEL IPV
TOTAL (10): (Se registra el puntaje obtenido de acuerdo con la escala de calificación).	
TOTAL (5): (Se obtiene al dividir el puntaje obtenido en la casilla anterior para dos).	

1.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

SUMATORIA DE PRUEBAS DE SELECCIÓN - ÁREA OPERATIVA

- (En puntuación se debe colocar el puntaje obtenido en cada una de las pruebas que se menciona).

PRUEBAS DE SELECCIÓN	PUNTUACIÓN
Prueba de conocimiento (5PTO)	
Test de anillas (5PTO)	
Test IPV (5TO)	
TOTAL (15)	

1.2 PRUEBA DE CONOCIMIENTO (ÁREA ADMINISTRATIVA)

FORMATO DE PRUEBA DE CONOCIMIENTO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS FRADA SPORT
Nombre Completo de Candidato:
Edad:
Cédula:
Cargo al que aspira:
Fecha:

Indicaciones Generales: El objetivo que presenta esta prueba es, identificar el nivel de conocimiento que cada candidato presenta.

Las preguntas están relacionadas a las actividades del cargo que se pretende desempeñar, del área administrativa.

Preguntas:

(En este apartado se describirán las preguntas relacionadas a las actividades del cargo vacante).

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Firma del candidato: _____	Firma del responsable de la aplicación: _____
--	---

FORMATO DE CALIFICACIÓN DE PRUEBA DE CONOCIMIENTOS

CALIFICACIÓN DE PRUEBA DE CONOCIMIENTO FRADA SPORT
Nombre Completo de Candidato:
Edad:
Cédula:
Cargo al que aspira:
Fecha:

- Las respuestas obtenidas por parte del candidato presentan una escala de calificación:

ESCALA DE CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
0	No presenta conocimiento del tema descrito.
1	Presenta una ligera noción del tema descrito.
2	Conocer sobre el tema descrito.

- Se ingresará la descripción de la pregunta, junto a ella la calificación asignada y si es necesaria, una observación.

Pregunta	Calificación	Observación
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
El total se obtiene sumando todos los puntajes y dividiéndolos para 2	Total (5):	

FIRMA DEL RESPONSABLE DE CALIFICACIÓN

1.2 CUESTIONARIO BIG FIVE BFQ (SISTEMATIZADO)

- (Para realizar esta prueba es necesario contar con un psicólogo organizacional que nos facilite la calificación respectiva e interpretación de resultados)

Al tratarse del área administrativa de la empresa, es fundamental que se conozca el tipo de personalidad que se requiere para efectuar cada cargo. Para eso, se recomienda realizar el test psicotécnico del Big Five, el cual ayuda a determinar la personalidad de una persona mediante el análisis de 5 dimensiones principales y 19 subdimensiones. Estas 5 dimensiones principales, de donde proviene el nombre del test son: extraversión, afabilidad, tesón, estabilidad emocional e intelecto o apertura mental. El uso de esta prueba nos ayudará a prever los comportamientos de los candidatos en la organización y en cada cargo, pues podremos determinar qué rasgos de personalidad se necesitan para adaptarse mejor y desempeñar una labor más eficiente.

1.1ANÁLISIS DE RESULTADOS

- **BFQ**

Puntaje del rasgo de personalidad requerido: 5/5	
--	--

- **PRUEBA DE CONOCIMIENTO**

PREGUNTAS	PUNTOS
1	
2	
3	
4	
5	
TOTAL (5) (Se obtiene de la suma de la puntuación obtenida en cada una de las preguntas).	

TOTAL, FINAL (Se obtiene al dividir el total (10) para dos).	
---	--

TOTAL:

- (Sumatoria de ambas pruebas, sobre 10)

BFQ (5)	
Prueba de Conocimiento: (5)	
TOTAL	/10

- **ENTREVISTAS DE EMPLEO**

FORMATO DE ENTREVISTA	
Nombre del candidato:	Hora de inicio:
Fecha:	Hora de finalización:
Cargo a postular:	Encargado:
SECCIÓN 1: ACTIVIDADES ESENCIALES	
¿Cuáles han sido los logros que ha conseguido en sus anteriores puestos de trabajo?	
¿Cuál de esos logros ha sido el más significativo en su vida laboral? Y ¿por qué?	
Cuénteme acerca de su participación en algún proyecto importante para su vida laboral	
¿Qué situaciones lo han llevado a renunciar de algunos proyectos a lo largo de su vida?	
¿Cómo aborda usted los cambios en un proyecto que esté llevando a cabo?	
¿Qué métodos de gestión de proyectos ha utilizado anteriormente?	
¿Qué recomendaciones de mejora le han sugerido en sus últimas evaluaciones de desempeño?	
¿Qué experiencias laborales le han llevado a usted al éxito?	

¿Qué habilidades cree usted que necesita perfeccionar en relación a su profesión u ocupación?
Observaciones y comentarios del entrevistador
SECCIÓN 2: FORMACIÓN ACADÉMICA
¿Domina algún otro idioma aparte del español?
¿Qué motivos influyeron en usted para la elección de su carrera?
De acuerdo a su formación ¿Usted participó en algún taller de desarrollo? ¿Cuál fue su duración?
¿Ha realizado algún doctorado o maestría o piensa seguir alguno más adelante? Háblenos acerca de ello.
¿Cuál fue la asignatura que le agradó más y por qué?
Observaciones y comentarios del entrevistador
SECCIÓN 3: EXPERIENCIA LABORAL
¿En cuántos trabajos ha laborado hasta la actualidad?
¿Qué aprendiste de tus trabajos anteriores? ¿Qué funciones desempeñaba?
¿Cuál es tu proyecto o solución más creativa?
De sus trabajos anteriores. ¿Cuál considera que fue el mejor lugar para trabajar? y ¿Por qué?
¿Cuál fue la situación más desagradable en la que te viste involucrado con un compañero de trabajo y/o cliente? ¿Cómo le hiciste frente?
Me podrías dar un ejemplo de una situación en la cual te encontraste ante un desafío. y ¿cómo lo superaste?
En su último empleo. ¿Cómo era la relación con su jefe y compañeros de trabajo?

Comente acerca de un trabajo anterior el que le tocó desempeñar actividades similares para este cargo
Observaciones y comentarios del entrevistador
SECCIÓN 4: EMPLEO
¿Qué conoce usted acerca de nuestra empresa? y ¿por qué la ha escogido?
¿Qué considera usted que podría aportar a nuestra empresa, si fuera contratado?
¿Qué conoce acerca de nuestra empresa? y ¿Qué le motivó a trabajar en nuestra empresa y en el cargo?
¿Cuáles son sus aspiraciones para los próximos 5 años?
¿Cuáles son los factores más importantes que buscas en tu próxima oportunidad laboral?
¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles al momento de trabajar? Cuénteme una experiencia de cada una
¿Cuáles son sus aspiraciones salariales para este cargo?
Observaciones y comentarios del entrevistador

Firma del entrevistador

FORMATO DE CALIFICACIÓN DE ENTREVISTA
Nombre del candidato:
Fecha:
Cargo:
Realizado por:

En este documento se determinará la calificación correspondiente al desempeño del candidato en los ítems presentados durante la entrevista a profundidad en cada una de las secciones establecidas. El puntaje obtenido se otorgará en base a los siguientes criterios:

- 6. **Poco satisfactorio:** no cumple con las expectativas requeridas para el cargo.
- 5. **Medianamente satisfactorio:** cumple deficientemente con las expectativas requeridas para el cargo.
- 4. **Satisfactorio:** cumple regularmente con las expectativas requeridas para el cargo.
- 1. **Muy Satisfactorio:** cumple con las expectativas requeridas sobrepasando los indicadores.

SECCIÓN	CRITERIOS DE CALIFICACIÓN REFERENTES AL DESARROLLO DE LA ENTREVISTA			
	Poco satisfactorio (2-4)	Medianamente satisfactorio (4-6)	Satisfactorio (6-8)	Muy Satisfactorio (8-10)
Actividades esenciales				
Formación académica				
Experiencia laboral				
Empleo				
Observaciones generales:				

Firma del entrevistador

- **VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS Y ANTECEDENTES**

Establecer llamadas a las referencias y establecer preguntas claves tales como:

- ¿Conoce al candidato?
- ¿Trabaja la referencia para el candidato, o el candidato trabajo para la referencia?
- ¿Trabajaban juntos a diario o de vez en cuando?
- ¿Cuánto tiempo trabajaron juntos?

- ¿Qué me pudiera decir respecto al candidato?

Revisar las referencias y corroborar ya que nos pueden ayudar a evitar errores de contratación o aumentar las posibilidades de elegir a un candidato por estar altamente recomendado.

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS			Puntaje
Cargo a cubrir			
Datos de la empresa a la que se le solicita la referencia			
Empresa			
Contacto			
Cargo a cubrir			
Referencias			
Nombre del candidato			
Cargo antes ocupado			
Tiempo de trabajo			
Motivo de la desvinculación			
Ha obtenido logros	Si	No	/1
Sanciones			/1
Volvería a trabajar con él o ella	Si	No	/3

Datos adicionales		/1
TOTAL /10		/10
Datos obtenidos por		
Fecha		

- **MÉTODO DE CALIFICACIÓN**

Desvinculación

- Despido por sanción: 0
- Despido por falta de rendimiento: 1
- Recorte personal: 3
- Renuncia: 4

Ha obtenido Logros

- Si: 1
- No: 0

Ha obtenido sanciones

- Si: 0
- No: 1

Volverías a trabajar con el/ella

- Si: 3
- Probablemente: 2
- No: 0

Datos adicionales

- Buenos: 1
- Malos: 0

- **EXAMEN FÍSICO**

Determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el puesto con los siguientes exámenes:

- Exámenes de Sangre y orina

- Electrocardiograma

Nota: La empresa deberá mandar el método de calificación a la AEPIC para que los médicos llenen con un criterio profesional.

- **MÉTODO DE CALIFICACIÓN**

	Perfecto Estado	Regular	Malo	Puntaje
Exámenes de Sangre				/3
Examen de Orina				/3
Electrocardiograma				/4
Observaciones				
TOTAL /10				/10

- **DECISIÓN DE SELECCIÓN**

Realizar una detección de necesidades para el proceso de selección, definir el perfil del candidato para poder tener en cuenta las competencias profesionales como la capacidad de adaptarse a la cultura organizacional y de acuerdo con los resultados de las entrevistas, seleccionar al candidato que se ajusta al perfil solicitado.

- **MÉTODO DE CALIFICACIÓN**

Fecha	
--------------	--

Área					
Cargo					
Área	Perfil	Candidato A	Candidato B	Candidato C	Candidato D
Entrevista Preliminar					
Curriculum					
Pruebas de selección					
Resultado de la entrevista					
Referencias					
Examen Físico					
TOTAL		/60	/60	/60	/60

4.11 CONTRATACIÓN

En primera instancia se espera que la institución llame a la persona que van a contratar y explicarle que ha superado el proceso de selección y por tal motivo deberá acercarse a las oficinas de la institución para firmar el contrato.

Cuando el candidato se acerque a las oficinas de la institución, el encargado de talento humano le informara el horario en el cual trabajara, días libres, remuneraciones y le entregara uniforme en caso de que lo amerite.

Para culminar el proceso de contratación se le dará a conocer el tipo de contrato que este deberá de cumplir, ya sea eventual o indefinido, el mismo que él deberá firmar el contrato y este ser abalado por un abogado de la empresa, a continuación, el contratado ya puede presentarse a trabajar desde el momento que lo requieran.

En caso de que la persona contratada no este afiliado a seguro, la jefa encargada de talento humano deberá encargarse del proceso para realizar la afiliación correspondiente.

4.12 INDUCCIÓN

El proceso de inducción se encarga de recibir adecuadamente a sus nuevos colaboradores inmediatamente después de haber firmado su contrato.

Se realiza con el fin de adaptar y ajustar al nuevo trabajador a la empresa, para minimizar sus temores y ansiedades, generando un sentido de gratitud y pertenencia, de esta forma se logrará su contribución inmediata y efectiva. Restrepo (2011).

Fases de la inducción

- **Fase de recepción**

Se encarga de recibir a los nuevos servidores de la empresa junto con el encargado de realizarla, que se llevaría a cabo mediante la contratación de un psicólogo organizacional especializado en planeamiento de personal.

- **Fase de inducción general**

Se facilita la información general sobre la empresa FRADA SPORT con el objetivo de facilitar la inducción del nuevo personal a la empresa. Involucra al psicólogo organizacional contratado y al jefe inmediato para poder realizar el programa.

2. Protocolo de Bienvenida.
3. Historia e información sobre la formación de la empresa FRADA SPORT.
4. Conocimiento de la línea de negocio.
6. Comunicación e implementación de la cultura organizacional.
7. Recorrido de las instalaciones.

- **Fase de inducción específica**

Aquí se da a conocer al nuevo servidor el cargo a desempeñar y la unidad de trabajo en donde va a realizar su trabajo, la misma que será realizada por el jefe inmediato facilitando la información que detalla, métodos de trabajo, procedimientos de trabajo, los equipos e

insumos necesarios para el desempeño del cargo que se le entregarán, además de información sobre estructura orgánica, funciones y responsabilidades de la unidad Organizativa; denominación, ubicación jerárquica, línea de autoridad y descripción general del puesto, todo esto basado en el Manual de descripción de puestos.

- **Evaluación y seguimiento del programa**

En esta fase se analizan y evalúan los procesos de inducción mediante la aplicación del instrumento con el programa de inducción al nuevo servidor, con el fin de realizar ajustes correspondientes. siendo responsable el psicólogo organizacional especializado en planeamiento de personal, que se realiza antes de finalizar el periodo de prueba.

FORMATO DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN (Nombre de la corporación)		
Referencia general:		
Nombre completo del candidato:		
Edad:	Cedula:	Fecha:
Nombre del cargo al que aspira:		

Indicaciones generales: el objetivo es evaluar al candidato al haber cumplido con los estándares y finalizado correctamente.

Las preguntas deben estar relacionadas a las actividades emitidas para el cargo que pretende desempeñar.

Preguntas:

(En este apartado se describirán las preguntas relacionadas al desempeño del candidato en el proceso de inducción)

- 2.
- 3.
- 4.

Firma del candidato _____	Firma del responsable de la aplicación _____
---	--

Escala de calificación

La calificación de las preguntas será basada en el nivel de cumplimiento de las actividades. Si presentan una calificación inferior a **7/10**, el responsable de la supervisión de la inducción deberá realizar una reinducción con la finalidad de asegurar que el candidato este cumplido los parámetros correctamente.

PUNTUACIÓN OBTENIDA	DESCRIPCIÓN
(Se debe ingresar el total obtenido en la evaluación de resultados)	(Se debe explicar si la puntuación obtenida es satisfactoria o si debe realizarse un proceso de reinducción)

Firma del responsable de la aplicación

4.13 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- **Herramienta de evaluación de desempeño**

Evaluación de Desempeño				
Formulario para la evaluación de desempeño				
Datos de identificación				
Cargo:	Jefe		Autoevaluación	
Unidad organizativa: Área:				
Área:				
Fecha de evaluación:				

Criterio de evaluación- Logro de metas

Método- Escala grafica

Responsabilidad- 90°

Periodo- Anual

N°	Actividades esenciales	Calificación	Nivel de eficacia	
			Rango	Equivalencia
1				
2				
3				
4				

N°	Conocimientos	Calificación	Nivel de desarrollo	
			Rango	Equivalencia
1				
2				
3				
4				

Calificación de Actividades Esenciales		
Rango	Ponderación	Equivalencia
100 - 96	Cumple la actividad sobrepasando los indicadores	Muy satisfactorio
95 - 76	Cumple la actividad de forma regular	Satisfactorio
75 - 51	Cumple la actividad deficientemente	Medianamente satisfactorio

50 - 0	No cumple la actividad esencial	Poco satisfactorio
Calificación de conocimientos		
Rango	Ponderación	Equivalencia
100 - 96	El conocimiento es excelente	Muy satisfactorio
95 - 76	El conocimiento es un poco mejor que el promedio	Satisfactorio
75 - 51	El conocimiento es regular	Medianamente satisfactorio
50 - 0	Existe conocimiento, pero por debajo del promedio	Poco satisfactorio

4.14 CAPACITACIÓN

FORMATO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

PLAN DE CAPACITACIÓN INDIVIDUAL									
NOMBRES Y APELLIDOS:					CARGO:				
DEPARTAMENTO:					ANTIGÜEDAD:				
FECHA:					COSTOS:				
ACTIVIDAD ESCENCIAL	OBJETIVO	MÉTODO A DESARROLLAR	PROPUESTA DE APRENDIZAJE	PERSONAL CAPACITADOR		RECURSOS NECESARIOS	RESPONSABLE DE RETROALIMENTACIÓN	FECHA DE INICIO (día/mes/año)	FECHA DE FINALIZACIÓN (día/mes/año)
				Interno	Externo				
(Colocar la actividad a capacitar)	(Definir las metas de la capacitación para el cargo)	(Defina el método o técnica de aprendizaje)	(Defina las acciones concretas que se van a trabajar junto a el método o técnica seleccionado)	(Personal perteneciente a la empresa)	(Personal fuera de la empresa)	(Definir los recursos de la empresa que se destinarán al personal de capacitación)	(Definir el nombre y cargo de la persona responsable del proceso de retroalimentación posterior a la capacitación)		
OBSERVACIONES:									
FIRMA DEL RESPONSABLE:									

7. CONCLUSIONES

Para concluir, se han propuesto y elaborado diferentes herramientas en base a las necesidades encontradas en el diagnóstico realizado, las mismas fueron implementadas para mejorar el sistema de Talento Humano en la empresa. Las propuestas empleadas parten esencialmente, desde la realización del Manual de funciones en el subsistema de Análisis de puestos. En base a lo mencionado anteriormente, se pudo construir las siguientes herramientas representativas en los subsistemas trabajados;

En el subsistema de análisis de puestos, se encontró que la empresa, lleva únicamente un registro de las funciones que desempeñan los cargos, pero no se identifican actividades esenciales, por ello se ha diseñado una plantilla en la que se pueda identificar las actividades a través de la aplicación de la fórmula. También se diseñó una propuesta para identificar los riesgos laborales que el cargo representa, de tal manera informar y concientizar al momento de su ingreso. Por otro lado, la empresa no cuenta con una base de datos, en la que se especifique los conocimientos requeridos para desempeñar el cargo, lo que ocasiona que se realicen malos procesos de selección, por ello se diseñó una herramienta en la que se especifica estos criterios, así como un diccionario de tipos de personalidad para identificar el perfil óptimo para cada puesto. Finalmente, es fundamental especificar la formación académica y la experiencia necesaria para desempeñar el cargo, para ello se diseñaron matrices de constancia para que puedan registrarlas. Una vez terminada esta fase, se pudo dar paso a la construcción de los siguientes subsistemas ya que este es la matriz que da inicio y sustento al modelo de Gestión de TTHH.

En el subsistema de reclutamiento y selección, se encontró que la empresa si cuenta con reclutamiento interno y externo, sin embargo, sólo utilizan como fuentes de empleo externo las redes sociales, por ello se implementaron varios formatos de reclutamiento que puedan ser aplicados al personal interno, como también publicados en internet. Por otro lado, en cuanto a selección las etapas que utiliza la empresa Frada Sport son: reclutamiento, entrevista preliminar y llenado de solicitudes de empleo contando con un proceso de selección que se realiza de manera periódica donde solo se ejecuta a empleados con cargos enfocados en la productividad, por esta razón, se han creado varias matrices para el proceso de selección como son los formatos de entrevista preliminar y entrevista profunda, matrices de solicitud de empleo, pruebas de selección diseñadas específicamente para el área operativa y área administrativa con sus

respectivas escalas de calificación, verificación de referencias, la aplicación de exámenes médicos y el proceso de contratación e inducción. Todo esto, con el fin de contar con un proceso de reclutamiento y selección más completo y eficiente que permita a la empresa seleccionar al personal más idóneo para cada puesto de trabajo evaluando sus aptitudes, competencias y conocimientos.

En el subsistema de evaluación de desempeño, se ha encontrado que la empresa realiza la evaluación únicamente a los cargos encargados de producción, por ello se ha diseñado una herramienta en la que se pueda realizar la evaluación a todos los colaboradores, utilizando la metodología de evaluación de 90°, que busca valorar las habilidades, y conocimientos de trabajo que realizan los trabajadores, la escala gráfica, que mide el desempeño de las personas y cumplimiento de metas, identifica los posibles problemas y permite indagar a profundidad sobre las causas y correctivos a nivel personal, departamental o u organizacional. La herramienta cuenta con las actividades esenciales y los conocimientos del cargo a evaluar, cada uno cuenta con su escala de calificación correspondiente y su ponderación, por último, al finalizar el proceso de evaluación tal como el diagnóstico se realiza la retroalimentación con los evaluados.

Finalmente, en el subsistema de capacitación se encontró que la empresa no realizaba un plan de capacitación por lo que se ha procedido a realizarlo en los siguientes rubros, primeramente el plan fue diseñado para cargos que necesiten capacitación por haber obtenidos un bajo rendimiento en la evaluación de desempeño, luego se planteó el objetivo general de la capacitación definiendo así sus respectivas metas para luego realizarlas mediante actividades esenciales, siguiendo los parámetros de la propuesta de aprendizaje, se asignaron de igual manera al personal capacitador que se consideró pertinente que sean los responsables el departamento de RR.HH y la ayuda de consultores externos teniendo así personal capacitador interno y externo, se establecieron los recursos financieros, tecnológicos y de capital humanos necesarios para realizar la capacitación y para definir el cambio organizacional se incluyó al personal responsable de la retroalimentación dando por sentado la fecha de inicio y la finalización del programa de capacitación, finalmente se tomó en cuenta y se incluyó el costo del programa, ya que de igual manera se encontró que la empresa no tenía un presupuesto anual para el proceso de capacitación y se realizó una cotización para su respectiva aprobación de gerencia y su ejecución.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). Descripción de puestos. ¿Por dónde comenzar? Por el principio: análisis descripción de puestos (job description). En 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de RRHH (págs. 83-113). Argentina-Granica.
- Alles, M. (2007). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Granica. https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf
- B., R. I. (2017, 4 noviembre). UDOSpace - Universidad de Oriente/Venezuela: E LEARNING COMO HERRAMIENTA PARA LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL. <http://201.249.180.234/handle/123456789/1805>
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., & Moreno, J. B. (2001). BFQ: Cuestionario "Big Five". Tea. Recuperado de: https://www.academia.edu/8551587/Manual_BFQ?source=swp_share.
- Casallas, T. (2016). Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas [Internet]. Bogotá: Universidad de Granada; Disponible en http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14298/2/CASALLASTORRESDI_EGOFERNANDO2016.pdf
- Chalá, C. (2018). Diseño de un plan de carrera y sucesión por competencias, en el departamento de mantenimiento y operación de la subgerencia de producción para la unidad de negocio termopichincha, de la corporación eléctrica del Ecuador, CELEC EP. [Tesis de máster, Escuela Politécnica Nacional]. Obtenido de: <file:///C:/Users/User/Downloads/CD-7410.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. México, D. F.: Elsevier Editora Ltda. ISBN 978-85-352-2512-9. Obtenido de <http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chiavenato. (2016).. Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos. México: McGraw-Hill. Obtenido de http://metabase.uaem.mx:8080/bitstream/handle/123456789/2064/414_01.pdf?sequence=1
- Corral, C., Gil, M., Velasco, R., & Serrano, M. (2011, octubre). LA IMPORTANCIA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN, EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIO.

https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/28.-_ponencia_9__1_.pdf

- ECPA (2016). IPV. Inventario de Personalidad para Vendedores (Departamento I+D+i de TEA Ediciones, adaptadores). Madrid: TEA Ediciones.
- Espinosa, R. (2012). Manual de reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Quito. Retrieved from <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3748>
- Farfán, N., Rivera G., G., & Ángeles T., L. C. (2020). Diagnóstico del modelo de Competencias en la administración personal. Actualidad Contable Faces, núm. 41(vol. 23), 30-62.
- Fortis, N. E. (2016). Instructivo para Evaluacion de Desempeño. Instructivo para Evaluacion de Desempeño.
- Frick-Helms, S. B. (2008). Enhancing role play activities in play therapy supervision groups Supervisión can be playful: Techniques for child and play therapist supervisors (pp. 173-188). Lanham, MD: Jason Aronson; US.
- Gil, A., Junca, J., Mendez, M., & Meneses, E. (2010). academia.edu. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31591202/29939697-EVALUACION-DE-DESEMPENO-libre.pdf?1392264883=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D29939697_EVALUACION_DE_DESEMPENO.pdf&Expires=1674538480&Signature=UEnRKldBGXr9hUoAcgGgBAimHvwDKXy3iShjJ
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B. y CARDY, R.L. (2001): Dirección y gestión de recursos humanos, Madrid, Ed. Prentice-Hall.
- GREENBRAL S.A. (2020). Elaboración de un manual de funciones para la empresa. Dspace. Recuperado 25 de enero de 2023, de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/9783/1/15414.pdf>
- Guiñazu, G. (2004, Junio 12). Capacitación efectiva en la empresa. Redalyc, 15.
- Harold Koontz (2004), “Administración, una perspectiva global”, 12º edición, México: McGraw Hill.
- Hilbay, J; Cisneros, E. (2010). Implementación de la gestión del sistema de administración de la seguridad y salud en el trabajo en la empresa LA FABRIL. Riobamba, Ecuador.
- Idalberto, C. (1993). Administración de Recursos Humanos. Ed.: McGRAW: Segunda edición.
- Iranzo, M. (2017). Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones. Universidad Pontificia de Comilla ICADE-ICAI, 109.
- Jiménez, D.P (2016). Manual de Recursos Humanos 3ª Edición. Madrid: Editorial ESIC.

- Labarca, G. (1999, Abril). Capacitación en pequeñas empresas de América Latina. CEPAL, 21.
- Mar Cornelio, O., & Bron Fonseca, B. (2021). Implementación de operador OWA en un sistema computacional para la evaluación del desempeño. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 15(4), 59-74.
- Modelado. CETECIC: Centro de Terapia Cognitivo Conductual y Ciencias del Comportamiento. (s. f.). <https://www.cetecic.com/tecnicas/modelado/>
- Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos* (9a ed.). México: Pearson Educación.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson educación.
- Myers-Briggs. (2022). ¿Cuáles son los tipos de personalidad según la psicología? Universitat Carlemany. Recuperados de <https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/blog/tipos-de-personalidad/>
- O'Donnell, N., y Shaver, L. (1990). The use of role play to teach communication skills. Paper presented at the 14th National Conference on Successful College Teaching, Orlando, Florida.
- Paredes, Alfredo. (2008). *Manual de administración de recursos humanos por competencias*. Quito – Ecuador. Editado por ASOCIADOS CIA.LTDA.
- Portellano Pérez, J., Martínez Arias, M. (2011). *Test de las anillas para la evaluación de las funciones ejecutivas*. TEA.
- Resnick, M., y Wilensky, U. (1997). Diving into complexity: Developing probabilistic decentralized thinking through role-playing activities. *Journal of the Learning Sciences*, 7, 153-172.
- Rivero-Remírez, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159-164.
- Urdiales, S. (2015). Elaboración de una propuesta de implementación de los subsistemas de selección de personal, clima laboral en la empresa Raster en el período octubre 2014 - marzo 2015. Retrieved from <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/9015>
- Valera, J. P. (2011, octubre). UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE QUITO. Edu.ec. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2782/1/UPS-QT00109.pfd.pdf>



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

PROYECTO FINAL: CAMBIO ORGANIZACIONAL

HERRAMIENTAS DE TALENTO HUMANO

MOLAPLEX

GESTIÓN DEL CAMBIO

Cristian Beltrán, Bernardo Bustos, Santiago Cadena, Vinicio Merchan,
Doménica Orellana, Nicol Pacheco, Daniel Peña, Isabella Peña, Renato Perez,
Sebastian Sanchez, Freddy Segarra, Diego Valarezo

MOLAPLEX

Logo

9. INTRODUCCIÓN

En nuestro proyecto vamos a proponer un modelo de gestión que busca potenciar, mejorar y ayudar a que la empresa tenga un desarrollo en el apartado organizacional, implementando estrategias y analizando la manera de llevar la empresa por parte de los propietarios en la actualidad para encontrar los aspectos en los que se necesita un cambio o implementar nuevas propuestas que mejoren los puntos donde existan falencias o deficiencias, implementaremos evaluaciones del desempeño enfocadas en potenciar resultados y clima laboral, levantamiento de perfiles de cargo, salud y seguridad organizacional, identificación de actividades esenciales, manejo de recursos y reclutamiento.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
2. INFORME DE DIAGNÓSTICO	9
3. MARCO TEÓRICO	12
3.1 Gestión de Recursos Humanos	12
3.2 Análisis de Puestos	13
3.3 Reclutamiento	19
3.4 Selección	20
3.5 Contratación	23
3.6 Inducción	23
3.7 Evaluación de desempeño	24
4. HERRAMIENTAS	28
4.1 ANÁLISIS DE PUESTOS	28
4.2 RECLUTAMIENTO	42

4.3	SELECCIÓN	46
4.4	CONTRATACIÓN	67
4.5	INDUCCIÓN	68
4.6	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	71
4.7	CAPACITACIÓN	73
5.	CONCLUSIONES	0
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	0

10. INFORME DE DIAGNÓSTICO

En el presente informe se presentarán las respuestas recolectadas del cuestionario aplicado a Juan Fernando Miauta, gerente de la empresa Molaplex, el día. El cuestionario consta de 8 secciones de 72 preguntas divididas en las siguientes secciones y tiene como objetivo realizar un diagnóstico a la empresa para así poder conocer desde donde podemos empezar los cambios, identificar los puntos claves de gestión de talento humano para así generar una propuesta de mejora.

Sección 1

Datos generales:

La empresa Molaplex tiene un número de colaboradores en la empresa de 13 personas, 3 mujeres, 1 en mando medio y 2 en asistentes auxiliares en el caso de hombres son 10, 2 en ejecutivo 1 en mando medio y 7 en asistentes auxiliares. En el rango de edades se encuentra 1 hombre menor a 30 años, 8 entre 30-50 años y 3 mujeres con más de 50 años. La empresa no cuenta con rotación de personal desde el 2021 por lo que no existe un cargo con mayor rotación.

La empresa no cuenta con departamento de recursos humanos

Sección 2

Procesos de Recursos humanos:

La empresa no cuenta con departamento de recursos humanos, manual de funciones, perfil de competencias, debido a esto los colaboradores no tienen clara la descripción de sus cargos.

Existe un reclutamiento interno y externo y las fuentes de empleo se encuentran en la red (redes sociales y páginas web).

Las etapas que se utilizan para los procesos de selección son: reclutamiento, revisión de currículums, exámenes médicos e inducción, por lo que no cuenta con entrevista preliminar ni pruebas de selección.

No cuentan con evaluación del desempeño.

Sección 3

Formación y enseñanza:

La empresa si realiza capacitación, pero esta no planifica el presupuesto anual para el proceso de capacitación. La empresa cuenta con políticas que ayudan a realizar cursos de capacitación en donde los asistentes-auxiliares han cumplido 30 horas de capacitación operativa las cuales la empresa se encarga de cubrir en su totalidad.

La empresa no utiliza capacitación interna en todos si no solo en mandos operativos.

La empresa no cuenta con la aplicación de procesos de outplacement, de igual manera no cuenta con asistencia sobre la transición de una vida sin trabajo

Sección 6

Relación de trabajador empresa:

La gerencia brinda a los empleados avisos con los que respecta a posibles cambios operacionales-funcionales significativos dentro de la empresa. La empresa no incluye opiniones de sus empleados antes de posibles cambios operacionales-funcionales que se puedan dar dentro de la empresa por lo tanto no cuenta con un proceso de evaluación de las propuestas brindadas por los trabajadores

Sección 7

Libertad de asociación y negociación colectiva:

La empresa no cuenta con políticas relacionadas a la libre asociación o contratos colectivos.

Sección 8

Salud y seguridad en el trabajo:

La empresa Molaplex cuenta con un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo, y cuenta con estándares nacionales para sí sistema de gestión de salud y de seguridad. El nivel de formación académica de responsables de salud y seguridad es de tercer nivel y es un consultorio externo a la empresa. La empresa no tiene puestos de trabajo que tienen altos niveles de peligrosidad, pero si puede haber un accidente si no se encuentra con el equipo adecuado. El profesional responsable de salud en el trabajo cuenta con acreditaciones y cualidades reconocidas y ajustadas a requerimientos legales.

Acceso de los trabajadores a los servicios de salud:

Este servicio no se encuentra dentro del lugar de trabajo, pero si hay servicios de salud durante todas las horas laborales. Sin embargo, no se realizan evaluaciones para verificar la eficacia de los servicios de salud, no existen campañas de socialización para que todos los empleados conozcan y utilicen los servicios de salud y se mantiene la privacidad de los datos de salud de cada empleado.

Participación de los trabajadores en decisiones sobre la salud y seguridad en el trabajo:

Dentro de Molaplex la participación de los trabajadores de salud y seguridad no se basa en requerimientos legales. Sin embargo, se comunica información relevante sobre salud y seguridad a los trabajadores, de igual manera se provee de equipos de protección individual para los puestos que lo requieran. Con regularidad se realizan controles de usos de protecciones individuales con la presencia de representantes legales de los trabajadores, a fin de encaminar a procesos de capacitación a los empleados en temas de salud y seguridad ocupacional, los cursos de formación son gratuitos y pagados por la empresa, estos participan de manera obligatoria y no se cuenta con un sistema de evaluación para los formadores y para los contenidos de los cursos.

Acceso de los trabajadores a servicios médicos y salud no relacionados al trabajo:

No existen servicios médicos y de salud no relacionados con el trabajo, por tal motivo los trabajadores no tienen acceso a estos servicios ni sus familiares directos.

11. MARCO TEÓRICO

3.17 Gestión de Recursos Humanos

Según Chiavenato (1993), la gestión de Recursos Humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La gestión estratégica de estos recursos exige un análisis

desde la perspectiva del comportamiento organizacional, así como también desde el pensamiento sistémico.

La fuerza laboral de una organización es uno de los factores determinantes del éxito o fracaso de la misma. Todas las estrategias establecidas para alcanzar las metas y objetivos de la organización dependen directamente del conjunto de acciones y decisiones tomadas por los colaboradores (Farfán, et.al, 2020). Por esta razón, es de suma importancia desarrollar e implementar instrumentos que ayuden a administrar efectivamente tales recursos.

3.18 Análisis de Puestos

Las tendencias actuales se enfocan en sistemas prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el análisis de puestos, como una herramienta fundamental para formular cualquier política de RRHH (Iranzo, 2017), debido a que casi todas las actividades desarrolladas en esta área se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

Este instrumento tiene como objetivo dar una visión general, tanto a colaboradores, como a la organización, sobre diversos aspectos relacionados con la estructura organizacional, las acciones y deberes que incluye la ejecución de un determinado cargo. Según Alles (2005), es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre el contenido de un puesto descrito como "tareas a realizar" y sus requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas y el perfil adecuado de las personas que deben contratarse para ocupar cada cargo.

De la misma manera, para Paredes & Asociados (2008), la estructura orgánica funcional es el instrumento administrativo más representativo que será determinante para el cumplimiento de la misión y visión de la empresa junto a los objetivos estratégicos que se planteen a corto, mediano y largo plazo como empresa, estableciendo de esta manera las relaciones de dependencia, supervisión y coordinación.

Elementos de la descripción de puestos

- **Identificación del cargo**

Según Alles (2005), se debe detallar de manera breve y concisa, el nombre del puesto, área, departamento o gerencia a la que pertenece, considerando que no se pueden utilizar

diferentes nombres para puestos similares y también la fecha, para hacer constar el momento en que se escribió la descripción del puesto. Además, se deben mostrar las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización (por ejemplo: supervisa a, reporta a).

- **Misión del cargo**

Describe la razón de ser del puesto, en la que se indica qué es lo que hace, a qué o a quiénes afecta su labor y finalmente, para qué se realizan tales funciones en el determinado cargo. La misma debe ser descrita en un solo párrafo/frase, sin puntos aparte, en los que contengan estos cuatro momentos: Qué (Acción), Sobre qué (función), De acuerdo a qué (marco/guía), Para qué (resultado) (Alles, 2005).

- **Identificación de los riesgos del cargo**

La identificación de los riesgos del cargo permite a la organización tener en cuenta los riesgos a los que están expuestos el personal. Da una visión general de los riesgos a los que se someten las personas dependiendo de cada cargo, dependerá de sus funciones, y campos de acción.

La medición o cuantificación de los factores de riesgo se realiza aplicando procedimientos estadísticos, estrategias de muestreo, métodos o procedimientos estandarizados y validados con instrumentos calibrados. (Hilbay & Cisneros, 2010).

A través de la investigación a que se exponen en el trabajo las personas, se pueden identificar los riesgos de cada cargo. Los riesgos que se pueden identificar son: mecánicos, físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales. La identificación de estos riesgos, pueden además ayudar a prevenirlos, pues se tomaría acciones para tratar de minimizarlos, haciendo más baja la incidencia de los riesgos hacia el personal de la organización

- **Dimensiones del cargo**

Las dimensiones del cargo son necesarias para permitir conocer algunos detalles del cargo, como son la parte salarial, y material. En las dimensiones económicas se menciona una descripción detallada del salario fijo o factura y en las dimensiones materiales se menciona una descripción detallada de materiales que utiliza para ejecutar su trabajo. Esto es necesario saber para la construcción de presupuestos salariales y de materiales, aparte de que se puede entregar los materiales necesarios para la ejecución de las actividades de los trabajadores. Podríamos

acotar que la dimensión económica se puede construir a través de tablas sectoriales, salariales, etc. Por otro lado, la dimensión de materiales se podría construir con entrevistas con cada uno de los cargos a fin de conocer los materiales que manejan, etc. (Paredes, 2008).

- **Listado de actividades e identificación de actividades esenciales**

Para que un cargo sea apto se requiere de ciertas competencias que se encuentran dentro de los conocimientos y destrezas indispensables para tener un mejor desempeño de actividades esenciales.

Paredes y Asociados (2000) emplean el Modelo de Perfiles por Competencia. El levantamiento de los cargos inicia con una descripción detallada de todas las actividades que se realiza en cada cargo de la organización, posteriormente se utiliza la escala de factores para valorar las actividades más importantes para el cargo con la fórmula: $TOTAL = (CO \times CM) + F$, F representa la frecuencia con la que se realiza la actividad, CO es la consecuencia de no ejecutar la actividad y las consecuencias que esto, por ultimo CM hace referencia al grado de complejidad de ejecutar la actividad a nivel de esfuerzo físico y/o intelectual. El objetivo de aplicar esta fórmula es brindar una calificación a cada actividad del cargo y poder identificar más que presenten un mayor puntaje (como se citó en Chalá, 2018).

A continuación, la metodología del MPC se basa en el principio de Pareto en el cual explica que el veinte por ciento de las actividades son las esenciales en relación con el ochenta por ciento sobrantes de las actividades, es decir, el 20% es un resultado global de las actividades del cargo. Para cada cargo se asignan 4 o 5 actividades con las puntuaciones más altas que serán valoradas como las actividades esenciales (Alfredo Paredes y Asociados, 2000, como se citó en Chalá, 2018).

- **Conocimientos y Rasgos de personalidad**

El conocimiento hace referencia a un conjunto ordenado de conocimientos sobre una materia, tema o disciplina en particular. Son importantes y forman la base para el desempeño. El modelo de conocimiento es un conjunto de procesos relacionados con las personas que forman parte de una organización, que permiten establecer los conocimientos necesarios para los diferentes puestos. Este es fundamental para el desempeño, sin el conocimiento necesario no se desempeñará el puesto o las tareas asignadas de manera adecuada. Sin embargo, el

desempeño exitoso se logra al tener las competencias necesarias para las funciones descritas anteriormente (Paredes, 2008).

El término competencia se refiere a los rasgos de personalidad que se reconocen en las organizaciones, en la gestión de recursos humanos, ya sea bajo el nombre de competencias de las personas que utilizan este enfoque, o generalmente bajo el nombre de rasgos de personalidad. Junto con las características de la personalidad están las motivaciones y el concepto de uno mismo. Estos factores en conjunto determinan el comportamiento de una persona, que es un elemento usado en la medición de la competencia. Ahora se entiende que las capacidades (rasgos, motivaciones y autoconceptos) se relacionan con "algo", que es una medida de eficacia o alto rendimiento (Alles, 2005).

Las cinco dimensiones de la personalidad basadas en el big five de Goldberg son el neuroticismo(susceptible), extroversión (sociable), apertura a la experiencia (inventivo), amabilidad (amigable), responsabilidad (eficiente). Según Myers-Briggs (2020), hay 16 tipos de personalidad, los mismos que ya han sido descritos en las herramientas.

- ✓ Extrovertido Sensitivo Pensativo Juicioso (controladores).
- ✓ Extrovertido sensitivo pensativo perceptivo (espontaneidad).
- ✓ Extrovertido sensitivo sentimental juicioso (atiende las necesidades del resto).
- ✓ Extrovertido sensitivo sentimental perceptivo (alegres y espontáneos).
- ✓ Introverso sensitivo pensativo juicioso (moral).
- ✓ Introverso sensitivo pensativo perceptivo (reservado).
- ✓ Introverso sensitivo sentimental juicioso (protectores)
- ✓ Introverso sensitivo sentimental perceptivo (viven el presente).
- ✓ Extrovertido intuitivo pensativo juicioso (liderazgo).
- ✓ Extrovertido intuitivo pensativo perceptivo (curioso).
- ✓ Extrovertido intuitivo sentimental juicioso (les gusta aprender)
- ✓ Extrovertido intuitivo sentimental perceptivo (creativo).
- ✓ Introverso intuitivo pensativo juicioso (resolución de problemas).
- ✓ Introverso intuitivo pensativo perceptivo (reflexionan).
- ✓ Introverso intuitivo sentimental juicioso (sensible).
- ✓ Introverso intuitivo sentimental perceptivo (sensible y creativo).

- **Guía para identificar conocimientos informativos.**

Los conocimientos exhibidos a continuidad se logran en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades principales del puesto:

Áreas de conocimientos informativo	Descripción
1. Información institucional de nivel estratégico	Entendimiento de misión y visión, claves de éxito, prioridades de la institución y políticas
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, cuáles son las funciones, metodologías ocupadas y enfoques de trabajo del área
3. Mercado / entorno.	Entender el mercado en plenitud y el entorno donde se puede desenvolver el negocio
4. Productos y servicios.	Saber cuáles son las características de cada productos y servicios de la institución
5. Personas y otras áreas.	Saber quiénes son las personas de la institución conociéndose y así mismo de otras áreas
6. Leyes y regulaciones.	Tener claro cuáles son los reglamentos, políticas para el trabajo
7. Clientes	Es el conocimiento que el cliente debe de saber acerca de la institución
8. Proveedores / contratistas.	El conocimiento previo que deben proveedores y los contratistas

9. Otros grupos	Grupos tales como socios (inversionistas) y representantes de organismos externos
10. Datos empresariales.	Aumento de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc
11. Otros conocimientos informativos.	Plataformas virtuales

(Paredes & Asociados, 2008)

- **Formación académica y Capacitación adicional**

Una de las variables a tomar en cuenta al momento del análisis y la descripción de un determinado cargo, es la formación académica y la formación adicional con la que deberá contar el aspirante. Cuando se menciona formación académica y formación adicional (todo curso realizado por una persona con el fin de actualizar u obtener nuevos conocimientos), no es otra cosa que aquellos conocimientos adquiridos a lo largo de vida estudiantil de un individuo, conocimientos como: Matemáticas aplicadas, Microeconomía, Macroeconomía, Contabilidad, entre otros, serán necesarios de acuerdo al cargo que se vaya a desempeñar.

Para Alles (2007), los conocimientos son muy importantes y debe ser imprescindible verificarlos, ya que la ausencia de los mismos, dificultará la ejecución de las tareas asignadas a una persona en un determinado cargo. Sin embargo, el conocimiento no determinará si un profesional destacará o no, estos deberán ir acompañados de otras características personales que harán la diferencia.

- **Experiencia laboral requerida**

La experiencia laboral requerida es un elemento indispensable al momento del reclutamiento. Ya que forma parte del perfil que se necesita para ciertos puestos. La experiencia laboral será proporcional a la función del cargo y la responsabilidad que lo comprometa ya que al pasar el tiempo el perfil irá evolucionando.

Se tienen en cuenta las cualidades necesarias para realizar la tarea. Pero se evita detallar las características que posee el titular que no son necesarias para desempeñar correctamente el cargo. (Jiménez, 2016)

La capacitación y desarrollo basado en competencias es el proceso que se fundamenta en la identificación de: las actividades claves de los cargos y sus correspondientes competencias para, a través de las distintas estrategias formativas, capacitar a los participantes según los lineamientos de los objetivos y estrategias corporativas (Alfredo Paredes, 2009). Los programas de desarrollo basados en competencias se centran en la mejora de los niveles de desempeño.

3.19 Reclutamiento

El reclutamiento en una empresa es una de las partes más fundamentales para un correcto funcionamiento de todas las áreas de la misma, no siempre se le da la atención necesaria o se logra valorar la importancia que tiene en el mediano y largo plazo, los resultados y objetivos de una organización dependen en gran parte de su recurso humano y tener a las personas adecuadas en los diferentes cargos que se les requiera es algo que marca la diferencia entre ser líderes y referentes a ser competidores promedio. Por su parte, Mondy (2005, p. 119) considera el reclutamiento como el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización, por tanto, tenemos claro que cumplir con este apartado garantiza un funcionamiento adecuado y efectivo de toda la empresa.

Tipos de reclutamiento

- **Reclutamiento interno**

El reclutamiento puede ser interno o externo, el reclutamiento interno consiste en cubrir la vacante con empleados que ya pertenecen a la organización, en otras palabras, se reubica a una persona para ocupar el cargo vacante, esto da la oportunidad de ascender a los empleados, a crear un plan de carrera y permite tener programas de desarrollo de personal, planes de profesionalización, capacitaciones, y mantiene al personal motivado, generando así un clima adecuado dentro de la organización (Espinosa, 2012).

Este método es muy eficaz para cubrir un puesto y es muy utilizado en épocas donde la economía crece y es muy difícil conseguir candidatos en el mercado laboral. Este tipo de reclutamiento trae bastantes ventajas tales como menor costo y menor inversión de tiempo, se contrata a una persona que la empresa ya conoce y comparten y ya están adaptados a la cultura de la organización, además estas al anunciarse públicamente dentro de la empresa crean expectativas y posibilidad de desarrollo a los empleados lo que ayuda a la motivación, a la retención de personal y al clima laboral (Urdiales, 2015).

- **Reclutamiento Externo**

El reclutamiento externo es un proceso de selección de personal. En este, a diferencia del reclutamiento interno, se convoca a candidatos que están fuera de la empresa. El reclutamiento externo, en otras palabras, es una forma de cubrir una nueva vacante de trabajo.

Existen fuentes de selección externa, tales como: Agencias de empleo que son las organizaciones que ofrecen servicios de reclutamiento de personal para otras empresas que lo necesiten. Bolsas de trabajo que tienen disponible un registro de estudiantes que se han inscrito en la misma que pueden ser como LinkedIn. Ferias de empleo que son eventos importantes para el reclutamiento de personal porque estos permiten encontrar candidatos y perfiles más específicos de acuerdo con las necesidades de la empresa. Las redes sociales son también una fuente de reclutamiento muy óptima ya que con la evolución del internet ha permitido que se utilicen estas fuentes de reclutamiento electrónico. Anuncios en medios de comunicación y organizaciones profesionales también son algunas de las opciones para el reclutamiento externo.

3.20 Selección

Según Mondy (2010), el proceso de selección consiste en elegir entre varios candidatos quién es el más adecuado para un puesto y una organización. Por esta razón, es necesario revisar con el mayor cuidado posible las hojas de vida recibidas para seleccionar candidatos que cumplan a cabalidad con los conocimientos, habilidades y criterios requeridos para el puesto, ya que debido a procesos de selección deficientes e incorrectos, no solo las empresas pueden sufrir sino también sus empleados.

En base a lo expuesto anteriormente, Mondy (2010) nos sugiere seguir siete pasos esenciales para realizar un proceso de selección de personal, siempre ajustando a cada organización:

1- Entrevista preliminar: El objetivo básico de este apartado es eliminar a los aspirantes que no cuentan con los requisitos necesarios para el puesto en el menor tiempo posible.

2- Revisión de solicitudes de empleo: Se examinan las solicitudes de empleo en donde se verifica si es que hay relación entre el candidato y el puesto de trabajo en base a este documento. Las solicitudes de empleo se suelen llenar tomando en cuenta los criterios de la empresa, sin embargo, por lo general contienen datos personales, formación académica, y experiencia laboral.

- **Revisión de currículum:** Normalmente las empresas suelen comenzar solicitando este documento antes de seguir el proceso. En el cual se describe la experiencia, formación académica y capacitaciones que tiene el individuo.

4- Pruebas de selección: Las pruebas están encargadas de evaluar aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los candidatos. Las pruebas tienen la ventaja de ser un reflejo del desempeño que puede tener un empleado en su trabajo, sin embargo, no son infalibles a la hora de medir la motivación que tendrá un empleado en un futuro.

5- Investigación previa al empleo, verificación de antecedentes: su objetivo es la verificación de la información presentada con el fin de comprobar su veracidad, además de indagar sobre algún dato importante que no fue mostrado.

6- Decisión de selección: En este paso el administrador revisará a los candidatos restantes tomando en cuenta todas las etapas anteriores, y la recomendación de RRHH. Sin embargo, la decisión de contratación será suya teniendo en cuenta la inversión que se necesita para todo el proceso.

7- Examen médico: Por ley la empresa no puede realizar un examen médico sino hasta que el candidato haya recibido una oferta de trabajo, por lo que en general una oferta de trabajo dependerá de que el candidato haya pasado este examen.

Pruebas de Selección

Las pruebas de selección son de suma importancia para facilitar y determinar, las diferentes capacidades, conocimientos y rasgos de personalidad, que presentan los candidatos. Por ello, se optó por aplicar 3 diferentes tipos de pruebas para el área operativa: conocimiento, psicométricas y de personalidad; y dos diferentes tipos de pruebas para el área administrativa: conocimiento, y se sugiere una prueba de personalidad.

La prueba de conocimientos se aplica tanto en el área administrativa como operativa pues evidente la necesidad de comprobar y corroborar los conocimientos del candidato para el puesto de trabajo, ya sea acerca de manejo de maquinaria, software, metodologías, conocimiento teórico aplicable en algún área, etc., por ende, es fundamental aplicarla en ambas áreas.

Por otro lado, El test de anillas es una prueba psicométrica que permite evaluar las funciones ejecutivas, es una de las herramientas más completas del conocimiento humano, es importante mencionar que las funciones ejecutivas se pueden evaluar mediante la capacidad de planificación, este test consiste en la construcción de 15 modelos con anillas de colores, donde se valorará el número de movimiento, y el tiempo que la persona evaluada emplee en la ejecución de cada uno de ellos Estas variables a considerar son fundamentales, ya que se ha confirmado que el factor común, y el que determina la eficiencia en el rendimiento ejecutivo es el tiempo que se utiliza para construir cada uno de los modelos (Portellano, et.al, 2011).

El IPV, por una parte, permite evaluar la disposición que presentan las personas para la venta, y por otra construir un perfil individual que contienen los diferentes rasgos de personalidad. Es un test que no presenta un tiempo límite (ECPA, 2016).

Es una prueba que va permitir formar un perfil individual más completo, ya que, proporcionará una idea más clara sobre las habilidades que presenta el candidato.

En cuanto al área administrativa, es necesaria la aplicación de un test de personalidad que nos permita conocer si los rasgos de personalidad del candidato se ajustan a los requisitos del puesto. La aplicación de este test requerirá de un psicólogo organizacional que nos facilite la interpretación de resultados, pues al tratarse del área administrativa, los rasgos de personalidad necesarios pueden ser más específicos. Las 5 dimensiones de este test son: energía, afabilidad, tensión, estabilidad emocional y apertura mental. Estas dimensiones a evaluar tienen una gran aplicabilidad en las organizaciones, y se relacionan con actividades habituales de la vida laboral (Caprara, et. al, 2001).

3.21 Contratación

La contratación de personal es un mecanismo de selección de una persona en un puesto laboral, según su idoneidad, los que deben tener excelente desempeño de funciones.

Es así que, Gómez-Mejía et al. (2001) definen al reclutamiento como: “el proceso por el que se genera un conjunto de candidatos cualificados para un determinado puesto de trabajo; el primer paso del proceso de contratación”.

El proceso de contratación es de suma importancia ya que es aquí donde se le da a conocer al candidato todos los términos, condiciones y la firma de contrato final antes de comenzar a laborar.

3.22 Inducción

Según Mondy, la inducción es fundamental para el proceso de selección dentro de una empresa, señalando que consiste en el esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo que se dirige a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto y el grupo de trabajo. Este proceso radica de la necesidad de familiarizar a los trabajadores recién incorporados a la cultura de la empresa, así como adaptarlos a las estructuras organizacionales.

Mondy (2010) si bien la inducción y sus actividades son supervisadas por recursos humanos, pueden ser adecuadamente desarrolladas por compañeros del nuevo trabajador en sus respectivas áreas debido a que suelen ser accesibles al personal de nuevo ingreso, tienden a mostrar un alto grado de simpatía, y tienen la experiencia organizacional y los conocimientos que los empleados nuevos necesitan.

Como menciona Koontz y Weihrich (2004) la inducción es un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a utilizar y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; generalmente está respaldado por un presupuesto y el propósito es hacerles saber a los empleados que sabrán dónde trabajar para reducir la ansiedad que suelen experimentar los recién llegados a la organización.

Por esta razón se tomó en cuenta adquirir esta información, mediante la investigación de este proceso, generado por el departamento de recursos humanos y poder implementar de la mejor manera esta propuesta que sin lugar a duda demuestra que es uno de los pasos más

importantes relacionado directamente a la integración de nuevos conocimientos a la organización.

3.23 Evaluación de desempeño

“La evaluación del desempeño se considera como una apreciación sistemática del actuar de cada persona, en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (Rivero-Remírez, 2019).

Mar y Bron (2021) comentan que “La evaluación del desempeño representa una medida de la trayectoria de las personas en un período de tiempo.”

Casallas (2016) menciona que todo proceso de evaluación sirve para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, con el fin de determinar la eficacia en el cumplimiento de las responsabilidades, funciones y actividades propias del cargo o puesto en el que se desempeña.

Algunos de los criterios que se toman en cuenta para la evaluación son:

- Habilidades
- Competencias profesionales
- Capacidad de adaptación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

La evaluación de desempeño se puede dividir de acuerdo a quién realice la evaluación, uno de los modelos tradicionales es la Evaluación 90°. Se utiliza para evaluar a una persona a nivel laboral, hace hincapié en los objetivos y competencias. En este procedimiento solo pueden evaluar las personas que están en un cargo superior a uno inferior, es decir, solo pueden evaluar los jefes a los subordinados, es importante mencionar que para que el proceso obtenga el éxito deseado, es necesario que los jefes no evalúen su afinidad personal con el trabajador, porque distorsiona el verdadero objeto de la evaluación (Valera, 2011).

Según Fortis (2016), si se realiza de manera correcta la evaluación de 90°, se puede encontrar algunas ventajas como las siguientes:

- La evaluación de 90° es objetiva, ya que, si se la hace de manera correcta y con los instrumentos necesarios, en los resultados nos demostrará cuáles son los problemas que hay en estos puestos.
- Si utilizamos los resultados correctamente, nos ayudará a que la empresa pueda diseñar planes de capacitación para una mejora en la productividad o en el área que sea necesaria.
- Los resultados también nos ayudan a crear la retroalimentación adecuada donde habrá un acercamiento jefe - empleado, ayudando a conocer más sobre la situación y sus empleados.
- Esta ventaja es muy importante, ya que con esta evaluación nos ayuda a que se habrá la oportunidad de diálogo jefe - empleado y así ellos poder sentirse escuchados en las situaciones que se presenten.

La escala gráfica para Gil. et al, (2018), es el método de evaluación más empleado, divulgado y el más simple, la aplicación de este método requiere tener cuidado, con el fin de controlar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, mismos que pueden interferir en los resultados, debido que estos se dan a través de expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos. Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores (Chiavenato, 2016).

Los factores de la evaluación que se califican son actividades esenciales y conocimientos, de acuerdo con lo que selecciona y valora la empresa. Los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen. Entonces, si una organización escoge el conocimiento del puesto como un factor a evaluar, señala a todos los trabajadores la importancia y la prioridad que confiere a ese aspecto. El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada organización, pero, en general, se ubica entre cinco y diez factores. (Chiavenato, 2009).

Los principales beneficiarios del método de escala gráfica son el gerente, la organización y la comunidad. Una de sus ventajas es brindar a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple, Además también posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño

más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas. A la vez, exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente. (Chiavenato, 2016) De igual manera, comunicarse con sus subordinados para asegurarse de que entiendan que la evaluación de desempeño es un sistema objetivo que les permite conocer cómo está su desempeño.

Instructivo para Evaluación de desempeño

- **Datos de identificación**

Jefe o autoevaluación: se marca con una X el tipo de evaluación que se va a dar, ya sea evaluación por parte del jefe o autoevaluación.

Cargo: cargo al que pertenece la persona evaluada. El nombre no es necesario ya que esta evaluación es anónima.

Área: área a la que pertenece la persona evaluada.

Unidad organizativa: empresa u organización en la que se realiza la evaluación.

Fecha de evaluación: fecha en la que se realiza el proceso de evaluación.

Tipo de evaluación: En este apartado se menciona que tipo de evaluación se realiza, de acuerdo a la cantidad y cargos de personas que realizan la evaluación.

- **Actividades esenciales**

Son aquellas actividades que conducen al logro de los resultados de impacto. Todas las actividades que hace el ocupante del puesto de trabajo, pueden ser desde lo más pequeño hasta lo más grande, no se puede dejar de poner ninguna de las actividades.

- **Conocimientos**

Los conocimientos son un conjunto de información adquiridos mediante la educación formal y la acumulación de experiencias. Existen dos tipos de conocimiento, primero los conocimientos generales de trabajo, es decir los conocimientos que posee una persona que aspira a un empleo, después tenemos los conocimientos técnicos específicos requeridos por la posición, se trata de la capacidad para demostrar todos aquellos conocimientos teóricos, prácticos, experiencias y habilidades que se requiere para la ejecución de una tarea.

- **Tipo de indicador**

Los tipos de indicadores que se tomarán en cuenta serán: Evaluación por eficacia y por desarrollo. En el caso de eficacia, se mide el logro de los resultados propuestos por medio de las actividades, se indica si se realiza las cosas que se debían hacer. Por otro lado, la evaluación por desarrollo son los valores con los que podemos medir el rendimiento de los empleados en una empresa.

- **Rango**

Responsabilidad: 90°

Criterio: Logro de metas

Método: Escala Gráfica

Periodo: Anual

- **Equivalencia**

En este apartado se utiliza un “indicador” que representa niveles de satisfacción del cumplimiento de la actividad, en este caso, surge del rango para la ponderación.

- **Calificación**

Debemos calcular el promedio de este y por lo tanto la calificación es el total que puntúa a través de la evaluación de desempeño, seguida de esto se analiza la información. Y por consiguiente se diseña un plan de acción para mejorar los aspectos negativos y potenciar las variables positivas que hayan resultado de la evaluación de 90 grados.

12. HERRAMIENTAS

4.15 ANÁLISIS DE PUESTOS MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

- **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

(El número de personas registradas dependerá del cargo al que pertenezca)

INFORMACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo:		Nombre del ocupante del cargo:	
Departament o al que pertenece:		Fecha de elaboración:	
INFORMACIÓN DE REPORTE (Registrar el número, nombre del cargo y la persona para dejar constancia del cumplimiento de sus actividades realizadas ante su superior)			
N° de responsable/es a quien reporta:			
Nombre del cargo al que reporta:	- -	Nombre de responsable a quien	- -

	-	reporta:	-
	-		-
INFORMACIÓN DE SUPERVISIÓN			
(Registrar el número, nombre del cargo y la persona a quien supervisa para llevar un control del cumplimiento de sus actividades)			
N° de responsable/es a quien reporta:			
Nombre de cargo al que supervisa:	-	Nombre del responsable a quien supervisa:	-
	-		-
	-		-
	-		-

- **DEFINICIÓN DE MISIÓN DEL CARGO**

(Para redactar la misión del cargo, es necesario conocer cómo este contribuye a la empresa)

Misión:

- **IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS DEL CARGO**

(La identificación de los riesgos, dependerá de las actividades que debe desempeñar el trabajador, las herramientas que usa, y el entorno en el que realiza sus labores)

Tipos de Riesgos laborales	Descripción	Marque (X)
		(X)

Físico	Temperaturas altas o bajas, radiación, ruido, vibración, iluminación, ventilación, fluido eléctrico.	
Mecánico	Máquinas, superficies, caídas de objetos, atropellamientos o choques/colisión vehicular, contacto eléctrico, pinchazos, cortes.	
Químico	Sólidos, polvos, humos, líquidos, vapores, aerosoles, gaseosos.	
Biológico	Virus, hongos, bacterias, parásitos, exposición a animales selváticos.	
Ergonómico	Manejo manual de carga, movimientos repetitivos, posturas estáticas, posturas forzadas	
Psicosocial	Monotonía del trabajo, sobrecarga laboral, alta responsabilidad, conflicto de roles, falta de claridad en las funciones, turnos rotativos, relaciones interpersonales, inestabilidad laboral.	

- **DIMENSIONES DEL CARGO**

(En las dimensiones económicas se menciona una descripción detallada del salario fijo o factura y en las dimensiones materiales se menciona una descripción detallada de materiales que utiliza para ejecutar su trabajo)

Dimensiones económicas:	
--------------------------------	--

Dimensiones materiales:	
--------------------------------	--

- **LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES**

(En la tabla de “Actividades asignadas” se describen un promedio de 6 actividades principales que tiene el cargo y en base a una fórmula preestablecida se seleccionan las actividades esenciales de acuerdo con los valores que se den a cada actividad en Frecuencia, Consecuencia y Complejidad)

Factores	Preguntas de Apoyo
Frecuencia (Fr): Frecuencia con la que se realiza la actividad	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CO): Qué tan graves son las consecuencia por no ejecutar la actividad	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
Complejidad o grado de dificultada en la ejecución de la actividad (CM): Cuál es el grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridos para desempeñarlo	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿Requiere el desempeño el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

TABLA DE VALORACIÓN DE ACTIVIDADES			
Grado	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad

5	Todos los días	Máxima: Puede afectar a la organización en múltiples aspectos	Muy difícil: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimiento/ habilidades
4	Al menos una vez por semana	Importante: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales	Difícil: La actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimiento/ habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Media: Repercuten negativamente en resultados o trabajos de otros	Moderado: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
2	Una vez al mes	Poca: Cierta incidencia en resultados y actividades que pertenecen al mismo puesto	Fácil: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
1	Bimensual, trimestral o semestral	Mínima o Nula: Incidencia en actividades o resultados	Muy fácil: La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades

(Fórmula: $Fr + (CO * CM)$)

(Para describir correctamente las actividades, estas se deben empezar redactando con un solo verbo en infinitivo y deben ser concretas)

ACTIVIDADES DESIGNADAS					
N° de actividades	Descripción de actividades	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total
					0
					0
					0

					0
					0
					0

- **ACTIVIDADES ESENCIALES, CONOCIMIENTOS Y RASGOS DE PERSONALIDAD**

(Una vez descritas y valoradas las actividades asignadas al cargo, se toman como esenciales únicamente a las 4 actividades que tengan los puntajes totales más altos después de haber realizado el cálculo correspondiente, y se las describe en la tabla “Actividades Esenciales”)

Indicaciones para completar la siguiente tabla:

- Conocimientos: Se enlistan las áreas básicas que se requieren y se identifican si son capacitables o seleccionables.
- Rasgos de personalidad: Se enlistan los rasgos de personalidad necesarios para el cargo de acuerdo a la guía de personalidad postulada. (El número de rasgos de personalidad varían de acuerdo al criterio del profesional encargado de definir el contenido de esta tabla).

ACTIVIDADES ESCENCIALES			
Actividades	Conocimientos Técnicos o Académicos	Seleccionable / Capacitable	Rasgos de personalidad

• **GUÍA PARA ELEGIR TIPOS DE PERSONALIDAD**

(Para identificar la personalidad, se debe tomar en consideración el cargo al que se le aplicará el criterio)

Personalidad	Breve descripción	Cargos (elegir según la necesidad del cargo)
ESTJ (Extravertido Sensitivo Pensativo Juicioso)	Personas "controladoras" que necesitan ser conscientes de todo lo que sucede a su alrededor. Necesitan que las cosas funcionen como creen que deben funcionar.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ESTP (Extravertido Sensitivo Pensativo Perceptivo)	Las personas que pertenecen a esta categoría son activas, alegres y espontáneas. Suelen ejercer control sobre los demás, a través de su capacidad de observación y carisma.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ESFJ (Extravertido Sensitivo Sentimental Juicioso)	Se vuelcan en la atención de las necesidades de los demás. Sobre todo, en el caso de personas allegadas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ESFP (Extravertido Sensitivo Sentimental Perceptivo)	Alegres y espontáneas, que disfrutan entreteniéndose y entreteniendo a los demás. La diversión es uno de los pilares más importantes de sus vidas, y son de trato cercano.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo

ISTJ (Introvertido Sensitivo Pensativo Juicioso)	Un tipo de personalidad definido por su fuerte sentido de la moralidad y del deber.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ISTP (Introvertido Sensitivo Pensativo Perceptivo)	Son personas reservadas, orientadas a la acción y a las soluciones prácticas ante problemas diarios.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ISFJ (Introvertido Sensitivo Sentimental Juicioso)	Son personas definidas principalmente por sus ganas de proteger y ayudar a los demás y resultar confiables para los otros.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ISFP (Introvertido Sensitivo Sentimental Perceptivo)	Individuos que viven en el aquí y el ahora. Están en constante búsqueda de la novedad y de las situaciones sensorialmente estimulantes.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ENTJ (Extravertido Intuitivo Pensativo Juicioso)	Este tipo está relacionado con el liderazgo y el asertividad.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ENTP (Extravertido Intuitivo Pensativo Perceptivo)	Personas especialmente movidas por la curiosidad y por los retos que, para ser resueltos, requieren afrontar preguntas intelectualmente estimulantes.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
ENFJ (Extravertido Intuitivo Sentimental Juicioso)	Quienes aprenden constantemente acerca de todos los ámbitos del conocimiento, y ayudan a aprender a las demás.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo

ENFP (Extravertido Intuitivo Sentimental Perceptivo)	Propensión al pensamiento creativo, las artes y la sociabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
INTJ (Introvertido Intuitivo Pensativo Juicioso)	Orientados hacia la resolución de problemas específicos a partir del razonamiento analítico.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
INTP (Introvertido Intuitivo Pensativo Perceptivo)	Tienen gran propensión a la reflexión, dan más valor a lo exacto en términos teóricos que el pragmatismo y la resolución de problemas concretos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
INFJ (Introvertido Intuitivo Sentimental Juicioso)	Personas muy sensibles, reservadas y movidas por unos ideales muy definidos, y que sienten la necesidad de hacer que los demás sigan estos ideales.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo
INFP (Introvertido Intuitivo Sentimental Perceptivo)	Muestran una sensibilidad estética y artística que les vuelve creativos. Tienen tendencia a ayudar a los demás.	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativo ● Operativo

● **GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS**

Estos conocimientos se adquieren en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. Considerando las actividades esenciales de la posición:

Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición señalando con una X.

7 Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna “especifique”.

- 8 En caso de escoger más de cinco conocimientos informativos, deberá ordenarlos según su importancia.

Áreas de conocimientos	Descripción	X	Orden de Prioridad
5. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		
6. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		
7. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		
6. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		
7. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		
8. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		

9. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		
10. Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		
11. Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		
12. Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		
13. Otros conocimientos informativos.			

- **FORMACIÓN ACADÉMICA**

(Seleccionar con una X el nivel de educación ideal requerido para el cargo y describa el título que se requiere para cada caso)

Nivel de educación	Nivel de Educación (x)	Descripción del título requerido	
Formación básica			

Estudiante universitario			
Tecnólogo			
Título de tercer nivel			
Posgrado (Diplomado, maestría, doctorado)			

- **CAPACITACIÓN ADICIONAL**

(Se especifican; cursos, seminarios, pasantías que ayudan a desempeñar eficientemente el cargo, adicionales a la preparación académica)

Descripción de la capacitación	Fecha de realización	N° de horas

- **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

Dimensiones de la Experiencia	Detalle - (Señalar con una X en la mejor opción en “Tiempo de experiencia”)
--------------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> - (En el punto dos, se deberá llenar únicamente uno de los dos apartados que considere el más óptimo) - (En los puntos 2 y 3 detallar de manera escrita los datos solicitados) 	
1. Tiempo de Experiencia: (Es el tiempo que ha desempeñado el postulante en otras instituciones en cargos similares)	Tres meses	
	Seis meses	
	Un año	
	Uno a tres años	
	Tres a cinco años	
	Más de cinco años	
2. Experiencia en Instituciones similares: (Determinar los años de experiencia que se requiere dentro de instituciones similares)		
2. En puestos similares: (Determinar los años de experiencia en puestos similares que se requieren)		
3. Tiempo de adaptación al puesto: (Es el tiempo requerido para que una persona se adapte al puesto luego de su ingreso e inducción)		

- **VALIDACIÓN DEL INFORME**

(Describir los datos requeridos que validen el proceso de Análisis de puestos, tales como; fecha de su elaboración, nombre de la persona quien realizó el presente informe y nombre de la persona quien valida el informe)

Fecha de Elaboración: (Es la fecha en la que se aplica el cuestionario)	
Realizado por: (Es la persona facilitadora que aplica la herramienta)	
Validado por: (Es la persona que aprueba la presente herramienta para el análisis de puestos)	

4.16 RECLUTAMIENTO

REQUISICIÓN DE PERSONAL			
Unidad solicitante:		Nombre del puesto:	
Permanente:		Tipo de nómina	
Temporal:		mensual	diario
Breve descripción del puesto:			
Supervisa personal			
Si	No		
MOTIVO DE LA SOLICITUD			
Puesto vacante	Marque	Puesto creado:	
Razón:		Razón:	
Despido			
Renuncia			
Ascenso			
Traslado			
Suplencia			
DATOS PERSONALES REQUERIDOS DEL ASPIRANTE			
Edad	Estado civil	Educación	Experiencia

CANDIDATOS ACTUALMENTE EN LA EMPRESA			
si		Nombre:	
no		Puesto:	
Fecha de la requisición			Solicitada por:
Día	Mes	Año	Aprobada por:

- **REQUISICIÓN DE PERSONAL**

- **FORMATO DE RECLUTAMIENTO INTERNO**

Empresa Vacante para....	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 80px; margin: 0 auto;"> LOGO </div>
Descripción del puesto:	
Requisitos:	
Experiencia:	
Cualidades:	

- **FORMATO DE RECLUTAMIENTO EXTERNO**

Empresa

Requiere contratar Personal para...

LOGO

Descripción del puesto:

Requisitos:

Experiencia:

Cualidades:

Los postulantes presentaran una carpeta con su Hoja de Vida, y Datos personales

Buen ambiente laboral, Buen sueldo y todos los beneficios de Ley.

Interesados acercarse a sus instalaciones ubicadas en ...

O mandar su Hoja de vida al correo

Recepción de carpetas del ... al ...

- **FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO**

Solicitud de Empleo		Fecha:	
Evaluador:			
Datos personales			
Nombres completos			
Dirección			
Teléfono		Correo electrónico	
Lugar y fecha de nacimiento			
Empleo Solicitado			
Tipo de empleo solicitado			
Puesto específico que solicita			
En qué fecha estará disponible para empezar a trabajar			
¿Qué nivel de compensación mensual considera usted?			
Formación académica			
Señale su formación académica			
a) Primaria			
b) Secundaria			
c) Universitaria, Título de			
d) Maestría			
e) Posgrado			
Antecedentes laborales			
Empresa que laboraba			
Fecha de inicio		Fecha que concluyo	
Puesto			
Referencias			
Nombre, dirección y teléfono			
Nombre, dirección y teléfono			
Nombre, dirección y teléfono			

Nota:

Las solicitudes que cumplan los requisitos para el perfil de cargo pasaran al proceso de selección y los que no se archivan.

4.17 SELECCIÓN

- **ENTREVISTA PRELIMINAR**

FORMATO DE ENTREVISTA PRELIMINAR			
Fecha de emisión			
Realizado por			
DATOS PERSONALES			
Nombres Completos			
Edad		Nacionalidad	
Teléfono			
Fecha de nacimiento			
Dirección actual			
Estado Civil			

Correo electrónico			
Cargo vacante			
INFORMACIÓN ACADÉMICA			
Nivel Académico			
Carrera/ Título obtenido			
Lugar de formación			
Fecha de inicio		Fecha de finalización	
INFORMACIÓN LABORAL			
Empleo actual/ empleo anterior:		Cargo desempeñado:	
		Tiempo de servicio:	
Experiencia en cargos similares			
Aspiración Salarial			

Firma del entrevistador

FORMATO DE CALIFICACIÓN DE ENTREVISTA PRELIMINAR
Nombre del candidato:
Fecha de entrevista:
Cargo:
Realizado por:

En este documento se determinará la calificación correspondiente al desempeño del candidato en los ítems presentados durante la entrevista preliminar. El puntaje obtenido se otorgará en base a los siguientes criterios:

0 = no cumple con las características del cargo

5 = cumple con las características del cargo

ASPECTOS A EVALUAR	
Nivel académico	Calificación
	/5
Experiencia laboral	Calificación
	/5
Observaciones generales:	

Firma del entrevistador

- **REVISIÓN DE SOLICITUDES DE EMPLEO Y CURRÍCULUM**

(En este apartado, el encargado deberá analizar detalladamente si algún aspirante es compatible con el perfil requerido, considerando su formación académica, experiencia laboral, los conocimientos técnicos requeridos y aptitudes y competencias. Asimismo, dependiendo del cargo, se establece la necesidad de que los candidatos presenten inicialmente la solicitud de empleo, ya que, en algunos casos, basta solo con el currículum).

FORMACIÓN ACADÉMICA (MARCA CON UNA X)			
Seleccionar con una sola X el nivel de educación requerido dependiendo del cargo			
Formación básica			/3
Estudiante universitario			
Tecnólogo			
Título de tercer nivel			
Posgrado			
EXPERIENCIA REQUERIDA (MARCA CON UNA X)			
1-Tiempo de Experiencia			
Tres meses		0.1	/1
Seis meses		0.3	
Un año		0.5	
Uno a tres años		0.7	
Tres a cinco años		0.8	
Cinco años en adelante		1	
<i>En los puntos posteriores detallar de manera escrita los resultados</i>			
2- Experiencia en instituciones similares			/1
3- En puestos similares			/1
4. Tiempo de adaptación al puesto			/1
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS (MARCAR CON UNA X)			
<i>Cursos recibidos con respecto al trabajo que va a realizar</i>			
Congreso		0.5	
Seminario		0,5	

Conversatorio		0.5	/3
Taller		0,5	
Charla		0.5	
Curso intensivo		0.5	
Total			/10

- **PRUEBAS DE SELECCIÓN**

1.1 PRUEBA DE CONOCIMIENTOS (ÁREA OPERATIVA)

FORMATO DE PRUEBA DE CONOCIMIENTO

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS (NOMBRE DE LA CORPORACIÓN)
REFERENCIA GENERAL
Nombre Completo de Candidato:
Edad:
Cédula:
Cargo al que aspira:
Fecha:

Indicaciones Generales: El objetivo que presenta esta prueba es identificar el nivel de conocimiento que cada candidato presenta.

Las preguntas están relacionadas a las actividades del cargo que se pretende desempeñar del área operativa.

Preguntas:

- (En este apartado se describirán las preguntas relacionadas a las actividades del cargo vacante).

- 1.
- 2.
- 3.

Firma del Candidato: _____	Firma del responsable de la aplicación: _____
--	---

FORMATO DE CALIFICACIÓN DE PRUEBA DE CONOCIMIENTOS

CALIFICACIÓN DE PRUEBA DE CONOCIMIENTO (NOMBRE DE LA CORPORACIÓN)
REFERENCIA GENERAL
Nombre Completo de Candidato:
Edad:
Cédula:
Cargo al que aspira:
Fecha:

- Las respuestas obtenidas por parte del candidato presentan una escala de calificación:

ESCALA DE CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
0	No presenta conocimiento del tema descrito.
1	Presenta una ligera noción del tema descrito.
2	Conocer sobre el tema descrito.

- Se ingresará la descripción de la pregunta, junto a ella la calificación asignada y si es necesaria, una observación.

Pregunta	Calificación	Observación
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
TOTAL (5): (El total será obtenido al sumar todas las calificaciones y dividirlos para dos).	TOTAL (5):	

FIRMA DEL RESPONSABLE DE CALIFICACIÓN
--

1.1 PRUEBA PSICOMETRICA (TEST DE ANILLAS)

- (Es necesario que para la aplicación del test de anillas se cuente con un Psicólogo Organizacional).

Descripción del Test de Anillas.

El test de las anillas es una prueba creada para evaluar las funciones ejecutivas y hacer un rápido cribado de su estado. Se centra especialmente en la medida de la capacidad de planificación, que es uno de los componentes esenciales y más sensibles de las mismas. Consta de 15 ítems de dificultad creciente en los que el sujeto, moviendo una a una las anillas de colores colocadas en un tablero con tres postes, debe reproducir un modelo presentado en una lámina.

Herramientas del test de anillas

- **Cuaderno de Estímulos:** En esta se presenta todos los modelos, que el candidato debe reproducir.
- **Hojas de Anotación:** Es la hoja en donde el evaluador registrará el tiempo de ejecución de cada uno de los modelos, y el número de movimientos.
- **Manual:** Se encuentra la descripción de todo el proceso del test de anillas.

FORMATO DE CALIFICACIÓN DE PRUEBA DEL TEST DE ANILLAS

CALIFICACIÓN DEL TEST DE ANILLAS (NOMBRE DE LA CORPORACIÓN)	
REFERENCIA GENERAL	
Nombre Completo de Candidato:	
Edad:	
Cédula:	
Cargo al que aspira:	
Fecha:	

- (La escala de calificación se obtiene del puntaje obtenido en el test de las anillas).

ESCALA DE CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
9-10	Muy satisfactorio
7-8	Satisfactorio.
4-6	Medianamente Satisfactorio.
1-3	Poco satisfactorio.

DESCRIPCIÓN	TOTAL, DEL TEST DE ANILLAS
TOTAL (10): (Se registra el puntaje obtenido de acuerdo con la escala de calificación).	
TOTAL (5): (Se obtiene al dividir el puntaje obtenido en la casilla anterior para dos).	

1.1 IPV

- (Es necesario que para la aplicación del IPV se cuente con un Psicólogo Organizacional).

Descripción del IPV

Nos permite evaluar, por una parte, la disposición general para la venta y, por otra construir un perfil individual de personalidad basado en las dimensiones que juegan un papel relevante en menor o mayor medida en las profesiones comerciales.

Herramientas del IPV

- **Cuadernillo de Instrucciones:** Se presenta las instrucciones, y las preguntas que el candidato debe responder.
- **Hoja de respuesta:** Es la hoja donde el candidato debe registrar sus respuestas.
- **Plantilla de corrección:** El evaluador la utilizará para ver las respuestas adecuadas.

- **Hoja de Perfil:** Donde el evaluador ingresara la puntuación que obtenga el candidato en cada una de las áreas.
- **Manual:** Se encuentra la descripción de todo el proceso.

FORMATO DE CALIFICACIÓN DEL IPV

CALIFICACIÓN DE IPV (NOMBRE DE LA CORPORACIÓN)
REFERENCIA GENERAL
Nombre Completo de Candidato:
Edad:
Cédula:
Cargo al que aspira:
Fecha:

- (La escala de calificación se obtiene del puntaje obtenido en el IPV).

ESCALA DE CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
9-10	Muy satisfactorio
7-8	Satisfactorio.
4-6	Medianamente Satisfactorio.
1-3	Poco satisfactorio.

DESCRIPCIÓN	TOTAL, DEL IPV
TOTAL (10): (Se registra el puntaje obtenido de acuerdo con la escala de calificación).	

TOTAL (5): (Se obtiene al dividir el puntaje obtenido en la casilla anterior para dos).	
--	--

1.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

SUMATORÍA DE PRUEBAS DE SELECCIÓN - ÁREA OPERATIVA

- (En puntuación se debe colocar el puntaje obtenido en cada una de las pruebas que se menciona).

-

PRUEBAS DE SELECCIÓN	PUNTUACIÓN
Prueba de conocimiento (5PTO)	
Test de anillas (5PTO)	
Test IPV (5TO)	
TOTAL (15)	

1.2 PRUEBA DE CONOCIMIENTO (ÁREA ADMINISTRATIVA)

FORMATO DE PRUEBA DE CONOCIMIENTO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS (NOMBRE DE LA CORPORACIÓN)

Nombre Completo de Candidato:
Edad:
Cédula:
Cargo al que aspira:
Fecha:

Indicaciones Generales: El objetivo que presenta esta prueba es, identificar el nivel de conocimiento que cada candidato presenta.

Las preguntas están relacionadas a las actividades del cargo que se pretende desempeñar, del área administrativa.

Preguntas:

(En este apartado se describirán las preguntas relacionadas a las actividades del cargo vacante).

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

<p>Firma del candidato:</p> <p>_____</p>	<p>Firma del responsable de la aplicación:</p> <p>_____</p>
---	--

FORMATO DE CALIFICACIÓN DE PRUEBA DE CONOCIMIENTOS

CALIFICACIÓN DE PRUEBA DE CONOCIMIENTO (NOMBRE DE LA CORPORACIÓN)
Nombre Completo de Candidato:
Edad:
Cédula:
Cargo al que aspira:
Fecha:

- Las respuestas obtenidas por parte del candidato presentan una escala de calificación:

ESCALA DE CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
0	No presenta conocimiento del tema descrito.
1	Presenta una ligera noción del tema descrito.
2	Conocer sobre el tema descrito.

- Se ingresará la descripción de la pregunta, junto a ella la calificación asignada y si es necesaria, una observación.

Pregunta	Calificación	Observación
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
El total se obtiene sumando todos los puntajes y dividiéndolos para 2	Total (5):	

FIRMA DEL RESPONSABLE DE CALIFICACIÓN
--

1.2 CUESTIONARIO BIG FIVE BFQ (SISTEMATIZADO)

- (Para realizar esta prueba es necesario contar con un psicólogo organizacional que nos facilite la calificación respectiva e interpretación de resultados)

Al tratarse del área administrativa de la empresa, es fundamental que se conozca el tipo de personalidad que se requiere para efectuar cada cargo. Para eso, se recomienda realizar el test psicotécnico del Big Five, el cual ayuda a determinar la personalidad de una persona mediante el análisis de 5 dimensiones principales y 19 subdimensiones. Estas 5 dimensiones principales, de donde proviene el nombre del test son: extraversión, afabilidad, tesón, estabilidad emocional e intelecto o apertura mental. El uso de esta prueba nos ayudará a prever los comportamientos de los candidatos en la organización y en cada cargo, pues podremos determinar qué rasgos de personalidad se necesitan para adaptarse mejor y desempeñar una labor más eficiente.

1.1ANÁLISIS DE RESULTADOS

- **BFQ**

Puntaje del rasgo de personalidad requerido: 5/5	
--	--

- **PRUEBA DE CONOCIMIENTO**

PREGUNTAS	PUNTOS
1	

2	
3	
4	
5	
TOTAL (5) (Se obtiene de la suma de la puntuación obtenida en cada una de las preguntas).	
TOTAL, FINAL (Se obtiene al dividir el total (10) para dos).	

TOTAL:

- (Sumatoria de ambas pruebas, sobre 10)

BFQ (5)	
Prueba de Conocimiento: (5)	
TOTAL	/10

- **ENTREVISTAS DE EMPLEO**

FORMATO DE ENTREVISTA	
Nombre del candidato:	Hora de inicio:
Fecha:	Hora de finalización:
Cargo a postular:	Encargado:

SECCIÓN 1: ACTIVIDADES ESENCIALES
¿Cuáles han sido los logros que ha conseguido en sus anteriores puestos de trabajo?
¿Cuál de esos logros ha sido el más significativo en su vida laboral? Y ¿por qué?
Cuénteme acerca de su participación en algún proyecto importante para su vida laboral
¿Qué situaciones lo han llevado a renunciar de algunos proyectos a lo largo de su vida?
¿Cómo aborda usted los cambios en un proyecto que esté llevando a cabo?
¿Qué métodos de gestión de proyectos ha utilizado anteriormente?
¿Qué recomendaciones de mejora le han sugerido en sus últimas evaluaciones de desempeño?
¿Qué experiencias laborales le han llevado a usted al éxito?
¿Qué habilidades cree usted que necesita perfeccionar en relación a su profesión u ocupación?
Observaciones y comentarios del entrevistador
SECCIÓN 2: FORMACIÓN ACADÉMICA
¿Domina algún otro idioma aparte del español?
¿Qué motivos influyeron en usted para la elección de su carrera?
De acuerdo a su formación ¿Usted participó en algún taller de desarrollo? ¿Cuál fue su duración?
¿Ha realizado algún doctorado o maestría o piensa seguir alguno más adelante? Háblenos acerca de ello.
¿Cuál fue la asignatura que le agradó más y por qué?
Observaciones y comentarios del entrevistador
SECCIÓN 3: EXPERIENCIA LABORAL
¿En cuántos trabajos ha laborado hasta la actualidad?
¿Qué aprendiste de tus trabajos anteriores? ¿Qué funciones desempeñaba?
¿Cuál es tu proyecto o solución más creativa?
De sus trabajos anteriores. ¿Cuál considera que fue el mejor lugar para trabajar? y ¿Por qué?

¿Cuál fue la situación más desagradable en la que te viste involucrado con un compañero de trabajo y/o cliente? ¿Cómo le hiciste frente?
Me podrías dar un ejemplo de una situación en la cual te encontraste ante un desafío. y ¿cómo lo superaste?
En su último empleo. ¿Cómo era la relación con su jefe y compañeros de trabajo?
Comente acerca de un trabajo anterior el que le tocó desempeñar actividades similares para este cargo
Observaciones y comentarios del entrevistador
SECCIÓN 4: EMPLEO
¿Qué conoce usted acerca de nuestra empresa? y ¿por qué la ha escogido?
¿Qué considera usted que podría aportar a nuestra empresa, si fuera contratado?
¿Qué conoce acerca de nuestra empresa? y ¿Qué le motivó a trabajar en nuestra empresa y en el cargo?
¿Cuáles son sus aspiraciones para los próximos 5 años?
¿Cuáles son los factores más importantes que buscas en tu próxima oportunidad laboral?
¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles al momento de trabajar? Cuénteme una experiencia de cada una
¿Cuáles son sus aspiraciones salariales para este cargo?
Observaciones y comentarios del entrevistador

Firma del entrevistador

FORMATO DE CALIFICACIÓN DE ENTREVISTA
Nombre del candidato:
Fecha:
Cargo:
Realizado por:

En este documento se determinará la calificación correspondiente al desempeño del candidato en los ítems presentados durante la entrevista a profundidad en cada una de las secciones establecidas. El puntaje obtenido se otorgará en base a los siguientes criterios:

- 8. Poco satisfactorio:** no cumple con las expectativas requeridas para el cargo.
- 7. Medianamente satisfactorio:** cumple deficientemente con las expectativas requeridas para el cargo.
- 6. Satisfactorio:** cumple regularmente con las expectativas requeridas para el cargo.
- 1. Muy Satisfactorio:** cumple con las expectativas requeridas sobrepasando los indicadores.

SECCIÓN	CRITERIOS DE CALIFICACIÓN REFERENTES AL DESARROLLO DE LA ENTREVISTA			
	Poco satisfactorio (2-4)	Medianamente satisfactorio (4-6)	Satisfactorio (6-8)	Muy Satisfactorio (8-10)
Actividades esenciales				
Formación académica				
Experiencia laboral				
Empleo				
Observaciones generales:				

Firma del entrevistador

- **VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS Y ANTECEDENTES**

Establecer llamadas a las referencias y establecer preguntas claves tales como:

- ¿Conoce al candidato?
- ¿Trabajo la referencia para el candidato, o el candidato trabajo para la referencia?

- ¿Trabajaban juntos a diario o de vez en cuando?
- ¿Cuánto tiempo trabajaron juntos?
- ¿Qué me pudiera decir respecto al candidato?

Revisar las referencias y corroborar ya que nos pueden ayudar a evitar errores de contratación o aumentar las posibilidades de elegir a un candidato por estar altamente recomendado.

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS		Puntaje	
Cargo a cubrir			
Datos de la empresa a la que se le solicita la referencia			
Empresa			
Contacto			
Cargo a cubrir			
Referencias			
Nombre del candidato			
Cargo antes ocupado			
Tiempo de trabajo			
Motivo de la desvinculación			/4
Ha obtenido logros	Si	No	/1
Sanciones			/1
Volvería a trabajar con él o ella	Si	No	/3

Datos adicionales		/1
TOTAL /10		/10
Datos obtenidos por		
Fecha		

- **MÉTODO DE CALIFICACIÓN**

Desvinculación

- Despido por sanción: 0
- Despido por falta de rendimiento: 1
- Recorte personal: 3
- Renuncia: 4

Ha obtenido Logros

- Si: 1
- No: 0

Ha obtenido sanciones

- Si: 0
- No: 1

Volverías a trabajar con el/ella

- Si: 3
- Probablemente: 2
- No: 0

Datos adicionales

- Buenos: 1
- Malos: 0

- **EXAMEN FÍSICO**

Determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el puesto con los siguientes exámenes:

- Exámenes de Sangre y orina
- Electrocardiograma

Nota: La empresa deberá mandar el método de calificación a la AEPIC para que los médicos llenen con un criterio profesional.

- **MÉTODO DE CALIFICACIÓN**

	Perfecto Estado	Regular	Malo	Puntaje
Exámenes de Sangre				/3
Examen de Orina				/3
Electrocardiograma				/4
Observaciones				
TOTAL /10				/10

- **DECISIÓN DE SELECCIÓN**

Realizar una detección de necesidades para el proceso de selección, definir el perfil del candidato para poder tener en cuenta las competencias profesionales como la capacidad de adaptarse a la cultura organizacional y de acuerdo con los resultados de las entrevistas, seleccionar al candidato que se ajusta al perfil solicitado.

- **MÉTODO DE CALIFICACIÓN**

Fecha					
Área					
Cargo					
Área	Perfil	Candidato A	Candidato B	Candidato C	Candidato D
Entrevista Preliminar					
Curriculum					
Pruebas de selección					
Resultado de la entrevista					
Referencias					
Examen Físico					
TOTAL		/60	/60	/60	/60

4.18 CONTRATACIÓN

En primera instancia se espera que la institución llame a la persona que van a contratar y explicarle que ha superado el proceso de selección y por tal motivo deberá acercarse a las oficinas de la institución para firmar el contrato.

Cuando el candidato se acerque a las oficinas de la institución, el encargado de talento humano le informara el horario en el cual trabajara, días libres, remuneraciones y le entregara uniforme en caso de que lo amerite.

Para culminar el proceso de contratación se le dará a conocer el tipo de contrato que este deberá de cumplir, ya sea eventual o indefinido, el mismo que él deberá firmar el contrato y este ser abalado por un abogado de la empresa, a continuación, el contratado ya puede presentarse a trabajar desde el momento que lo requieran.

En caso de que la persona contratada no este afiliado a seguro, la jefa encargada de talento humano deberá encargarse del proceso para realizar la afiliación correspondiente.

4.19 INDUCCIÓN

El proceso de inducción se encarga de recibir adecuadamente a sus nuevos colaboradores inmediatamente después de haber firmado su contrato.

Se realiza con el fin de adaptar y ajustar al nuevo trabajador a la empresa, para minimizar sus temores y ansiedades, generando un sentido de gratitud y pertenencia, de esta forma se logrará su contribución inmediata y efectiva. Restrepo (2011).

Fases de la inducción

- **Fase de recepción**

Se encarga de recibir a los nuevos servidores de la empresa junto con el encargado de realizarla, que se llevaría a cabo mediante la contratación de un psicólogo organizacional especializado en planeamiento de personal.

- **Fase de inducción general**

Se facilita la información general sobre la empresa MOLAPLEX con el objetivo de facilitar la inducción del nuevo personal a la empresa. Involucra al psicólogo organizacional contratado y al jefe inmediato para poder realizar el programa.

3. Protocolo de Bienvenida.
4. Historia e información sobre la formación de la empresa MOLAPLEX.
5. Conocimiento de la línea de negocio.
8. Comunicación e implementación de la cultura organizacional.
9. Recorrido de las instalaciones.

- **Fase de inducción específica**

Aquí se da a conocer al nuevo servidor el cargo a desempeñar y la unidad de trabajo en donde va a realizar su trabajo, la misma que será realizada por el jefe inmediato facilitando la información que detalla, métodos de trabajo, procedimientos de trabajo, los equipos e insumos necesarios para el desempeño del cargo que se le entregarán, además de información sobre estructura orgánica, funciones y responsabilidades de la unidad Organizativa; denominación, ubicación jerárquica, línea de autoridad y descripción general del puesto, todo esto basado en el Manual de descripción de puestos.

- **Evaluación y seguimiento del programa**

En esta fase se analizan y evalúan los procesos de inducción mediante la aplicación del instrumento con el programa de inducción al nuevo servidor, con el fin de realizar ajustes correspondientes. siendo responsable el psicólogo organizacional especializado en planeamiento de personal, que se realiza antes de finalizar el periodo de prueba.

FORMATO DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN		
(Nombre de la corporación)		
Referencia general:		
Nombre completo del candidato:		
Edad:	Cedula:	Fecha:
Nombre del cargo al que aspira:		

Indicaciones generales: el objetivo es evaluar al candidato al haber cumplido con los estándares y finalizado correctamente.

Las preguntas deben estar relacionadas a las actividades emitidas para el cargo que pretende desempeñar.

Preguntas:

(En este apartado se describirán las preguntas relacionadas al desempeño del candidato en el proceso de inducción)

3.

4.

5.

Firma del candidato _____	Firma del responsable de la aplicación _____
---	--

Escala de calificación

La calificación de las preguntas será basada en el nivel de cumplimiento de las actividades. Si presentan una calificación inferior a **7/10**, el responsable de la supervisión de la inducción deberá realizar una reinducción con la finalidad de asegurar que el candidato este cumplido los parámetros correctamente.

PUNTUACIÓN OBTENIDA	DESCRIPCIÓN
(Se debe ingresar el total obtenido en la evaluación de resultados)	(Se debe explicar si la puntuación obtenida es satisfactoria o si debe realizarse un proceso de reinducción)
Firma del responsable de la aplicación	

4.20 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- Herramienta de evaluación de desempeño

Evaluación de Desempeño				
Formulario para la evaluación de desempeño				
Datos de identificación				
Cargo:	Jefe		Autoevaluación	
Unidad organizativa: Área:				
Área:				
Fecha de evaluación:				

Criterio de evaluación- Logro de metas				
Método- Escala grafica				
Responsabilidad- 90°				
Periodo- Anual				
N°	Actividades esenciales	Calificación	Nivel de eficacia	
			Rango	Equivalencia

1				
2				
3				
4				

N°	Conocimientos	Calificación	Nivel de desarrollo	
			Rango	Equivalencia
1				
2				
3				
4				

Calificación de Actividades Esenciales		
Rango	Ponderación	Equivalencia
100 - 96	Cumple la actividad sobrepasando los indicadores	Muy satisfactorio
95 - 76	Cumple la actividad de forma regular	Satisfactorio
75 - 51	Cumple la actividad deficientemente	Medianamente satisfactorio
50 - 0	No cumple la actividad esencial	Poco satisfactorio
Calificación de conocimientos		
Rango	Ponderación	Equivalencia
100 - 96	El conocimiento es excelente	Muy satisfactorio
95 - 76	El conocimiento es un poco mejor que el promedio	Satisfactorio
75 - 51	El conocimiento es regular	Medianamente satisfactorio
50 - 0	Existe conocimiento, pero por debajo del promedio	Poco satisfactorio

4.21 CAPACITACIÓN

Todo proceso organizacional debe ser realizado con la identificación interfaces entre los pasos previos y los pasos posteriores, para poder relacionar un orden de cómo se deben realizar las cosas, en el área de recursos humanos debemos de considerar de vital importancia el área de capacitación, la cual es la encargada de la mejora continua de las destrezas, habilidades y conocimientos de nuestros trabajadores, sin importar el cargo que desempeñen, por ende es de vital importancia ejecutar planes de planificación adecuados. Justamente por no considerar el contexto de la acción de capacitación. Así surge la hipótesis del injerto: la capacitación es un cuerpo extraño en la organización, no es un fenómeno natural. (Guiñazu, 2004).

Por ende la implementación de un plan de capacitación radica en relacionarse con las necesidades de la empresa y eso podemos verlo reflejado en el subproceso de evaluación del desempeño, donde podemos ver los indicadores de gestión altos, medios y bajos, por lo que gracias a ese conocimiento se podrá saber el FODA de nuestros recursos humanos.

Por ende es un proceso que ayudará a las empresas a desarrollarse de mejor manera a la vez que pueda contribuir a la vida laboral de cada uno de nuestros obreros o empleados. Por lo que es de vital importancia tomar conciencia sobre la importancia de tener a nuestros empleados mejor preparados. La escasez de recursos, su mala asignación y la ineficiencia con que se utilizan los actualmente destinados a este conjunto de empresas, son factores que obligan ante todo a tomar medidas para que se haga mejor uso de los recursos disponibles

(Labarca, 1999).

Por lo que las empresas deben reconocer que no es un gasto capacitar a su personal, sino una inversión.

Se debe saber que la capacitación al ser una forma de enseñanza y aprendizaje debe tener su debido conocimiento y proceso, por lo que debemos de saber distinguir entre las formas

que las empresas pueden enseñar a sus trabajadores. Según Gabriela Guiñazú entre ellas tenemos el aprendizaje con circuito simple (detección del error y se da retroalimentación) y el aprendizaje de circuito doble (toma de acción al verificar el error).

El conocimiento del aprendizaje humano es de vital importancia para saber cómo debemos enseñar, a quien debemos enseñar qué y cómo debemos de enseñar, por lo que suele ser necesario que personas externas a la organización y expertas en dicha temática tomen la responsabilidad sobre estos procesos, sin embargo también puede ser por parte del departamento de recursos humanos, algo de mucha importancia sin importar de si es un agente externo o interno el encargado es que la gerencia del mismo departamento este muy pendiente de todos los procesos de capacitación de la empresa y brindar un flujo de información a la gerencia, esto de manera resumida.

1. Técnicas de capacitación

1.1 Modelado de comportamiento

Esta técnica permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamiento de otros para mostrar a los capacitadores como manejar diversas situaciones.

Brinda a la organización la posibilidad de representar un comportamiento esperado a través de un capacitador, el cual necesitará el compromiso y pro actividad del capacitado para repetir aquellos comportamientos que se esperan de la persona.

En cuanto a los beneficios de esta técnica, se destacan los siguientes:

- Desarrollo de creatividad del colaborador
- Trabajo en equipo
- Relaciones interpersonales entre colaboradores
- Desarrollo del autoestima del colaborador
- Oportuna representación de resultados.

1.2 E-Learning:

El E-Learning, es la forma mediante la cual el propio empleado se hace responsable de su aprendizaje con la ayuda de medios electrónicos a través de la Internet, está basado, por

tanto, en el uso masivo de la Web como medio de comunicación. Hace uso de tecnologías multimediales y de Internet para mejorar la calidad del aprendizaje facilitando el acceso a recursos y servicios, así como los intercambios y la colaboración a distancia.

El E-Learning se trata de "aprendizaje" realizado mediante tecnologías Web o bien a través de un software preinstalado en una computadora con capacidad multimedia. Ya sea de manera asincrónica (el estudiante y la fuente separados en el tiempo: 30 autoformación), o de manera sincrónica (estudiante y fuente conectados en tiempo real, en una "clase virtual"). Lo interesante es que el alumno se siente más cómodo y puede repetir todas las veces que sea necesario una lección. Una herramienta tecnológica basada en Internet permite que todos los participantes puedan acceder a su utilización en cualquier momento y desde cualquier lugar. Las herramientas de interacción disponibles potencian la colaboración entre las partes. Los integrantes de la comunidad virtual pueden relacionarse a través de foros de debate, chat y video chat, con el fin de complementar su participación en las clases presenciales o simplemente intercambiar ideas para enriquecer su aprendizaje. Esta modalidad de enseñanza transmite los contenidos a través de medios impresos, audiovisuales y telemáticos. (Romero y Seperduti, 2017).

1.3 Beneficios del E-Learning:

- Su alcance: La barrera geográfica desaparece. Una conexión a Internet desde cualquier parte del mundo le permite a uno ser parte de una experiencia de E-learning.
- Sus costos: se reducen notablemente tanto los costos de diseño como los de edición de los materiales y especialmente los de logística y distribución de la capacitación, evitando mayores costos de movilidad de alumnos, docentes y menor demanda de espacios físicos asignados a actividades de capacitación.
- Su dinámica: permite agilizar el proceso de enseñanza aprendizaje y estimular el aprendizaje en grupo o de una comunidad de práctica. Posibilidad de implementación de foros de discusión internos, chat y videoconferencia. Utilización de depósitos de archivos para material de lectura, ejercicios prácticos y acceso a noticias y novedades actualizadas.
- Facilidad de uso. Una vez que se tiene acceso a la Web, trabajar en ella es tan sencillo como pulsar el ratón, pues no se exige ningún conocimiento de informática adicional.

1.4 Role play

El role play es una técnica dramática en la que los empleados improvisan comportamientos que reflejan actos de personas involucradas en una situación definida (O'Donnell y Shaver, 1990). Su relación con la toma de perspectiva, como se ha sugerido con anterioridad, es consistente. De hecho, algunos autores califican el role playing como un tipo de toma de perspectiva (Resnick y Wilensky, 1997).

Por su parte, Frick-Helms (2008) añade que las simulaciones de role playing constituyen situaciones de aprendizaje de gran valor. Es posible conseguir grandes beneficios en el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de una actividad en la que los trabajadores aprenden al tiempo que se divierten, sumando el inherente valor de motivación que conlleva este tipo de dinámica.

La técnica se convierte en una aprender constante , el cambio de situaciones y actividades fortalece la creatividad situacional de quien la ejecuta para desempeñar nuevos retos o mejorar los propios procesos de pasos fundamentales para llevar a cabo el trabajo, sin embargo, cabe destacar el entendimiento e importancia de cada cargo en la organización de parte del mismo personal , es una integración uniforme de su propio conocimiento respecto a otros departamentos , también ayuda a mejorar la comunicación entre supervisor y supervisados para sembrar una mutua empatía de todas las actividades que laboran en el día, horas de cumplimiento, exactitud, precisión y comprensión.

Otro beneficio de gran importancia es realizar una rotación rutinaria de las actividades para que el personal fortalezca su auto motivación y responsabilidad al tener opciones de realizar otras actividades y romper la propia monotonía jerárquica.

1.5 Beneficios del role play

- Ayuda a comprender el mundo que les rodea y encontrar su lugar en él.
- Fomenta la empatía en el trabajo al ponerse en el lugar de otras personas.
- Facilita la expresión creativa y la imaginación.
- Propicia la autonomía y madurez del trabajador.
- Conectar empáticamente las actividades y responsabilidades de los demás.
- Ayuda a desarrollar habilidades sociales, expresando emociones y sentimientos.
- Desarrollo de competencias.
- Educa en igualdad.

FORMATO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

PLAN DE CAPACITACIÓN INDIVIDUAL

NOMBRES Y APELLIDOS:					CARGO:				
DEPARTAMENTO:					ANTIGUEDAD:				
FECHA:					COSTOS:				
ACTIVIDAD ESCENCIAL	OBJETIVO	MÉTODO A DESARROLLAR	PROPUESTA DE APRENDIZAJE	PERSONAL CAPACITADOR		RECURSOS NECESARIOS	RESPONSABLE DE RETROALIMENTACIÓN	FECHA DE INICIO (día/mes/año)	FECHA DE FINALIZACIÓN (día/mes/año)
				Interno	Externo				
(Colocar la actividad a capacitar)	(Definir las metas de la capacitación para el cargo)	(Defina el método o técnica de aprendizaje)	(Defina las acciones concretas que se van a trabajar junto a el método o técnica seleccionado)	(Personal perteneciente a la empresa)	(Personal fuera de la empresa)	(Definir los recursos de la empresa que se destinarán al personal de capacitación)	(Definir el nombre y cargo de la persona responsable del proceso de retroalimentación posterior a la capacitación)		
OBSERVACIONES:									
FIRMA DEL RESPONSABLE:									



VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD

Informe de Seguimiento y Evaluación del Proyecto

13. CONCLUSIONES

En conclusión, la empresa Molaplex no cuenta con un departamento de recursos humanos, por ende, no presenta los subsistemas de este, por lo que se sugiere realizar una propuesta en la que cuente con un manual de funciones, de perfiles por competencias para cada uno de estos cargos dentro de la empresa, con un proceso de evaluación del desempeño y por lo tanto un plan manual de capacitaciones basados en los indicadores de gestión de la evaluación. Además, implementar procesos de planificación previa a la jubilación y planes futuros y de igual manera no cuenta con una asistencia sobre la transición a una vida sin trabajo. Incluir un plan de comunicación para que los empleados tengan conocimiento claro sobre su descripción del cargo, y para que la gerencia brinde a los empleados avisos con lo que respecta a posibles cambios ocupacionales/funcionales significativos dentro de la empresa. De la misma manera se sugiere realizar un proceso de seguridad e higiene dentro de la empresa.

14. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). Descripción de puestos. ¿Por dónde comenzar? Por el principio: análisis descripción de puestos (job description). En 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de RRHH (págs. 83-113). Argentina-Granica.
- Alles, M. (2007). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Granica. https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf

- B., R. I. (2017, 4 noviembre). UDOSpace - Universidad de Oriente/Venezuela: E LEARNING COMO HERRAMIENTA PARA LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL. <http://201.249.180.234/handle/123456789/1805>
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., & Moreno, J. B. (2001). BFQ: Cuestionario "Big Five". Tea. Recuperado de: https://www.academia.edu/8551587/Manual_BFQ?source=swp_share.
- Casallas, T. (2016). Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas [Internet]. Bogotá: Universidad de Granada; Disponible en http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14298/2/CASALLASTORRES_DIEGOFERNANDO2016.pdf
- Chalá, C. (2018). Diseño de un plan de carrera y sucesión por competencias, en el departamento de mantenimiento y operación de la subgerencia de producción para la unidad de negocio termopichincha, de la corporación eléctrica del Ecuador, CELEC EP. [Tesis de máster, Escuela Politécnica Nacional]. Obtenido de: <file:///C:/Users/User/Downloads/CD-7410.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. México, D. F.: Elsevier Editora Ltda. ISBN 978-85-352-2512-9. Obtenido de <http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chiavenato. (2016).. Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos. México: McGraw-Hill. Obtenido de http://metabase.uaem.mx:8080/bitstream/handle/123456789/2064/414_01.pdf?sequence=1
- Corral, C., Gil, M., Velasco, R., & Serrano, M. (2011, octubre). LA IMPORTANCIA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN, EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIO. https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/28.-_ponencia_9__1_.pdf
- ECPA (2016). IPV. Inventario de Personalidad para Vendedores (Departamento I+D+i de TEA Ediciones, adaptadores). Madrid: TEA Ediciones.

- Espinosa, R. (2012). Manual de reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Quito. Retrieved from <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3748>
- Farfán, N., Rivera G., G., & Ángeles T., L. C. (2020). Diagnóstico del modelo de Competencias en la administración personal. Actualidad Contable Faces, núm. 41(vol. 23), 30-62.
- Fortis, N. E. (2016). Instructivo para Evaluacion de Desempeño. Instructivo para Evaluacion de Desempeño.
- Frick-Helms, S. B. (2008). Enhancing role play activities in play therapy supervision groups Supervisión can be playful: Techniques for child and play therapist supervisors (pp. 173-188). Lanham, MD: Jason Aronson; US.
- Gil, A., Junca, J., Mendez, M., & Meneses, E. (2010). academia.edu. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31591202/29939697-EVALUACION-DE-DESEMPENO-libre.pdf?1392264883=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D29939697_EVALUACION_DE_DESEMPENO.pdf&Expires=1674538480&Signature=UEnRKldBGXr9hUoAcgGgBAimHvwDKXy3iShjJ
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B. y CARDY, R.L. (2001): Dirección y gestión de recursos humanos, Madrid, Ed. Prentice-Hall.
- GREENBRAL S.A. (2020). Elaboración de un manual de funciones para la empresa. Dspace. Recuperado 25 de enero de 2023, de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/9783/1/15414.pdf>
- Guiñazu, G. (2004, Junio 12). Capacitación efectiva en la empresa. Redalyc, 15.
- Harold Koontz (2004), “Administración, una perspectiva global”, 12º edición, México: McGraw Hill.
- Hilbay, J; Cisneros, E. (2010). Implementación de la gestión del sistema de administración de la seguridad y salud en el trabajo en la empresa LA FABRIL. Riobamba, Ecuador.
- Idalberto, C. (1993). Administración de Recursos Humanos. Ed.: McGRAW: Segunda edición.

- Iranzo, M. (2017). Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones. Universidad Pontificia de Comilla ICADE-ICAI, 109.
- Jiménez, D.P (2016). Manual de Recursos Humanos 3ª Edición. Madrid: Editorial ESIC.
- Labarca, G. (1999, Abril). Capacitación en pequeñas empresas de américa latina. CEPAL, 21.
- Mar Cornelio, O., & Bron Fonseca, B. (2021). Implementación de operador OWA en un sistema computacional para la evaluación del desempeño. Revista Cubana de Ciencias Informáticas, 15(4), 59-74.
- Modelado. CETECIC: Centro de Terapia Cognitivo Conductual y Ciencias del Comportamiento. (s. f.). <https://www.cetecic.com/tecnicas/modelado/>
- Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). Administración de recursos humanos (9a ed.). México: Pearson Educación.
- Mondy, W. (2010). Administración de recursos humanos. Pearson educación.
- Myers-Briggs. (2022). ¿Cuáles son los tipos de personalidad según la psicología? Universitat Carlemany. Recuperados de <https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/blog/tipos-de-personalidad/>
- O'Donnell, N., y Shaver, L. (1990). The use of role play to teach communication skills. Paper presented at the 14th National Conference on Successful College Teaching, Orlando, Florida.
- Paredes, Alfredo. (2008). Manual de administración de recursos humanos por competencias. Quito – Ecuador. Editado por ASOCIADOS CIA.LTDA.
- Portellano Pérez, J., Martínez Arias, M. (2011). Test de las anillas para la evaluación de las funciones ejecutivas. TEA.
- Resnick, M., y Wilensky, U. (1997). Diving into complexity: Developing probabilistic decentralized thinking through role-playing activities. Journal of the Learning Sciences, 7, 153-172.

- Rivero-Remírez, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. Revista Archivo Médico de Camagüey, 23(2), 159-164.
- Urdiales, S. (2015). Elaboración de una propuesta de implementación de los subsistemas de selección de personal, clima laboral en la empresa Raster en el período octubre 2014 - marzo 2015. Retrieved from <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/9015>
- Valera, J. P. (2011, octubre). UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE QUITO. Edu.ec. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2782/1/UPS-QT00109.pfd.pdf>

Anexo 4: Firmas de asistencia de los estudiantes participantes en el proyecto.

No se cuenta con las firmas de los estudiantes debido a que trabajaron en horas de cátedra.

Anexo 5: Fotografías

Capacitaciones:



Firma de Convenio:



Diagnóstico:





Elaborado por: María Paulina Cueva Espinoza



Revisado por: Mg. Fernanda Coello

Fecha de Entrega: 14/04/2023