



1859



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Unidad de Educación a Distancia y en Línea

Carrera de Administración de Empresas

Análisis de la gestión de talento humano en el proceso de reclutamiento, selección y evaluación de cargos del personal en la empresa Fidesburo C. Ltda. de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.

**Trabajo de Integración Curricular,
previo a la obtención del título de
Licenciada en Administración de
Empresas**

AUTOR/A:

Melany Valeria Neira Díaz

DIRECTOR:

Ing. Jorge Mogrovejo León

Loja – Ecuador

2024

Certificación



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Sistema de Información Académico
Administrativo y Financiero - SIAAF

CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **MOGROVEJO LEON JORGE OSWALDO**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado "**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE TTHH EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE CARGOS DEL PERSONAL EN LA EMPRESA FIDESBURO S.A., CIUDAD DE GUAYAQUIL**", perteneciente al estudiante **MELANY VALERIA NEIRA DIAZ**, con cédula de identidad N° **0953702768**.

Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 14 de Agosto de 2024



JORGE OSWALDO
MOGROVEJO LEON

F) _____
**DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR**

Autoría

Yo, **Melany Valeria Neira Díaz**, declaro ser autor/a del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular o de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma

Cédula de identidad:095370276-8

Fecha: 13 de noviembre del 2024

Correo electrónico: Melany.neira@unl.edu.ec

Teléfono: 0969508301

Carta de autorización

Carta de autorización por parte del autor/a, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular.

Yo, **Melany Valeria Neira Díaz**, declaro ser autor/a del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Análisis de la gestión de talento humano en el proceso de reclutamiento, selección y evaluación de cargos del personal en la empresa Fidesburo C. Ltda. de la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas**, como requisito para optar por el título de **Licenciada/o en Administración de Empresas**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, suscribo, en la ciudad de Loja, a los 13 días del mes de noviembre de dos mil veinticuatro.

Firma:

Autor/a: Melany Valeria Neira Díaz

Cédula de identidad: 095370276-8

Dirección: San Martín 3430 y la 10ma

Correo electrónico: Melany.neira@unl.edu.ec

Teléfono: 0969508301

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Nombre del director/a del Trabajo de Integración Curricular: Ing. Jorge Oswaldo Mogrovejo León

Dedicatoria

Yo, Melany Valeria Neira Díaz dedico este artículo científico a mi gran eterno amor Mary quién sin duda alguna confió en mí desde el primer día, quién me ha dejado vivir, afrontar y experimentar la vida, quién día a día me demostró que el sacrificio, dedicación y amor te llevan a un gran camino, a mis maravillosas, valientes, confidentes y obstinadas hermanas: Maribel, Mónica y Mayra que me han demostrado su inmenso amor y cariño a lo largo de mi vida, llevo toda mi niñez con ustedes y gracias a eso hoy soy una niña de bien, en busca de la felicidad para los nuestros, a mi padre Luis por las enseñanzas a lo largo de este camino académico, a mi mejor amiga Kerly por su valiosa amistad que casi cumple una década de nuestra vida, por no dejarme sola, por vivir cada etapa conmigo, acompañarme en mis viajes, quien me enseña que siempre el tiempo de nuestro padre amado es perfecto y a mi amada Valeria que nunca dudó de ella, por no desistir de su gran sueño, por querer hacer mucho para buscar un futuro mejor, por querer mejorar para ser una mujer libre y por querer seguir escribiendo esta historia llamada vida.

Melany Valeria Neira Díaz

Agradecimiento

Yo, Melany Valeria Neira Díaz agradezco al ser supremo por bendecir cada día el camino tomado, a mi eterna, amada madre Mary por su apasionado esfuerzo que me permite hoy en día culminar uno de mis anhelos, a mis hermanas, a mis sobrinos Adrian, Mathías, Elían y a mis sobrinas Dahily, Aithana, Ariana que me siguen mostrando lo pequeña que soy, lo maravilloso de la vida y de lo maravilloso que es disfrutar de ella, a mis mejores amigos Kerly, Richard y Eduardo por brindarme su apoyo incondicional, por amarme y cuidarme cada día a la distancia, sentir que no solamente es de estar sino de ser un complemento para mi vida. Hoy se termina una etapa increíble en mi vida, en donde hice muchos amigos y gratas experiencias junto con los mentores en todo este recorrido, pero espero seguir escribiendo mucho más de ella y jamás dejar de aprender.

Melany Valeria Neira Díaz

Índice de Contenidos

Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	iv
Índice de Contenidos	v
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vii
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1 Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco teórico	7
5. Metodología	22
6. Resultados	26
6.1. Resultados de la encuesta	26
6.2. Proceso actual de reclutamiento, selección y evaluación de cargos del personal en la empresa Fidesburo C. Ltda.	36
6.3. Estrategias de gestión TTHH para la mejora de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de cargos del personal en la empresa Fidesburo C. Ltda.	39
7. Discusión	68
8. Conclusiones	76
9. Recomendaciones	78
10. Bibliografía	79
11. Anexos	81

Índice de tablas

Tabla 1 Cambios en el tiempo sobre gestión de talento humano	8
Tabla 2 Resultados pregunta 1	26
Tabla 3 Resultados pregunta 2	27
Tabla 4 Resultados pregunta 3	28
Tabla 5 Resultados pregunta 4	29
Tabla 6 Resultados pregunta 5	30
Tabla 7 Resultados pregunta 6	31
Tabla 8 Resultados pregunta 7	32
Tabla 9 Resultados pregunta 8	33
Tabla 10 Resultados pregunta 9	34
Tabla 11 Resultados pregunta 10	35
Tabla 12 Detalle de evaluadores de vacantes	41
Tabla 13 Proceso de reclutamiento y selección del personal	43
Tabla 14 Perfil descrito jefe de unidad solicitante	50
Tabla 15 Perfil descrito jefe de talento humano	53
Tabla 16 Perfil descrito encargado de reclutamiento	56
Tabla 17 Perfil descrito encargado de selección	63

Índice de figuras

Figura 1	Resultados pregunta 1	26
Figura 2	Resultados pregunta 2	27
Figura 3	Resultados pregunta 3	28
Figura 4	Resultados pregunta 4	29
Figura 5	Resultados pregunta 5	30
Figura 6	Resultados pregunta 6	31
Figura 7	Resultados pregunta 7	32
Figura 8	Resultados pregunta 8	33
Figura 9	Resultados pregunta 9	34
Figura 10	Resultados pregunta 10.....	35
Figura 11	Proceso actual de reclutamiento	37
Figura 12	Proceso actual de selección	38
Figura 13	Proceso actual de evaluación de cargos.....	39
Figura 14	Normas para el proceso propuesto de reclutamiento.....	40
Figura 15	Proceso propuesto de reclutamiento	46
Figura 16	Proceso propuesto de selección.....	47
Figura 17	Proceso propuesto de evaluación de cargos	67

Índice de anexos

Anexo 1 Formato de encuestas	81
Anexo 2 Diseño de entrevista	84

1. Título

“Análisis de la gestión de talento humano en el proceso de reclutamiento, selección y evaluación de cargos del personal en la empresa Fidesburo C. Ltda. de la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas.”

2. Resumen

El presente proyecto tuvo como objeto de estudio a la empresa Fidesburo C. Ltda. C. Ltda de la ciudad de Guayaquil, que actualmente pasa por problemas en lo que respecta al proceso actual de reclutamiento, selección y evaluación de personal, donde se ha podido evidenciar que la única evaluación realizada es la entrevista al postulante, por lo tanto, se planteó como objetivo general analizar la gestión de TTHH en el proceso de reclutamiento, selección y evaluación de cargos del personal en la empresa Fidesburo C. Ltda. de la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas. En pro de dar cumplimiento a la finalidad del trabajo se siguió una metodología basada en la investigación de tipo descriptiva, con un enfoque cuantitativo, tomando como población al personal actual de la empresa objeto de estudio aplicándoles la encuesta como técnica de investigación. Entre los principales hallazgos se obtuvo que Fidesburo C. Ltda. no se le da seguimiento a la verificación de las credenciales, las habilidades y el historial laboral del candidato, es decir no se cercioran si la información ubicada en la hoja de vida del aspirante es real o no. No verificar las referencias se comprueba en base a que la empresa ha tenido ya experiencias en la contratación de alguien que no cumple con las calificaciones declaradas o que tiene antecedentes de bajo desempeño.

Palabras claves:

Gestión, talento humano, proceso, reclutamiento, selección, evaluación

2.1 Abstract

The object of this project was the company Fidesburo C. Ltda. C. Ltda. of the city of Guayaquil, which is currently going through problems regarding the current process of recruitment, selection and evaluation of personnel, where it has been evidenced that the only evaluation performed is the interview of the applicant, therefore, the general objective was to analyze the management of TTHH in the process of recruitment, selection and evaluation of personnel positions in the company Fidesburo C. Ltda. of the city of Guayaquil, province of Guayas. In order to comply with the purpose of the work, a methodology based on descriptive research was followed, with a quantitative approach, taking as population the current personnel of the company under study, applying the survey as a research technique. Among the main findings was that Fidesburo C. Ltda. does not follow up on the verification of credentials, skills and work history of the candidate, i.e. they do not check if the information located in the applicant's resume is real or not. Not checking references is checked based on the fact that the company has already had experience hiring someone who does not meet the stated qualifications or has a history of poor performance.

Keywords:

Management, human talent, process, recruitment, selection, evaluation.

3. Introducción

La eficiencia y el crecimiento de una organización dependen principalmente de la mano de obra que posee y de cómo se gestiona. En consecuencia, se considera de primordial importancia desarrollar un análisis de gestión a la hora de elegir el personal con el que desea trabajar. El proceso de contratación debe consistir en encontrar los candidatos adecuados que se ajusten a la descripción del puesto y luego seleccionar a esas personas del grupo de candidatos junto con lo que aportan en términos de perspectivas.

La necesidad de un proceso de selección de talento humano se debe al valor de productividad que obtiene una empresa por el talento humano contratado y al alto costo de reemplazar el talento humano que no se desempeña como se espera, factores muy importantes para las pequeñas y medianas empresas. A medida que nos acercábamos a los primeros años del siglo XXI, muchas empresas pasaron a considerar a sus recursos humanos como actores estratégicos en sus organizaciones.

El reclutamiento y selección de recursos humanos calificados es una función estratégica de Recursos Humanos a través de la cual las empresas pueden detectar las conexiones entre varios componentes del análisis de la fuerza laboral. Este procedimiento ayuda a las organizaciones a mejorar su productividad al valorar la mano de obra competitiva para lograr altas tasas de retención y crecimiento profesional (Cruz y Vargas, 2016).

El reclutamiento es el recurso de proceso primario basado en la gestión del talento que Arocha (2015) es incluso más importante que la reestructuración o los recursos humanos estratégicos: se llama reclutamiento. Una de las funciones críticas para la gestión del talento es el reclutamiento y la selección. De hecho, tiene un mayor impacto en el crecimiento de los ingresos y los márgenes de beneficio que otras tareas como la retención, el reclutamiento, el desarrollo del liderazgo o la gestión del talento.

El proceso de selección de recursos humanos es un enfoque procedimental estratégicamente planificado que utilizan los profesionales al momento de reclutar, desarrollar e implementar en la evaluación y contratación de nuevo talento humano en una organización. Comienza con anuncios de vacantes tanto interna como externamente; A veces se utilizan herramientas de contratación para atraer a los mejores candidatos para un puesto de trabajo específico.

Atraer y seleccionar mano de obra calificada es una parte estratégica de la gestión de recursos humanos. Ayuda a las empresas a reconocer las conexiones entre diferentes

políticas y análisis de la fuerza laboral, a través de los cuales las organizaciones pueden mejorar su desempeño al otorgar valor al capital de recursos humanos competitivo para asegurar altas tasas de retención y crecimiento profesional (Cruz y Vargas, 2016).

Contratar y despedir es la función de talento más crítica y tiene un mayor impacto en el crecimiento de los ingresos y los márgenes de ganancias que las de retención, reclutamiento, desarrollo de liderazgo y gestión del talento. Aún más importantes que la reestructuración organizacional más la conciliación y los recursos humanos estratégicos son los procesos de reclutamiento y selección (Arocha, 2015).

A raíz de los cambios en las políticas gubernamentales en materia laboral, las organizaciones están mejorando las condiciones laborales como medio para mejorar su productividad y brindar servicios de calidad. El proceso de selección de talento humano es una herramienta gerencial utilizada con el propósito de diferenciar entre candidatos elegibles y no elegibles a través de diversos mecanismos.

La fuerza laboral de una entidad está estrechamente ligada a su producción, de ahí la importancia de la gestión de la selección de talentos, que afecta significativamente a una organización. Es necesario construir un perfil de habilidades que coincida con las actividades de la organización, lo que en consecuencia mejora la calidad como forma de brindar servicio al cliente de manera anticipada para futuros empleos durante el reclutamiento y la selección.

Por ello es muy importante: la evaluación de las competencias de los postulantes que participan en el proceso de selección para mejorar el nivel de competencia de quienes componen la empresa, y también el nivel de desempeño de cada proceso realizado por RRHH; Esto exige utilizar sus conocimientos y habilidades para mejorar la productividad organizacional y garantizar la máxima generación de ganancias.

El estudio ayuda a contribuir con miras al logro de calidad y validez que a su vez debe alcanzar estándares que mejoren los procesos de gestión del talento en Fidesburo C. Ltda.; Al seguir la aplicación, las medidas pueden obtener las mejores cualidades de quienes siguen sus posiciones, así como un alto nivel de atención y calidad. La investigación contribuye a sondear el proceso de selección de recursos humanos dentro de la empresa estudiada; Tenga en cuenta que este procedimiento incluye varios pasos destinados a ayudar a una organización a obtener más información sobre un solicitante.

En cada paso del camino, los candidatos son filtrados, ya que es posible que algunas empresas no estén de acuerdo con sus habilidades o conocimientos. Para identificar al candidato adecuado para su organización (que también se ajuste a sus

necesidades), es importante desarrollar un proceso de selección eficaz que le permita obtener la mejor opción posible.

El estudio también cubrirá los procedimientos de reclutamiento y selección, así como los factores que configuran una etapa muy importante del reclutamiento basado en principios de otros autores durante este período. Los anuncios de vacantes son un elemento importante que influye en la selección efectiva basada en la contratación más que otros seleccionados en esta etapa.

La identificación del mejor candidato se realiza mediante reclutamiento y selección, por lo que estos procesos deberían ser de utilidad universal en todas las organizaciones. Estas son funciones centrales en la gestión de recursos humanos. Su objetivo es impulsar el logro de metas y objetivos estratégicos a nivel organizacional (incluidas organizaciones más amplias) aprovechando la capacidad humana.

De ahí la necesidad de un análisis y una evaluación metódicos de las competencias de las personas involucradas en el proceso de reclutamiento, con el objetivo de aumentar el nivel de habilidades entre los responsables de hacer crecer la organización y mejorar el desempeño de las tareas en cada actividad de recursos humanos mediante el uso de sus conocimientos y habilidades para aumentar la productividad, asegurando así que los intereses de la organización se mantengan en juego con las máximas ganancias.

Para que la empresa Fidesburo C. Ltda. Mantener un personal altamente cualificado y que sea capaz de cubrir los requisitos más importantes para ocupar el puesto de representante empresarial, es fundamental. Por esta razón, se decidió explorar si existió un proceso inadecuado en la integración de un nuevo colaborador: la investigación identificó que la elección del candidato se hizo de manera casual, considerando sólo la idoneidad del postulante y su disposición para trabajar. Los hallazgos de este estudio serán de gran interés para la empresa porque podrán elegir personas que cumplan todos los requisitos de manera efectiva al momento de realizar sus actividades laborales.

La investigación y el proyecto son factibles porque contamos con la información disponible en la empresa para completarlo. Además, tras la realización de este estudio, la organización podrá elaborar un informe técnico: esto facilitará su utilización en procesos posteriores de selección de personal, garantizando la fiabilidad de los datos y la obtención de resultados positivos gracias a la participación de las áreas ayudadas con herramientas procedimentales, tecnologías donde se intervino con confianza en la alta dirección y recursos humanos para un trabajo investigativo eficiente y eficaz que fuera de gran utilidad para la empresa.

4. Marco teórico

Definición de talento

Los talentos implican a las personas como individuos, y hoy se caracterizan como vitales para la ventaja competitiva sostenible de una empresa y para maximizar el rendimiento de la organización (Alvarado, 2014). Se suele decir que un talento es difícil de copiar, imitar y sustituir. Sin embargo, la literatura subraya que falta una "definición de trabajo" del término, donde en un contexto organizativo, el término se define de varias maneras, y esto ha dificultado la elección de la definición. Con el fin de definir adecuadamente el talento en un contexto organizativo, y de acuerdo con el objetivo de esta investigación, tres definiciones fueron reconocidas como apropiadas:

La suma de las habilidades de una persona: sus dones, habilidades, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter y motivación intrínsecos (Chicaiza, 2015). También incluye su habilidad para aprender y crecer.

Talento se refiere a las habilidades innatas desarrolladas sistemáticamente de individuos que se despliegan en actividades que les gustan, que encuentran importantes y en las que desean invertir energía (Gimeno, 2013). Permite que los individuos se desempeñen de manera excelente en uno o más dominios del funcionamiento humano, operacionalizados para tener un mejor desempeño que otros individuos de la misma edad o experiencia, o para desempeñarse de manera consistente en su mejor nivel personal.

El talento consiste en aquellas personas que pueden hacer una diferencia en el desempeño de la organización ya sea a través de su contribución inmediata o, a más largo plazo, demostrando los niveles más altos de potencial (Luna & Lovato, 2018).

Los autores de "La guerra por el talento" presentaron la definición inicial en 2001, y la segunda se presentó como actual en el año 2014. Ambos están relacionados con el talento individual y las características y motivación esenciales de los individuos, mientras que la tercera definición se refiere principalmente con la contribución de los talentos a la organización y su potencial de crecimiento (Romero, 2017). Las tres definiciones son definiciones típicas de talento, y tienen en común que son ligeramente inespecíficas.

Debido al hecho de que la economía de hoy se ha basado en un alto grado de conocimiento, el enfoque se ha desplazado hacia la posesión de los talentos y los grupos de talentos adecuados, por lo que el aspecto humano de la empresa es ahora la prioridad. Este cambio está claramente ilustrado por Michaels, Mansfield-Jones y Axelrod, que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 1 Cambios en el tiempo sobre gestión de talento humano

Gestión de talento humano en años anteriores	Gestión de talento humano en la actualidad
La gente necesita empresas - poder organizativo	Las empresas necesitan gente - "poder de la gente"
Las máquinas, el capital y la geografía son la ventaja competitiva (la era industrial)	Las personas con talento son la ventaja competitiva (la era de la información)
Los mejores talentos hacen alguna diferencia	Los mejores talentos hacen una gran diferencia
Los trabajos son escasos	Las personas con talento son escasas.
Los empleados son leales y los trabajos son seguros.	Las personas son móviles y sus compromisos son a corto plazo.
La gente acepta el paquete estándar que se les ofrece.	La gente demanda mucho más.

Fuente: Michaels, Handfield-Jones y Axelrod (2014)

Gestión de talento humano

La gestión del talento es el compromiso de una organización de reclutar, contratar, retener y desarrollar a los empleados más talentosos y superiores disponibles en el mercado laboral.

Por lo tanto, gestión del talento es un término útil cuando describe el compromiso de una organización de reclutar, gestionar, desarrollar y retener empleados talentosos. Incluye todos los procesos y sistemas de trabajo relacionados con la retención y desarrollo de una fuerza laboral superior (Restrepo & Arias, 2015).

La gestión del talento es el compromiso de una organización de reclutar, contratar, retener y desarrollar a los empleados más talentosos y superiores disponibles en el mercado laboral.

Por lo tanto, gestión del talento es un término útil cuando describe el compromiso de una organización de reclutar, gestionar, desarrollar y retener empleados talentosos. Incluye todos los procesos y sistemas de trabajo relacionados con la retención y desarrollo de una fuerza laboral superior (Restrepo & Arias, 2015).

En el pasado, el departamento de recursos humanos de una organización generalmente se consideraba de bajo nivel, a pesar de que su responsabilidad principal es reclutar y desarrollar (comúnmente reconocido y con razón) el recurso más importante dentro de cualquier organización: su fuerza laboral (Alvarado & Abad, 2016). Sin embargo, en los últimos años ha aumentado considerablemente el reconocimiento de la importancia que tiene la gestión de recursos humanos para dirigir una empresa saludable.

La apreciación de la importancia de la gestión de recursos humanos es una cuestión que debe localizarse también en las pequeñas empresas, aunque generalmente no tienen el volumen de necesidades de recursos humanos que las organizaciones más grandes, pero también enfrentan problemas de personal. Los desafíos en la gestión de personal a veces pueden ser más fatales que la salud de las empresas; Tal es la opinión expresada por Irving Burstiner en *The Small Business Handbook 2017*: "Contratar a las personas adecuadas y capacitarlas bien a menudo puede significar la diferencia entre eliminar medios de vida y continuar con el crecimiento empresarial". Los problemas de personal no distinguen entre personas pequeñas y grandes empresas: se encuentran en todas las empresas, independientemente de su tamaño.

La gestión del talento es el compromiso de una organización de reclutar, contratar, retener y desarrollar a los empleados más talentosos y superiores disponibles en el mercado laboral.

Por lo tanto, gestión del talento es un término útil cuando describe el compromiso de una organización de reclutar, gestionar, desarrollar y retener empleados talentosos. Incluye todos los procesos y sistemas de trabajo relacionados con la retención y desarrollo de una fuerza laboral superior (Restrepo & Arias, 2015).

Es una estrategia empresarial destinada a retener a los mejores talentos y empleados capacitados, como el compromiso o el reconocimiento de los empleados, lo que garantiza atraer a los mejores talentos para competir también con otros empleadores.

Importancia del talento humano

La gestión del talento no es sólo un simple término clave de recursos humanos con el que nos topamos. También se compromete a contratar, gestionar, desarrollar y retener a los empleados más talentosos y excelentes de la industria (Chicaiza, 2015). De hecho, la gestión del talento humano juega un papel importante en la estrategia empresarial, porque gestiona uno de los activos importantes de la empresa: su cliente interno.

Esta es la razón por la que las organizaciones deben esforzarse por gestionar los recursos humanos de una manera que promueva sus habilidades y capacidades con fines de retención. Estas son algunas de las características que hacen que la gestión del talento sea importante.

Obtener la fuerza laboral más capacitada: La gestión estratégica del talento crearía una oportunidad para que las organizaciones cuenten con la mano de obra más talentosa y capacitada disponible (Luna & Lovato, 2018) lo que crea una marca empleadora capaz de atraer talentos potenciales y así fomentar esfuerzos en mejorar el desempeño y los resultados comerciales dentro de las organizaciones.

Motivación de los empleados: la gestión estratégica del talento es una de las formas en que las organizaciones pueden mantener motivado a su personal. Esto crea más apego y razones para que los empleados permanezcan en la empresa y realicen sus tareas. De hecho, el 91% de los empleados señalaron que deseaban algo más que dinero para sentirse comprometidos y motivados, según la encuesta de Chandler y Macleod.

La cobertura continua de los roles que son críticos se consigue mediante la gestión del talento para las empresas. Las tareas dentro de la organización que requieren habilidades críticas y roles altamente especializados en la fuerza laboral de los empleados se identifican para garantizar un flujo continuo de empleados en esos roles. Esto ayuda al funcionamiento eficaz de las operaciones de la empresa y también a garantizar que no se imponga una carga de trabajo adicional a otros empleados, lo que podría provocar agotamiento.

Mejora la gestión del talento; eso, a su vez, mejora el desempeño de los empleados: una forma en que las empresas pueden identificar fácilmente a las personas adecuadas para contratar y reducir la cantidad de quejas que surgen debido a una mala gestión del desempeño es asegurando la retención de los mejores talentos en la empresa.

Empleados activos: la gestión del talento permite a las organizaciones crear un marco que oriente la mejora de las habilidades y el desarrollo de los empleados de forma sistemática y continua. Además, establecer un proceso equitativo para el desarrollo contribuirá a una mayor participación del personal, contribuyendo a su vez a mayores tasas de retención que respaldan los esfuerzos empresariales para satisfacer las necesidades operativas.

Mantener al mejor talento: se pueden lograr altos niveles de retención mediante prácticas bien diseñadas durante el proceso de incorporación de una organización. Estas

prácticas ahorran el costo de contratación, así como los costos de gestión del desempeño en el futuro.

Mejora el rendimiento empresarial: la gestión del talento es de hecho una de las formas más eficaces de garantizar que los empleados se sientan valorados, comprometidos y motivados, lo que les ayuda a contribuir de forma eficaz al logro de los objetivos de la organización, garantizando así una mayor satisfacción del cliente.

Reclutamiento de Personal

Reclutar es más que simplemente encontrar personas. Es una caja de herramientas de métodos utilizados para atraer personas con las calificaciones, habilidades y motivaciones adecuadas, para que puedan encontrar un trabajo que les convenga y al mismo tiempo permitir que la empresa que busca un empleado también encuentre uno. Esta tarea está en la génesis de cualquier trabajo empresarial y es importante para cualquier actividad empresarial encontrar a las personas adecuadas (Yuquilema Torres, 2015).

El reclutamiento es un proceso organizacional: a través del cual se revela y presenta la oportunidad de empleo –que se pretende cubrir– al mercado de recursos humanos. Para tener éxito, el reclutamiento debe contar con un grupo suficiente de candidatos que puedan impulsar el proceso de selección de manera similar.

La contratación es más que simplemente identificar candidatos potenciales y persuadirlos para que cubran puestos vacantes. Es un largo camino que involucra varios pasos que comienzan con el análisis de los requisitos del puesto y finalizan sólo cuando el candidato seleccionado se une a la organización. Por el contrario, la selección es diferente ya que implica elegir pocos candidatos entre muchos solicitantes y contratarlos como empleados para cubrir las vacantes de la empresa. Selección significa elegir a la persona más adecuada para el puesto vacante. Si bien en la etapa de reclutamiento tenemos múltiples solicitudes para un puesto, durante la selección los reclutadores deben tomar una decisión sobre quién encaja mejor en ese puesto. Por el contrario, la tarea de selección es seleccionar al mejor candidato de una lista de solicitantes y nombrarlo para el puesto, mientras se rechaza deliberadamente a los candidatos inadecuados y se aceptan los adecuados para el puesto.

Se trata de un procedimiento en el que la búsqueda de nuevo personal se realiza en función de los parámetros y requisitos que se deben cumplir para ocupar un determinado puesto en la empresa. La situación futura de contratación eficiente impactará

significativamente en el lugar en el que se encuentre la empresa, así como en la forma en que podrá beneficiarse de las potencialidades de sus empleados (Chicaiza, 2015).

La contratación puede verse como un sistema mediante el cual la organización hace públicas las oportunidades laborales que tiene y también invita a postular al mercado de recursos humanos. Para que el reclutamiento sea exitoso, debe contar con un grupo de candidatos considerable que sirva como alimentador para el proceso de selección.

Las etapas iniciales del proceso de contratación en muchas organizaciones se basan en una decisión de línea. Esto significa que el departamento de contratación no puede tomar una decisión directa sobre la contratación sin la aprobación del departamento donde existe la vacante. Según la jerarquía organizacional, el reclutamiento cae dentro de la función de personal y por ende sus acciones dependen del fallo de la línea la cual se autoriza a través de un tipo de orden de servicio usualmente denominada solicitud de empleo o solicitud de personal (López F., 2017).

La contratación interna se realiza mediante ascensos (puestos superiores y, por tanto, más complejos, pero dentro del mismo ámbito de actividad de la persona) y traslados a puestos equivalentes al nivel actual, pero que implican otras habilidades y conocimientos diferentes de la persona y se ubican en otra área de actividad dentro de la organización (Velásquez, 2017).

Los gastos relacionados con la capacitación, el aprendizaje y los costos de selección se pueden reducir mediante la contratación interna porque es una de las características de la contratación interna donde los empleados se contratan dentro de la empresa para los nuevos puestos de trabajo. Las implicaciones de esta acción son bastante positivas para una empresa, ya que, además de la reducción de costes, es fácil encontrar empleados de esta manera; sin embargo, podemos subrayar otra desventaja importante de la contratación interna: que no aporta nuevas ideas o puntos de vista en la empresa, así como sangre nueva que son recién llegados a las organizaciones.

Una contratación externa significa comparar una oferta de empleo ya existente con varios solicitantes de empleo. También se parte del personal que ya está empleado en la organización y así conocer si hay alguien entre los que pueda adaptarse al puesto respectivo (Moreno A., 2015).

El reclutamiento externo es lo que sucede cuando una organización tiene una vacante de trabajo e intenta cubrirla con personas ajenas a la empresa. Esto se hace mediante el uso de técnicas que atraen a candidatos externos, que son extraños a la

organización. Este tipo de selección afecta a los candidatos actuales o futuros, que pueden estar disponibles o trabajando en otras organizaciones.

El concepto de reclutamiento interno es una forma de conseguir personal que ya trabaja dentro de la organización. Es más rápido que el reclutamiento externo porque el reclutamiento externo incluye pasos tales como publicidad, invitación a presentar solicitudes, selección de solicitudes, preselección, realización de exámenes y entrevistas, selección, colocación, capacitación, inducción, etc., que no forman parte del reclutamiento interno.

Por otro lado, el reclutamiento externo es algo diferente ya que implica buscar empleados potenciales fuera de la organización. Cuando una organización opta por la contratación externa, puede esperar candidatos talentosos de fuera de la organización, lo que significa aportar sangre e ideas nuevas a la organización.

Una contratación interna es un tipo de contratación de personal que ya existe dentro de la organización. Se considera más rápido que el reclutamiento externo porque este último implica varias etapas, como publicidad e invitaciones a postulaciones, selección de postulaciones, preselección, realización de exámenes y entrevistas, selección, colocación, capacitación, pruebas, inducción y muchas más, que no están presentes en evaluaciones internas de contratación.

Al contrario: el reclutamiento externo es un poco diferente ya que implica buscar empleados potenciales fuera de la organización. Cuando una empresa opta por la contratación externa, puede esperar candidatos talentosos de fuera de la organización, lo que significa que se le infunde sangre e ideas nuevas en la organización.

Selección de personal

Mejorar la gestión de la selección de personal conlleva un impacto efectivo ya que el núcleo de los recursos humanos está directamente relacionado con la productividad; Se deben construir perfiles para las habilidades que demanda la organización y actividades que mejoren la calidad del servicio al cliente, a través de previsiones en el momento de futuras contrataciones con miras al reclutamiento y selección del personal.

La selección de personal opera como un tamiz que tamiza a ciertos individuos con las calificaciones que se buscan y en términos más amplios busca, entre varios candidatos, aquellos que son más adecuados para los puestos que existen dentro de la organización o para las habilidades que ésta necesita. Por lo tanto, el proceso de selección apunta a

alcanzar niveles más altos de eficiencia y desempeño humano además de efectividad organizacional; lo que está en juego es, en última instancia, el capital intelectual que las organizaciones deben mantener o aumentar.

El reclutamiento y selección de personal dentro de las organizaciones se realiza a través de un proceso detallado y metódico. Los empleados deben comprender a fondo las estrategias y los métodos que se utilizarán para el reclutamiento y la selección; esto incluye la legalidad, las mejores prácticas, el conjunto de fuentes de contratación y las formas de seleccionarlos, siendo importante por sí misma la capacidad de realizar entrevistas y evaluaciones del personal potencial. El reclutamiento y selección de personas en las organizaciones se realiza mediante un ejercicio detallado y metodológico que garantiza que todos los empleados tengan pleno conocimiento de las estrategias y métodos que se emplearán en el reclutamiento y la selección. Esto incluye la legalidad, las mejores prácticas, el grupo del que se pueden obtener candidatos potenciales (lo más amplio posible), una variedad de técnicas para la evaluación de candidatos, siendo la habilidad de entrevistar y evaluar a los futuros miembros del personal componentes críticos de este proceso. Si tiene personal, entonces gestionar la selección de personal no sólo implica contratar a la persona sino también retenerla durante un período de tiempo razonable. Esto es para evitar cometer el error fundamental de contratar a una persona sólo para despedirla en menos de un año y reiniciar el proceso de selección de nuevo; Si surge tal situación, significa que toda la selección salió mal.

Elegir a las personas adecuadas para los puestos adecuados ayudará a desarrollar una organización y garantizar el logro de los objetivos. A la hora de seleccionar empleados no se puede pasar por alto la esencialidad de contar con las cualificaciones, las habilidades y las capacidades necesarias para ejecutar las tareas laborales de forma bien coordinada (Reclutamiento y Selección, 2016).

La contratación de personal para las organizaciones no se hace al azar. Es importante tener una comprensión completa de las estrategias y métodos involucrados en el reclutamiento y la selección, lo que incluye conocimiento de las leyes, prácticas efectivas, fuentes para atraer candidatos, formas de identificar candidatos adecuados y, al mismo tiempo, poseer las habilidades necesarias para realizar entrevistas y ejercicios de evaluación.

La importancia del reclutamiento y la selección se puede identificar muy fácilmente mediante unos pocos ejemplos sencillos. Cuando las organizaciones tienen vacantes de empleo, los empleadores toman gran interés en los procesos de reclutamiento

y selección porque son los procesos a través de los cuales pueden identificar y analizar los puestos que deben cubrirse para lograr las metas y objetivos deseados. Si hay puestos vacantes dentro de una organización, significa que hay falta de recursos humanos en esa área, lo que se considera una barrera para la implementación de tareas (y el logro de metas y objetivos). Por eso, ya sea inmediatamente o a lo largo del tiempo, se debe prestar la debida atención a esos procesos cuando haya puestos de trabajo disponibles.

Los procesos de reclutamiento y selección desempeñan un papel importante a la hora de identificar a los candidatos adecuados para puestos específicos. Los elementos han sido esbozados así; El primer paso a dar es crear conciencia cuando surge una vacante dentro de la organización, de modo que se puedan conocer los puestos que están vacíos y que deben ser cubiertos con personal competente. La vacante de empleo permite a los altos directivos de las empresas determinar factores como rediseñar o iniciar oportunidades de empleo a tiempo parcial para individuos.

Se deben considerar dos elementos principales con respecto al análisis de puestos. La primera es la anticipación que los empleadores tienen de sus empleados, dentro de la organización. Los empleadores tienen ciertas expectativas de sus empleados con respecto al desempeño de las responsabilidades laborales y esperan que incorporen las cualidades de regularidad, diligencia, ingenio, escrupulosidad y creatividad. Las otras áreas que deben analizarse son los detalles sobre el trabajo. Estos incluirían capacitación, experiencia laboral, habilidades y conocimientos; maquillaje físico; personalidad; habilidades de comunicación; y situación personal.

Una entrevista es una herramienta. Se utiliza para la selección de personal y permite que tanto la organización como el solicitante de empleo obtengan información mutua. Una entrevista también se puede utilizar para anunciar los resultados de las evaluaciones de desempeño de un empleado individual o de su grupo de trabajo. Esta función de guardián hace que la entrevista sea esencial en la selección de personal, ya que permite al solicitante convencer al entrevistador de que es la persona adecuada para el puesto.

Las pruebas psicotécnicas consisten en exámenes que se ofrecen a quienes solicitan un empleo. El objetivo de estas pruebas no es sólo dar información sobre el comportamiento laboral del candidato a un puesto de trabajo que le ayudará a tomar decisiones durante el proceso de selección, sino también conocer y prever el comportamiento laboral futuro.

Las pruebas de aptitud ayudan a predecir habilidades o talentos innatos que un individuo puede utilizar para realizar tareas. Investigan si un solicitante tiene o no conocimientos de campo específicos que serán necesarios para el desempeño exitoso de la tarea.

Las evaluaciones de personalidad ayudan a pronosticar las acciones de un individuo en función de su carácter y enfoque ante diversas situaciones.

Las pruebas difieren según el puesto, nivel profesional y la necesidad de la empresa que realiza el proceso de selección. Para que los futuros empleados demuestren durante la entrevista de trabajo que realmente poseen lo que dicen tener incluido en su currículum vitae.

El supervisor y otras partes relacionadas son los miembros con quienes el candidato(s) debe(n) someterse a una entrevista o entrevistas de selección, lo que ayudaría a decidir a quién contratar, así como qué ofertas se le harán al candidato seleccionado (Bahamon & Fernández, 2014).

La selección de personal es aquella acción o actividad que el departamento de recursos humanos tiene como objetivo elegir, siguiendo determinados parámetros y condiciones, a las personas más idóneas para ocupar un puesto o un puesto vacante en una empresa.

Por lo tanto, el reclutamiento nos ayudará a seleccionar los candidatos adecuados para el puesto de trabajo y es importante asegurarse de que el personal seleccionado cumpla mejor con los requisitos de esta vacante de trabajo antes de proceder a las entrevistas.

La selección del personal de una empresa debe ser la máxima prioridad. La idea principal es encontrar personas que se ajusten lo más posible a sus puestos, lo que a su vez conduciría al máximo rendimiento de toda la empresa. Sólo a través de profesionales y personal bien cualificado una empresa conseguirá despegar y alcanzar los cielos convirtiéndose en un referente en su sector.

La selección se completa cuando el resultado es la contratación de nuevo personal. Si los elementos de preselección estuvieron bien cuidados y los pasos de selección se llevaron a cabo adecuadamente, significa que es muy probable que un buen empleado se adapte al puesto y lo desempeñe de manera productiva; esto demuestra que la mejor prueba de haber ejecutado correctamente el proceso de selección es contar con un buen empleado.

La selección de personal ayuda a una organización a identificar a los candidatos adecuados para ser contratados, de quienes se esperaría que desempeñaran sus funciones de manera efectiva al ser contratados. Es un proceso de hacer coincidir las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del trabajo. Cuando la selección no está bien hecha por el departamento de Recursos Humanos no se consiguen los objetivos fijados previamente; de la misma manera, haber tomado una decisión desafortunada podría impedir que una persona con buen potencial se una a la organización (Camargo, 2014).

La contratación de un trabajador inadecuado debido a errores en el proceso de selección de personal puede provocar una baja productividad dentro de una empresa. Esto se debe a que no tendría sentido fomentar una filosofía empresarial si no existe una estructura administrativa que la respalde.

Se reconoce la importancia de la gestión de elecciones porque ayuda a seleccionar a los aspirantes más apropiados y competentes que sean capaces de cumplir con las demandas laborales dentro de un establecimiento. Para garantizar que se cumplan las metas y objetivos de la organización, es necesario evaluar diferentes cualidades de cada candidato, como sus calificaciones, habilidades y experiencias (entre otras). En caso de que se seleccionen otros solicitantes que no se adapten a las tareas laborales, esto tendrá consecuencias negativas para la organización; por lo tanto, una organización debe seguir procedimientos de selección adecuados.

La contratación comienza después del período de contratación. Los líderes de gestión de talentos deben ayudar al departamento solicitante a tomar decisiones sobre quiénes planean incorporar a la organización como empleados potenciales. Sí hay que tener en cuenta que, durante el proceso de contratación, la fase de selección comienza una vez que RR.HH. recibe información de ella (García y Varas, 2015).

El reclutamiento interno se realiza a través de ascensos (a niveles superiores y, por tanto, puestos más complejos, pero en la misma área funcional que ya conoce la persona) y transferencias al mismo nivel que se basan en habilidades y conocimientos diferentes a los utilizados en actividades previas de una organización (Velásquez, 2017). La contratación interna puede reducir los gastos de formación, educación o contratación. Este método se caracteriza porque los candidatos a nuevos puestos se seleccionan entre quienes trabajan en la empresa.

Esto es beneficioso para la organización de muchas maneras, incluido el ahorro financiero, ya que es un método simple y de bajo costo para identificar solicitantes. Pero

este tipo de contratación interna puede tener importantes desventajas: no aporta ideas frescas ni perspectivas nuevas a la empresa y niega oportunidades para nuevos talentos humanos dentro de la organización. El reclutamiento externo consiste en evaluar tanto el grupo de talento interno como el mercado de candidatos externo para determinar si hay candidatos calificados disponibles para cubrir un puesto.

Esto se refiere al proceso de buscar más allá de la base actual de recursos humanos de una organización para cubrir vacantes externamente. Cuando una organización tiene vacantes externas específicas, busca cubrirlas con personas externas que sean candidatos externos atraídos por los métodos de reclutamiento. Este tipo de selección influye en aquellos candidatos presentes o posibles futuros que existen y trabajan para otras organizaciones.

La contratación comienza una vez finalizado el período de contratación. En este punto, los gestores de talentos deben tomar algunas medidas para ayudar al departamento solicitante a tomar decisiones sobre a quién buscar y seleccionar candidatos potenciales. Lo importante a destacar es que, durante el proceso de contratación, luego de obtener información de ella, se inicia el período de selección por parte del Gerente de Recursos Humanos (García y Varas, 2015).

El reclutamiento interno es el proceso de conseguir talento humano dentro de la organización. Se diferencia del reclutamiento externo en términos de velocidad debido a que se saltan ciertos pasos seguidos durante la publicidad y el reclutamiento de candidatos, como las pruebas y entrevistas junto con la capacitación y las pruebas después de la contratación.

El muestreo involucra: selección del talento humano interno dentro de la organización. Por otro lado, la contratación externa es algo diferente porque busca potencial humano de fuentes externas. Cuando una empresa decide buscar talento externo, puede esperar candidatos talentosos y capacitados de fuera de la organización.

Dado que el capital humano de una organización está directamente relacionado con su productividad, mejorar la gestión de la selección de talento tiene un impacto significativo. Es necesario desarrollar un perfil de habilidades necesarias para las actividades que realiza la organización, lo que a su vez mejora la calidad. Brindamos servicio al cliente anticipándonos a futuros empleos a través del proceso de reclutamiento y selección. El reclutamiento actúa como un filtro, asegurando que solo ciertas personas con las características requeridas ingresen a la organización.

En términos generales, el proceso de selección tiene como objetivo mantener o aumentar la eficiencia y productividad humana a medida que la selección busca entre una variedad de candidatos que mejor se ajusten a los puestos disponibles en la organización o a las habilidades requeridas por la organización, lo mismo ocurre con la eficacia organizacional. En última instancia, se trata del capital intelectual que las organizaciones necesitan retener o fortalecer. (Quevedo, 2015)

La selección de talentos es una visión estratégica de la función general de Recursos Humanos de reclutar y seleccionar talento humano. La dependencia de herramientas de gestión del talento a menudo significa que los sistemas de recursos humanos son responsables de analizar todos los aspectos del reclutamiento y la retención en línea con las necesidades estratégicas de las operaciones de la organización.

Por lo general, la compañía trata al talento humano como activos centrales y a menudo se basa en las contribuciones del talento humano en soluciones. Como la empresa en el entorno Ecuador es una persona individual y pública, el sector privado y la compañía principal y estos productos de transporte deben analizar la elección del talento humano, por lo que se compone de la familia de personas sin trabajo y gestión

Luego una empresa privada, generalmente miembros de la familia; Una buena compañía es una buena compañía. Debido a que es una buena compañía, elegimos contratar a la persona adecuada, elegir a la persona adecuada y contratar talento humano, así como contratar talento humano previene errores importantes y dura menos de un año y evita que los errores importantes que pueden comenzar de nuevo.

Si se produce este tipo de caso, esto significa que esta elección es un problema común. Seleccionar al candidato adecuado para un puesto ayudará a su organización a alcanzar las metas y objetivos deseados. A la hora de seleccionar talento humano, es muy importante asegurarse de que tengan las cualificaciones, habilidades y habilidades necesarias para realizar el trabajo de forma sistemática (Reclutamiento y Selección, 2016).

Evaluación de personal

El reclutamiento y selección de personas dentro de una organización es el resultado de un proceso extenso y sistemático. Los talentos humanos deben tener pleno conocimiento de las estrategias y técnicas utilizadas en el reclutamiento y selección. La legislación, las mejores prácticas, una amplia gama de fuentes de contratación y métodos

de selección, y la disponibilidad de tecnología para entrevistar y evaluar a los talentos humanos potenciales resaltan la importancia del reclutamiento y la selección.

Las siguientes áreas resaltan la importancia del reclutamiento y selección: Cuando ocurre una vacante en una organización, los empleadores toman el debido cuidado en el proceso de reclutamiento y selección. Este proceso permite a los empleadores identificar y analizar los puestos que deben cubrirse para lograr las metas y objetivos deseados.

Las vacantes en una organización indican falta de recursos humanos y se consideran un obstáculo en el desempeño de las tareas y el logro de metas. Los elementos del proceso de reclutamiento y selección juegan un papel importante a la hora de encontrar al mejor candidato para un puesto determinado.

Los elementos del proceso de evaluación del personal se describen a continuación: El primer paso es identificar las vacantes a medida que surgen en su organización y reconocer la necesidad de cubrirlas con talento humano competentes. Las ofertas de trabajo permiten a los altos directivos de la empresa decidir sobre factores como la reestructuración o la contratación de personas a tiempo parcial.

Hay dos factores importantes a considerar al realizar un análisis de trabajo. El primero son las expectativas que los empleadores tienen de su talento humano. Dentro de una organización, los empleadores tienen ciertas expectativas de su talento humano en términos de desempeño laboral y esperan que cultiven la coherencia, la dedicación, el ingenio, la integridad y la creatividad. Otra área para considerar son las características de la carretera.

Esto incluye educación, experiencia laboral, habilidades y conocimientos, características físicas, rasgos de personalidad, habilidades de comunicación y circunstancias personales. Las entrevistas son una herramienta de selección de personal que permite conocer diversos aspectos que son importantes para ambas partes. Las entrevistas también se pueden utilizar en otras situaciones, como cuando se presentan los resultados de una evaluación de desempeño.

Esta es una parte clave del proceso de selección, ya que el entrevistador debe convencer al entrevistado de que es la persona ideal para cubrir la vacante. Las pruebas de psico habilidades son una serie de pruebas administradas a solicitantes de empleo para identificar y predecir el comportamiento laboral futuro de un individuo, así como para proporcionar un elemento de toma de decisiones en el proceso de selección. Las pruebas de aptitud se utilizan para predecir las habilidades o capacidades que necesitará una

persona para realizar una tarea específica. Evalúan los conocimientos específicos del candidato en el área de desempeño.

Los test de personalidad ayudan a predecir el comportamiento de las personas en función de su personalidad y su enfoque ante diferentes situaciones. Las pruebas varían según el puesto, el nivel de especialización y las exigencias de la empresa que realiza el proceso de selección, permitiendo a los potenciales talento humano demostrar que los conocimientos reflejados en su CV son auténticos. Permitir que los candidatos se sometan a una o más entrevistas de selección con gerentes y otras partes interesadas para tomar decisiones finales sobre qué candidatos contratar y qué ofertas hacer (Bahamon y Fernández, 2014).

El reclutamiento es una actividad o actividad en la que el departamento de RRHH tiene como objetivo seleccionar a la persona más adecuada para cubrir un puesto o vacante en una empresa en función de determinados parámetros y condiciones. Por lo tanto, a través del reclutamiento, se selecciona entre los candidatos a aquellos que cumplen con los requisitos para el puesto y se pasa al siguiente paso, la entrevista.

El objetivo principal de seleccionar la fuerza laboral de una empresa es garantizar que estén lo más alineados posible con lo que la empresa necesita hacer para ser productiva. Gracias a sus expertos y talento humano cualificados, la empresa puede convertirse en un referente en su campo. Dado que el capital humano de una organización está directamente relacionado con su productividad, mejorar la gestión de la selección de talento tiene un impacto significativo. Es necesario desarrollar un perfil de habilidades necesarias para las actividades que realiza la organización, lo que a su vez mejora la calidad. Brindamos servicio al cliente anticipándonos a futuros empleos a través del proceso de reclutamiento y selección.

El resultado final del proceso de selección es un nuevo empleado. Si los factores de preselección se consideran cuidadosamente y los pasos de selección se siguen correctamente, el nuevo empleado será apto para el puesto y se desempeñará productivamente. Los buenos talento humano son la mejor evidencia de un proceso de contratación exitoso. El reclutamiento permite a las organizaciones encontrar los candidatos más comprometidos para realizar de manera efectiva las tareas asignadas. El proceso implica hacer coincidir las habilidades, intereses, capacidades y personalidad del solicitante con las especificaciones del trabajo. Si la selección no se hace correctamente, el departamento de RRHH no podrá alcanzar los objetivos predeterminados, y si la

selección falla, es posible que personas con alto potencial no puedan incorporarse a la organización (Camargo, 2014).

Si el proceso de selección no se realiza adecuadamente y se contratan talento humano que no se adaptan al puesto, se puede producir una disminución de la productividad de la empresa porque de nada sirve establecer una filosofía de gestión sin una estructura administrativa.

La gestión de la contratación es reconocida por su importancia, ya que ayuda a seleccionar los candidatos más adecuados y calificados para cumplir con los requisitos laborales dentro de una organización. Para lograr las metas y objetivos de la organización, es fundamental evaluar diversas características de cada candidato, incluidas calificaciones, habilidades, experiencia, personalidad y actitud general.

Los candidatos considerados no aptos para otras funciones serán despedidos. Las organizaciones deben seguir un proceso de selección adecuado porque si la selección no se hace correctamente, tendrá consecuencias negativas para la organización y el empleador perderá dinero, tiempo, etc.

5. Metodología

Diseño de la investigación

Los métodos de investigación cuantitativa son métodos de investigación que se ocupan de los números y cualquier cosa que se pueda medir de una manera sistemática de investigación de fenómenos y sus relaciones, se usa para responder preguntas sobre relaciones dentro de variables medibles con la intención de explicar, predecir y controlar un fenómeno (Monje , 2014). Un estudio cuantitativo completo generalmente termina con confirmación o anulación de la hipótesis probada.

Se aplica este método, para la identificación y análisis de las variables presentes en el actual trabajo de investigación y proceder con recopilación de datos relacionados con esas variables. El método cuantitativo comenzó con la aplicación de encuestas dirigido a los actuales trabajadores del área comercial de la empresa Fidesburo C. Ltda. Continuando con la utilización de una presentación descriptiva de los mismos.

Para esto resulta esencial saber cómo medir y recolectar la información proveniente de los factores que serán sometidos a un posterior análisis, una de las herramientas utilizadas en este tipo de enfoque son las entrevistas las mismas que se

encuentras basadas en contextos que guardan la interpretación personal de cada elemento analizado.

En la realización del presente trabajo investigativo el enfoque cualitativo aporta en el análisis de la situación actual de la empresa en cuanto a la rotación del personal, con la finalidad de recopilar la mayor información posible para que el resultado del análisis de la información sea utilizado como base para el desarrollo de estrategias que ayuden a la empresa a mejorar la problemática expuesta anteriormente.

Tipo de investigación

El propósito de una investigación descriptiva es examinar un fenómeno que está ocurriendo en un lugar específico y tiempo determinado. Una investigación descriptiva se refiere a condiciones, prácticas, estructuras, diferencias o relaciones que existen, las opiniones se mantienen, los procesos que están sucediendo o las tendencias que están evidente (Gonzalvo, 2014).

Los estudios descriptivos informan datos resumidos, como medidas de tendencia central que incluyen la media, la mediana, el modo, la desviación de la media, la variación, el porcentaje y la correlación entre las variables. Resulta relevante la aplicación de este tipo de investigación puesto que asiste a la correcta interpretación de la situación actual en la que se encuentra la empresa Fidesburo C. Ltda., esto gracias a que se detalla cada parte involucrada en la aparición del problema de investigación.

La metodología de trabajo de campo o investigación descriptiva mantiene objetivos arraigados al desarrollo de del reconocimiento de contenidos, donde la recopilación de información es una herramienta esencial para el desarrollo de hipótesis enfocadas a la resolución de una problemática previamente presentada (Paz, 2014).

La investigación de campo amplía las oportunidades para interpretar problemas que se encuentran disponibles, y promuevan la aplicación de objetivos de aprendizaje a la planificación del trabajo de campo, este tipo de investigación aporta un gran valor en el desarrollo de habilidades de pensamiento analítico, que beneficie a la interpretación del problema.

La encuesta guarda relación con la del tipo descriptivo, puesto que la una se encarga de recopilar la información de todos y cada uno de los factores que afectan a la empresa Fidesburo C. Ltda. haciéndolo de una forma directa de la fuente de información, mientras que la otra se encarga de presentar esa misma información manteniendo una estructura detallada y comprensible.

Población y muestra

Para el desarrollo de esta investigación se tomará como población a los 170 trabajadores de la empresa Fidesburo C. Ltda. de la ciudad de Guayaquil, debido a que, según propios datos del departamento de Recursos Humanos de la empresa, es donde existe un mayor índice de rotación de personal.

En términos de investigación, una muestra es un grupo de personas, objetos o elementos que se toman de una población más grande para su medición. En el caso del presente estudio, la muestra será proporcional a la cantidad de la población. Como la población es conocida el muestreo es probabilístico y se emplea la fórmula muestral para poblaciones finitas:

$$N = \frac{Npq}{(N - 1)E^2/Z^2 + Pq}$$

Dónde:

Z = Nivel de confianza (95%) es decir que equivale al 1.96

p = porcentaje de la población que tiene el atributo deseado (0.5)

q = porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado (1-p) (0.5)

N = Tamaño de la población

e = Error de estimación máximo aceptado 5% es decir 0.05

n = tamaño de la muestra

A continuación, se expone el desarrollo de esta, dando como resultado una muestra de 118 trabajadores a encuestar.

$$N = \frac{42.5}{(169)0.0025/3.8416 + 0.25}$$

$$N = \frac{42.5}{0.4225/3.8416 + 0.25}$$

$$N = \frac{42.5}{0.1099 + 0.25}$$

$$N = \frac{42.5}{0.3599}$$

$$N = 118$$

Técnicas e instrumentos de investigación

Encuestas

La idea de realizar la aplicación de la encuesta como método de recolección de información es simple. Implica identificar un grupo específico o categoría de personas y

la recopilación de información de algunos de con el fin de obtener una idea de lo que todo el grupo hace o piensa; sin embargo, realizar una encuesta inevitablemente plantea preguntas que pueden ser difíciles de responder (Lopez & Fachelli, 2016). Para efectos de la investigación, la encuesta estará dirigida tanto al personal de la empresa Fidesburo C. Ltda. a fin de identificar la situación actual del clima laboral en el objeto de estudio.

Entrevistas

Una entrevista es básicamente una conversación para recopilar información, en la cual involucra la participación de un entrevistador, quien coordina el proceso de la conversación y hace preguntas, y un entrevistado, que responde a esas preguntas (Diaz & Garcia, 2013). En el caso de la presente investigación, la entrevista será realizada al Gerente general de la empresa Fidesburo C. Ltda. de la ciudad de Guayaquil.

6. Resultados

6.1. Resultados de la encuesta

1. ¿Existe una adecuada comunicación entre el personal que labora en la empresa?

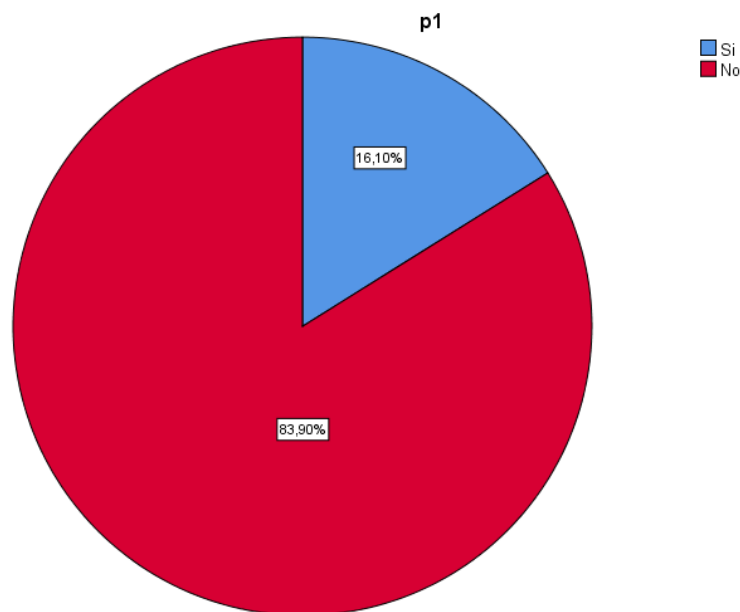
Tabla 2

Resultados pregunta 1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	19	16,1	16,1	16,1
	No	99	83,9	83,9	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

Figura 1

Resultados pregunta 1



Análisis:

El 83.90% de los trabajadores de la empresa Fidesburo C. Ltda. consideran que no una adecuada comunicación entre el personal que labora en la empresa, tan solo un 16.10% menciona que sí. Los resultados de esta interrogante exponen que no hay una cultura de comunicación interna eficiente en la compañía objeto de estudio.

2. ¿Dentro de la empresa percibe usted que hubo falencias en el proceso de reclutamiento, selección y evaluación de su cargo?

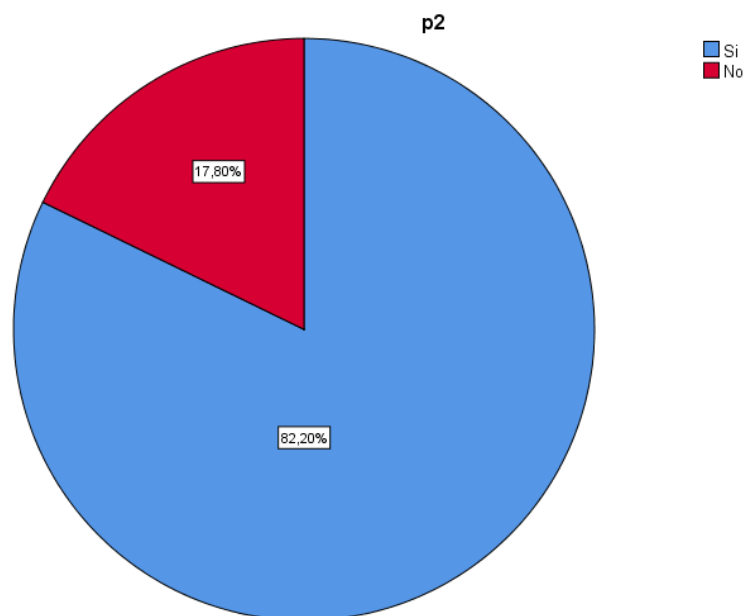
Tabla 3

Resultados pregunta 2

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Si	97	82,2	82,2	82,2
	No	21	17,8	17,8	100,0
	Total	118	100,0	100,0	
			0		

Figura 2

Resultados pregunta 2



Análisis: El 82.20% de los trabajadores de la empresa Fidesburo C. Ltda. consideran que, si perciben que hubo falencias en el proceso de reclutamiento, selección y evaluación de su cargo, tan solo un 17.80% menciona que no. Los resultados de esta interrogante exponen que el personal percibe secuencias de errores durante la selección de un nuevo trabajador, muchos mencionaron que hay personas que entraron a trabajar

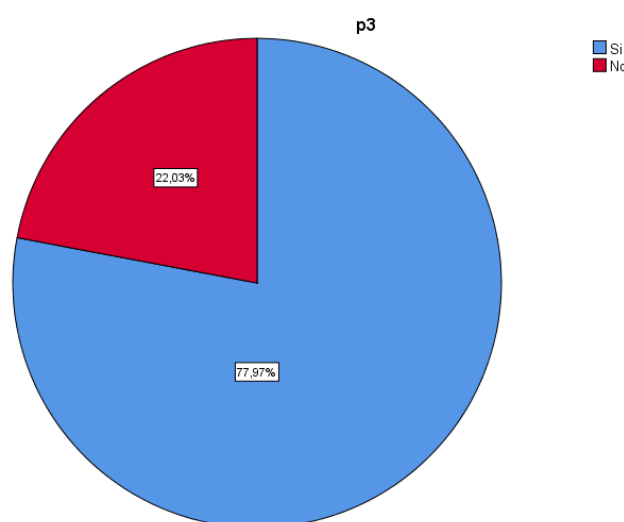
sin experiencia previa, ni conocimiento alguno de los cargos en los que ocupan actualmente.

3. ¿Cuándo ingresa una persona nueva sin experiencia en el cargo, ¿Nota usted que se presentan situaciones de conflicto?

Tabla 4
Resultados pregunta 3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	92	77,97	77,97	77,97
	No	26	22,03	22,03	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

Figura 3
Resultados pregunta 3



Análisis:

El 77.97% de los trabajadores de la empresa Fidesburo C. Ltda. consideran que si se presentan situaciones de conflicto cuando ingresa una persona nueva sin experiencia en el cargo, tan solo un 22.03% menciona que no. Los resultados de esta interrogante exponen que Fidesburo C. Ltda. ha contratado personas que entraron a trabajar sin experiencia previa, ni conocimiento alguno de los cargos en los que ocupan actualmente, ante esta situación se han presentado problemas en cuanto al rendimiento de estos nuevos

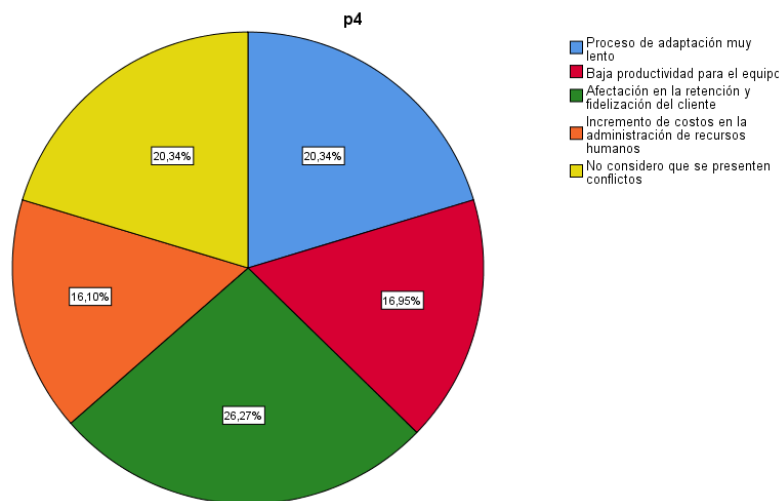
trabajadores que ha repercutido en la productividad y desempeño laboral de todo el personal.

4. ¿Qué conflictos considera usted que se presentan con el proceso de reclutamiento, selección y evaluación de su cargo?

Tabla 5
Resultados pregunta 4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Proceso de adaptación muy lento	24	20,3	20,3	20,3
	Baja productividad para el equipo	20	16,9	16,9	37,3
	Afectación en la retención y fidelización del cliente	31	26,3	26,3	63,6
	Incremento de costos en la administración de recursos humanos	19	16,1	16,1	79,7
	No considero que se presenten conflictos	24	20,3	20,3	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

Figura 4
Resultados pregunta 4



Análisis:

El 26.27% de los trabajadores de la empresa Fidesburo C. Ltda. consideran que se presentan conflictos con la afectación en la retención y fidelización del cliente con el

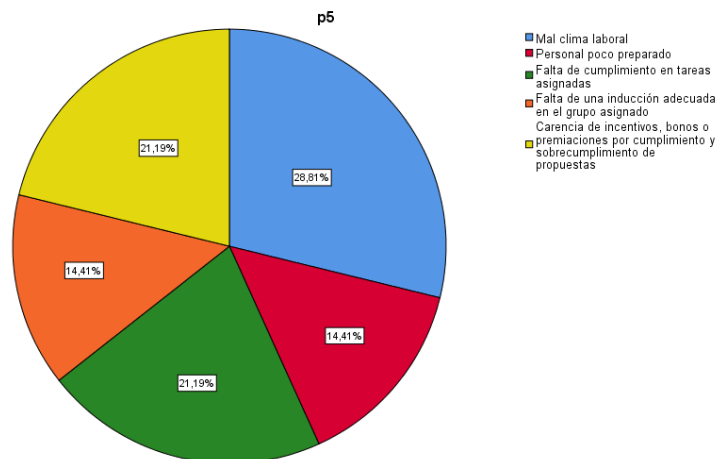
actual proceso de reclutamiento, selección y evaluación de su cargo, el 20.34% considera que se origina un proceso de adaptación muy lento, otro 20.34% indica que no consideran que se presenten conflictos, un 16.10% final expone de las falencias del proceso de reclutamiento y selección se deriva un incremento de costos en la administración de recursos humanos.

5. ¿Cuáles son las causas que considera usted que intervienen en las falencias del proceso de reclutamiento, selección y evaluación de su cargo?

Tabla 6
Resultados pregunta 5

		Frec	Porc	Porcent	Porcent
		uencia	entaje	aje válido	aje acumulado
Válido	Mal clima laboral	34	28,8	28,8	28,8
	Personal poco preparado	17	14,4	14,4	43,2
	Falta de cumplimiento en tareas asignadas	25	21,2	21,2	64,4
	Falta de una inducción adecuada en el grupo asignado	17	14,4	14,4	78,8
	Carencia de incentivos, bonos o premiaciones por cumplimiento y sobrecumplimiento de propuestas	25	21,2	21,2	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

Figura 5
Resultados pregunta 5



Análisis:

Los datos de esta pregunta muestran que el 14.4% de los trabajadores creen que la principal causa por alta rotación es un personal poco preparado, el 14.4% opto que la falta de una inducción adecuada en el cargo de representante de negocios es la principal causa, el 18% considero la falta de cumplimiento en tareas asignadas.

6. ¿Considera que un ineficaz proceso de reclutamiento, selección y evaluación de su cargo afecta la sinergia y trabajo en equipo con las otras áreas de la compañía?

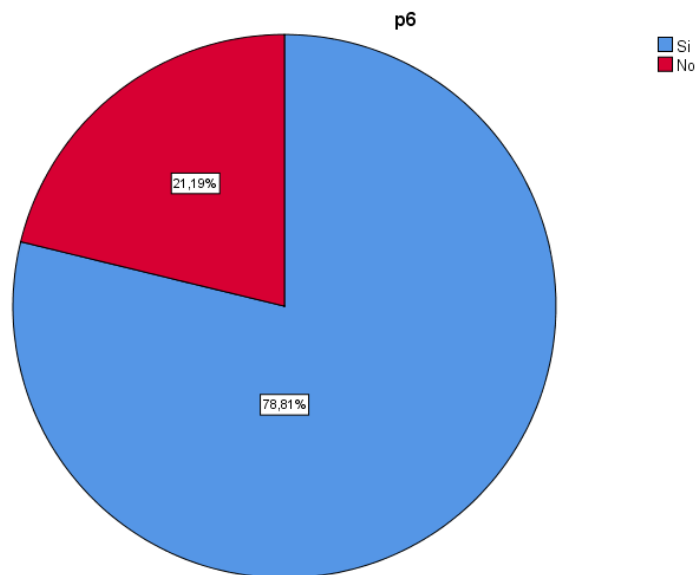
Tabla 7

Resultados pregunta 6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	93	78,8	78,8	78,8
	No	25	21,2	21,2	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

Figura 6

Resultados pregunta 6



Análisis:

Los datos de esta pregunta muestran que el 78.81% de los trabajadores considera que un ineficaz proceso de reclutamiento, selección y evaluación de su cargo afecta la sinergia y trabajo en equipo con las otras áreas de la compañía si afecta la sinergia y trabajo en equipo con las otras áreas de la compañía, el 21.2% restante se mostró contrario a la mayoría.

7. Dentro de las siguientes opciones ¿Cuál considera que es el área más afectada?

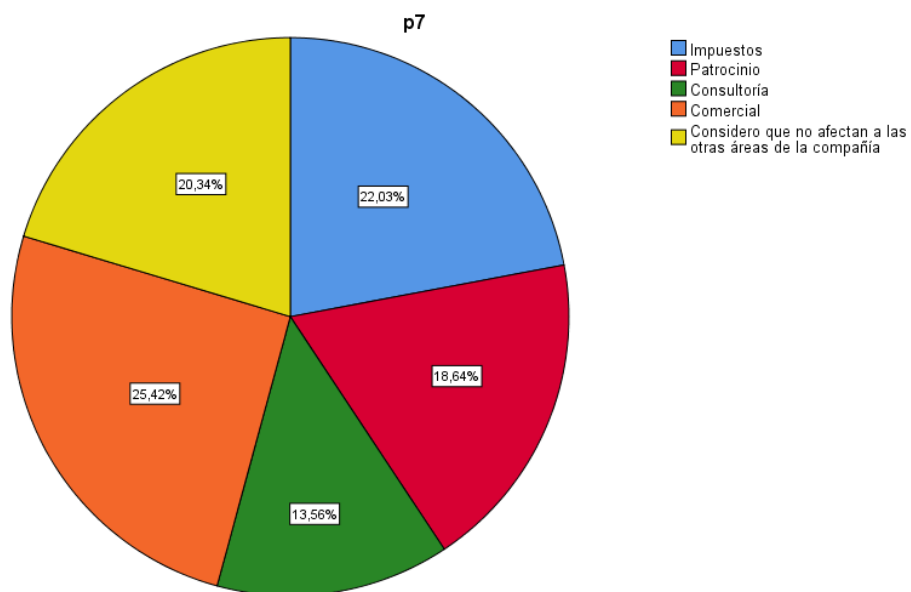
Tabla 8

Resultados pregunta 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Impuestos	26	22,0	22,0	22,0
	Patrocinio	22	18,6	18,6	40,7
	Consultoría	16	13,6	13,6	54,2
	Comercial	30	25,4	25,4	79,7
	Considero que no afectan a las otras áreas de la compañía	24	20,3	20,3	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

Figura 7

Resultados pregunta 7



Análisis:

Los datos de esta pregunta muestran que el 25.42% de los trabajadores creen que el área más afectada por alta rotación es el área comercial, el 22.03% opto por el área de impuestos, el 20% menciono que no afectan a las otras áreas de la compañía, el 13.56% considero al área de consultoría como la que se ve más afectada.

8. ¿Con que frecuencia se realizan las evaluaciones respectivas acerca de la productividad de los trabajadores?

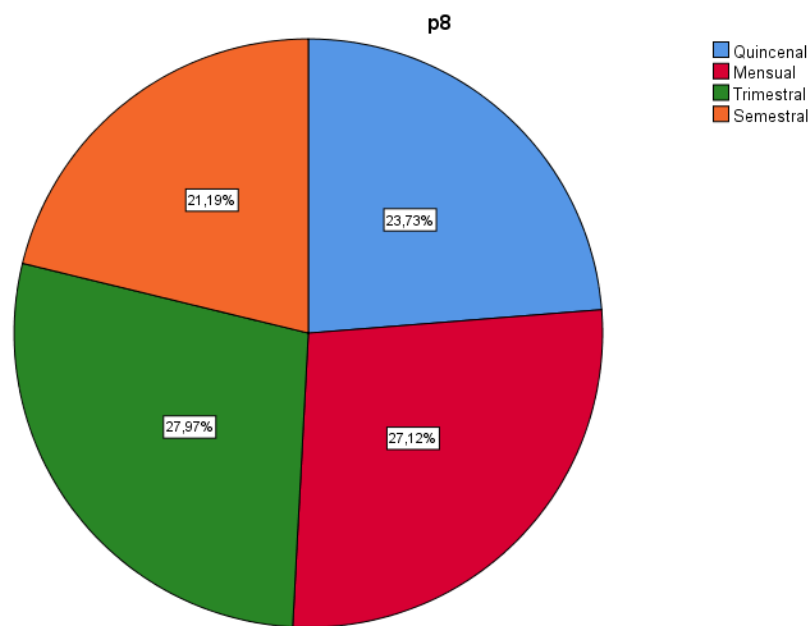
Tabla 9

Resultados pregunta 8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Quincenal	28	23,7	23,7	23,7
	Mensual	32	27,1	27,1	50,8
	Trimestral	33	28,0	28,0	78,8
	Semestral	25	21,2	21,2	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

Figura 8

Resultados pregunta 8



Análisis:

El 27.97% de los trabajadores mencionaron que se realizan las evaluaciones respectivas acerca de la productividad de los trabajadores de manera trimestral, el 21.19% indicó que se lo hacía de manera semestral, tan solo el 27.12% indicó que se realizaba de forma mensual.

9. ¿Cuál de los incentivos recibe usted por el trabajo en equipo en la su área correspondiente?

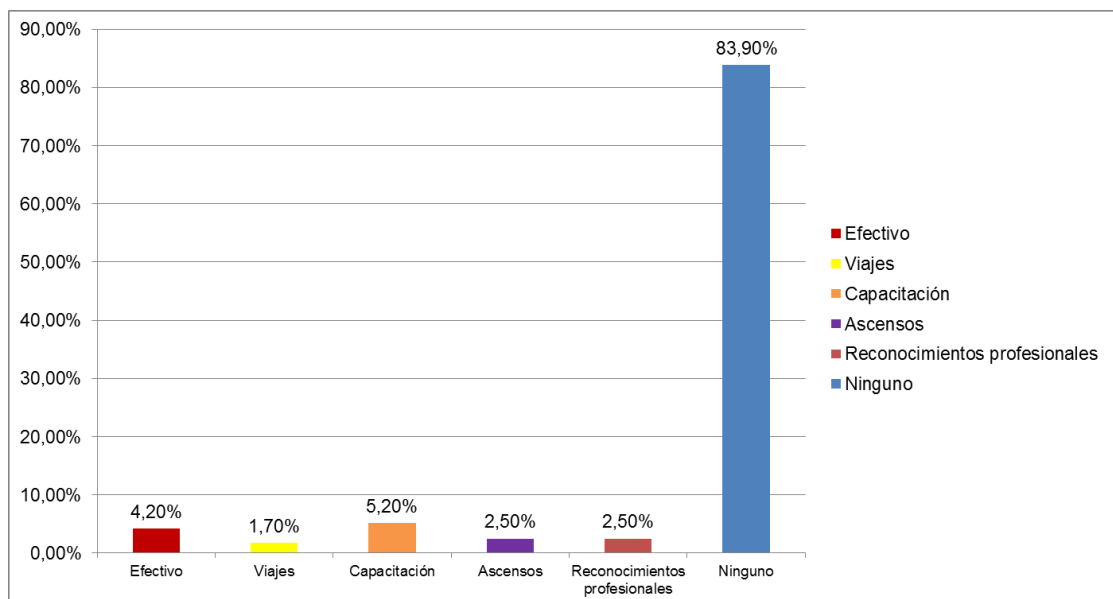
Tabla 10

Resultados pregunta 9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Efectivo	5	4,2	4,2	4,2
	Viajes	2	1,7	1,7	5,9
	Capacitación	6	5,1	5,1	11,0
	Ascensos	3	2,5	2,5	13,6
	Reconocimientos profesionales	3	2,5	2,5	16,1
	Ninguno	99	83,9	83,9	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

Figura 9

Resultados pregunta 9



Análisis:

El 83.93% de los trabajadores mencionaron que no reciben incentivos por el trabajo en equipo en la su área correspondiente, el 4.24% indicó que recibía dinero en efectivo, el 2.54% de trabajadores menciona que recibían reconocimientos profesionales y otros indicaron recibir capacitaciones.

10. ¿Está de acuerdo con las funciones que actualmente le exige su cargo actual dentro de la empresa?

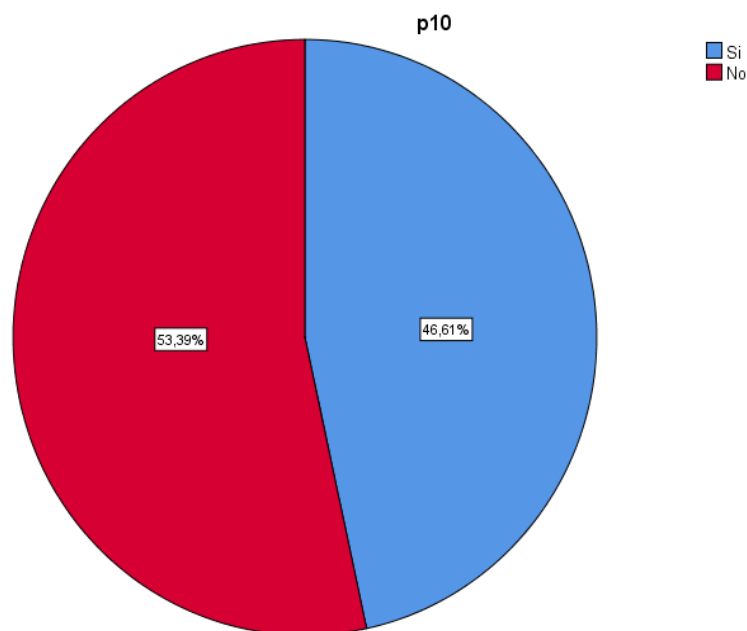
Tabla 11

Resultados pregunta 10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	55	46,6	46,6	46,6
	No	63	53,4	53,4	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

Figura 10

Resultados pregunta 10



Análisis:

El 53.39% de los trabajadores de la empresa Fidesburo C. Ltda. consideran no estar de acuerdo con las funciones que actualmente le exige su cargo actual dentro de la empresa, tan solo un 46.61% menciona que sí. Los resultados de esta interrogante exponen que no hay una satisfacción clara ni conformidad general en el personal actual de Fidesburo C. Ltda.

6.2. Proceso actual de reclutamiento, selección y evaluación de cargos del personal en la empresa Fidesburo C. Ltda.

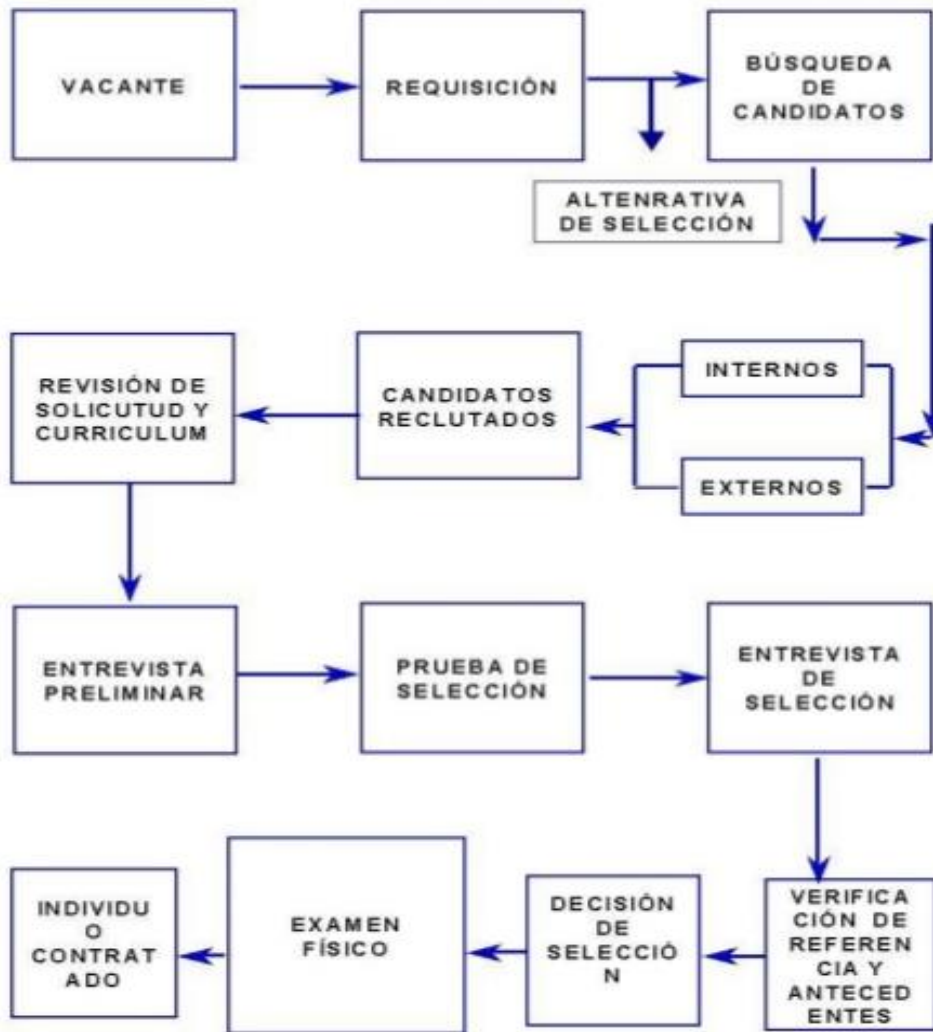
La alta dirección de la organización hace hincapié en políticas sólidas de organización y recursos humanos. La filosofía subyacente reconoce que las personas son el activo más valioso de la organización. Los procedimientos de contratación deben garantizar que este activo esté protegido y mejorado. La organización debe ejercer un compromiso real con el desarrollo, implementación y mantenimiento de políticas que sean consistentes con una adecuada gestión para alcanzar los objetivos corporativos.

El propósito de la declaración de política es: Formular y notificar la política de reclutamiento, que debe establecer las condiciones mínimas de elegibilidad y los estándares para el reclutamiento en los distintos cuadros. El Directorio está autorizado a definir la política de contratación de los empleados de la organización. Esta política se aplica al reclutamiento y selección de todos los empleados en el cuadro permanente y contractual.

Reclutar el talento adecuado es un aspecto fundamental para construir un equipo exitoso e impulsar el crecimiento del negocio. Sin embargo, en la empresa Fidesburo C. Ltda. El proceso de reclutamiento está sujeto a posibles obstáculos que pueden dar lugar a oportunidades perdidas, contrataciones mal alineadas y desperdicio de recursos. Uno de los errores más comunes es que inician el proceso de contratación sin una comprensión clara de los requisitos del puesto. Las descripciones de trabajo son o muy reducidas o muy amplias esto hace que se atraigan candidatos inadecuados y hacer que el proceso de selección sea más difícil. A continuación, se presenta en la siguiente figura el proceso actual de reclutamiento en la empresa Fidesburo C. Ltda.

Figura 11

Proceso actual de reclutamiento



Elaborado por: La autora

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Fidesburo C. Ltda.

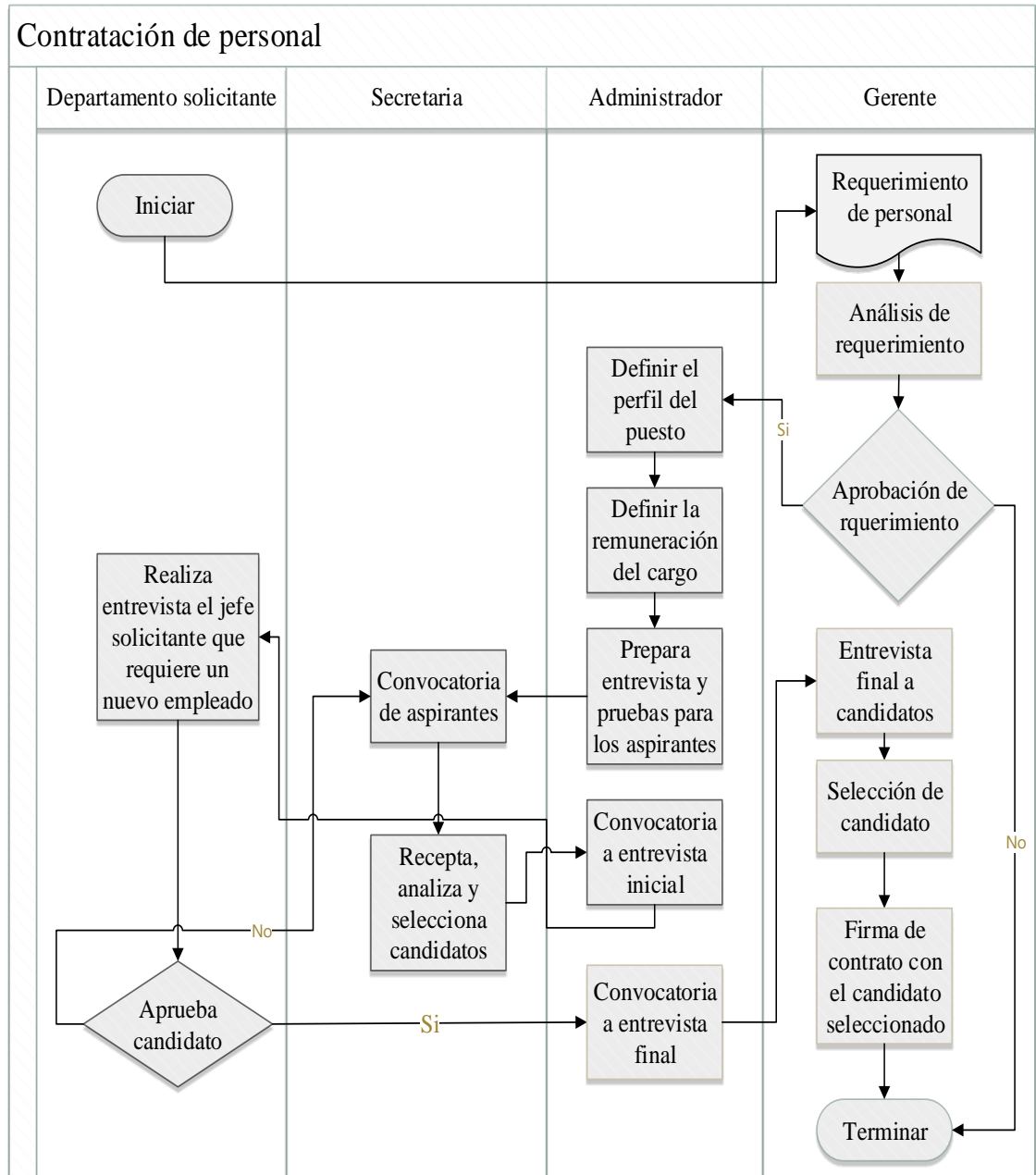
Los empleadores y los gerentes de contratación no han definido las habilidades, la experiencia y las calificaciones necesarias para el puesto. Esta falencia no sólo que no guía el proceso de selección, sino que también garantiza que los candidatos no entiendan lo que se espera.

Algo que se pudo evidenciar es que Fidesburo C. Ltda. en cuestión de reclutamiento de nuevo personal, desea hacer las cosas de inmediato, cubrir una vacante demasiado los ha llevado a tomar decisiones apresuradas. Acelerar el proceso de contratación ha aumentado la probabilidad de cometer errores de contratación, como pasar por alto señales de alerta o no evaluar exhaustivamente a los candidatos. A

continuación, se presenta en la siguiente figura el proceso actual de selección en la empresa Fidesburo C. Ltda.

Figura 12

Proceso actual de selección



Elaborado por: La autora

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Fidesburo C. Ltda.

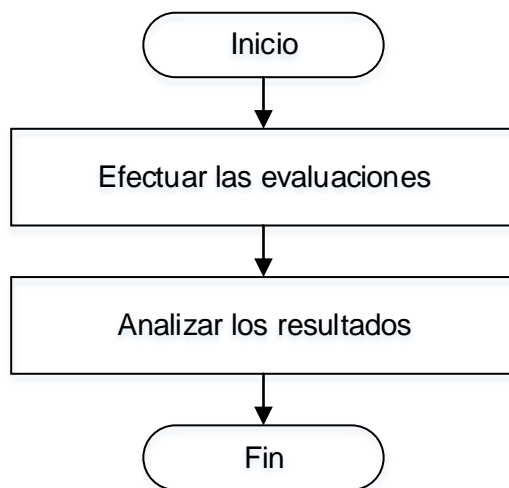
Fidesburo C. Ltda. actualmente, no suele utilizar fuentes de abastecimiento diversas, es decir solo limita su grupo de candidatos a unas pocas fuentes o filtros de evaluación, esta ha tenido como resultado obstaculizar la diversidad de talento humano y

limitar su acceso a los mejores talentos que podrían resultar más productivos o con mejores índices de desempeño laboral.

Como se menciona en el párrafo anterior, se hizo énfasis a pocos filtros, el único que se pudo identificar fue la entrevista que les hacen a los aspirantes a un cargo laboral, si bien es cierto, las entrevistas son una parte fundamental del proceso de contratación, confiar únicamente en entrevistas puede llevar a decisiones subjetivas y a perder información que es exactamente lo que le ha estado sucediendo a la compañía de estudio. A continuación, se expone el proceso actual de evaluación de cargos para la empresa Fidesburo C. Ltda.

Figura 13

Proceso actual de evaluación de cargos



Elaborado por: La autora

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Fidesburo C. Ltda.

6.3. Estrategias de gestión TTHH para la mejora de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de cargos del personal en la empresa Fidesburo C. Ltda.

La organización contratará personas con los conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes básicas necesarias y aquellos en quienes se pueda confiar para mejorar y aplicar continuamente sus competencias para el logro de la misión y los objetivos de la organización. Al hacerlo, la organización garantizará;

- 1) Planificación de Reclutamiento: para cubrir vacantes después de la debida consideración y cualquier excedente de disponibilidad, requisitos comerciales proyectados y desgaste normal.
- 2) Igualdad de oportunidades laborales: garantizar la igualdad de oportunidades laborales a todos los ciudadanos.

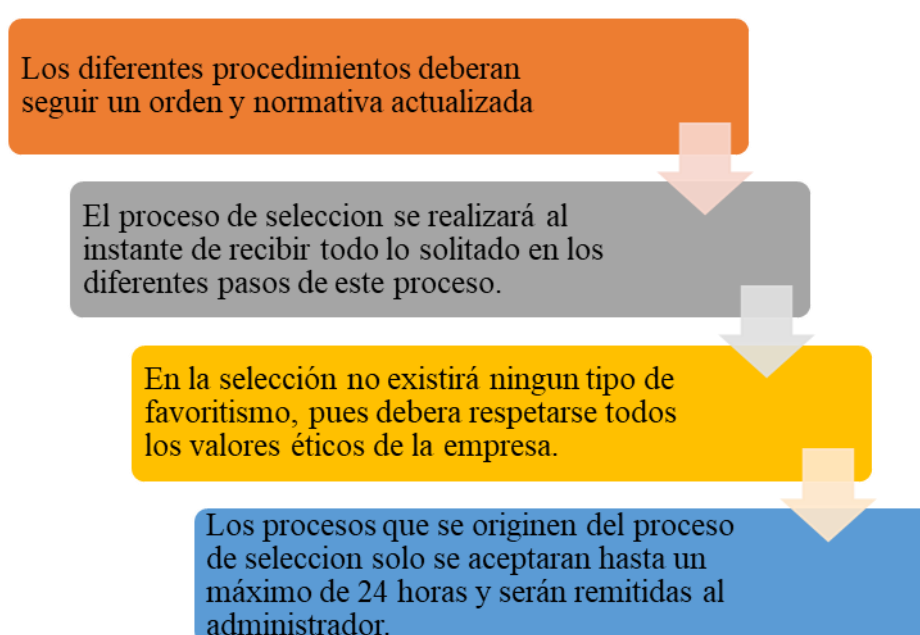
- 3) Un proceso de selección transparente: para promover la competencia abierta y brindar una oportunidad justa de éxito a los candidatos más adecuados.

Planificación de Reclutamiento:

El requerimiento anual de ejecutivos se planificará teniendo en cuenta el retiro, separación, expansión esperados y los empleados excedentes, si los hubiere, ya disponibles. El número de vacantes a cubrir se indicará en el programa de contratación/nombramiento. A continuación, se presentan las normas de reclutamiento propuestas para la empresa objeto de estudio

Figura 14

Normas para el proceso propuesto de reclutamiento



Elaborado por: La autora

Aprobación de Vacantes:

Los departamentos proporcionarán sus requisitos de recursos humanos adicionales para el próximo año, a más tardar el 30 de junio de cada año, al Departamento de Gestión de Recursos Humanos junto con los criterios especificados y la descripción del puesto. Incluirá las necesidades de recursos humanos en todas las oficinas. El Área de recursos humanos, junto con el Departamento correspondiente, consolidará los requisitos totales de recursos humanos para presentarlos ante la Junta para su aprobación.

El área de recursos humanos presentará la solicitud recibida del departamento en cuestión ante el presidente para el puesto respectivo junto con la documentación de respaldo que incluya la descripción del puesto y los criterios de selección para su aprobación.

Tabla 12*Detalle de evaluadores de vacantes*

Detalles	Autoridad recomendadora	Autoridad de aprobación
Creación de Vacante	Presidente Jefe de departamento	Junta Directiva
Creación de Vacante	interesado/Jefe de división/regional	Presidente
Reclutamiento no planificado	Presidente	Junta Directiva
Reclutamiento no planificado	Jefe del área de recursos humanos	Presidente
Constitución preliminar de comité de entrevistas	Ala de Reclutamiento y selección	Jefe del área de recursos humanos
Constitución de la Entrevista final (Comité de Selección)	Jefe del área de recursos humanos	Presidente

Reclutamientos no planificados:

Los nombramientos que no estén planificados como se describe anteriormente no se realizarán en ningún cuadro. Sin embargo, en caso de emergencia o circunstancias inevitables, dichos nombramientos que alcancen el nivel de vicepresidente ejecutivo se realizarán con la aprobación específica del presidente. La Junta debe aprobar la contratación no planificada.

Anuncio de Puestos:

Al recibir una solicitud del Departamento solicitante en cuestión, la vacante primero será anunciada internamente por el Área de recursos humanos a través de una circular de colocación interna, debidamente cargada en la web interna de la organización. En caso de no disponibilidad interna de los recursos humanos necesarios, la organización anuncia el puesto o puestos externamente a través de medios impresos. Las vacantes se anunciarán preferentemente los domingos, es decir, feriados, a través de Diarios

Nacionales, Provinciales o Regionales. La fecha límite para la recepción de solicitudes se fijaría (15 días) a partir de la fecha de publicación.

La contratación de puestos de alto nivel debe realizarse a través de anuncios y solicitudes recibidas directamente a través de Referencias. Las vacantes deben ser anunciadas primero internamente por el Área de recursos humanos. En caso de que no estuviera disponible el recurso humano requerido dentro de la organización, la dirección confirmaría a la Junta, que se siguió el proceso interno y que no se encontró ningún candidato adecuado internamente.

Coordinación:

El jefe del Departamento de Gestión de Recursos Humanos será responsable, a menos que el presidente acuerde lo contrario, de garantizar la coordinación del reclutamiento y nombramiento de empleados y garantizará la implementación satisfactoria de la Política de contratación de manera transparente.

Comités de Selección y Precalificación:

Tras el anuncio, el jefe del Departamento de Gestión de Recursos Humanos coordinará el establecimiento de comités de Selección Preliminar/Final para realizar las entrevistas. El comité de entrevista preliminar será un subdepartamento del Comité de Selección Final.

Examen escrito:

La organización a su discreción realiza pruebas escritas, cuando lo considere necesario con la aprobación del presidente. En tal caso, los candidatos deberán presentarse a las pruebas escritas por su propia cuenta en los centros designados. La prueba se concretará en la misma fecha, día y hora en todo el país. El examen de las candidaturas y las pruebas escritas de los candidatos también podrán organizarse a través de una empresa de consultoría que tenga buena reputación en la gestión de pruebas de selección. Los resultados de las pruebas escritas se clasificarán por orden de mérito.

Entrevista preliminar:

El Comité de Entrevista Preliminar entrevistará y recomendará candidatos para las entrevistas finales según los criterios especificados. Los candidatos serían seleccionados mediante el consentimiento mutuo de los miembros del comité de entrevistas.

Entrevista Final y Selección:

Las entrevistas serán realizadas por el Comité de Entrevista Final de forma estrictamente confidencial. Los miembros del Comité recibirán un juego completo de


documentos relevantes para la vacante, incluidos los criterios de selección, copia del anuncio y currículum vitae de todos los solicitantes elegibles.

Al decidir una recomendación específica, se intentará llegar a un consenso. Sin embargo, en caso de diferencia de opinión, la decisión de la mayoría de los miembros del Comité de Entrevista Final se tomará como definitiva. El Comité de Entrevista Final tendrá derecho a recomendar que no se realice ningún nombramiento para la vacante respectiva.

En el caso de la selección del vicepresidente Senior y superiores, las conclusiones del Comité de Entrevista Final adoptarán la forma de recomendaciones al presidente. Las recomendaciones deben incluir prioridades/clasificación de todos los candidatos considerados adecuados para el(los) puesto(s). A continuación, se expone el nuevo proceso técnico que se debe seguir para el reclutamiento y selección del personal en la empresa Fidesburo C. Ltda.

Tabla 13

Proceso de reclutamiento y selección del personal

		FIDESBURO C. LTDA.			
		Desarrollo Organizacional	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Elaboración:</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Revisión:</td> <td></td> </tr> </table>	Elaboración:	
Elaboración:					
Revisión:					
PROCEDIMIENTO: RECLUTACIÓN Y SELECCIÓN DEL PERSONAL					
CAPACIDADES Y HABILIDADES REQUERIDAS					
<p>OBJETIVO: Ejecutar una óptima selección del personal apto a los perfiles establecidos, verificando el potencial de desempeño que ellos brinden y realizar un seguimiento al personal que ha sido seleccionado.</p>					
RESPONSABLE: TALENTO HUMANO					
Paso	Participantes	Descripción de actividades			
1	Jefe de Unidad Solicitante	Nace la necesidad			
2	Jefe de Unidad Solicitante	Envía solicitud de petición de personal			

3	Jefe de Unidad Solicitante	Se asesora del perfil, la remuneración y brinda información
4	Encargado de reclutamiento	Revisa en la base de datos si existen candidatos
5	Encargado de reclutamiento	Recluta nuevos candidatos
6	Encargado de reclutamiento	Verifica que todos los documentos tengan la información pertinente
7	Encargado de reclutamiento	Archiva las hojas de vida de los postulantes
8	Encargado de reclutamiento	Convoca a postulantes con sus respectivas hojas de vida
9	Encargado de evaluación	Aplica y califica pruebas
10	Encargado de evaluación	Entrega resultados y hojas de vida
11	Jefe de Talento Humano	Revisa las hojas de vista y autoriza las entrevistas
12	Encargado de reclutamiento	Convoca a candidatos preseleccionados
13	Jefe de Talento Humano	Entrevista a candidatos
14	Jefe de Talento Humano	Revisa y envía las hojas de vida más idóneas al Jefe de Unidad Solicitante.
15	Jefe de Unidad Solicitante	Revisa las hojas de vida preseleccionadas
16	Jefe de Unidad Solicitante	Ingresa las debidas observaciones y regresa al paso del punto 5
17	Jefe de Unidad Solicitante	Notifica sobre la elección y devuelve las hojas de vida restantes
18	Jefe de Talento Humano	Convoca a una reunión al candidato seleccionado

19	Jefe de Unidad Solicitante	Entrevista al postulante seleccionado
20	Jefe de Talento Humano	Elabora contrato
21	Jefe de Talento Humano	Envía la respectiva autorización
22	Gerente general	Autoriza y firma la contratación del nuevo personal
23	Postulante	Firma el mencionado contrato
24	Jefe de Unidad Solicitante	Proporciona la respectiva capacitación e inducción al puesto de trabajo del nuevo empleado
25	Jefe de Talento Humano	Pide informe de desempeño
26	Jefe de Unidad Solicitante	Evalúa el desempeño del nuevo trabajador y envía informe
27	Jefe de Talento Humano	Si no es satisfactorio termina contrato y notifica a trabajador
28	Jefe de Talento Humano	Continúa con la capacitación a trabajadores

Al tratar de aprovechar al máximo las capacidades de los trabajadores de una empresa, un factor clave es asegurarse de que la misma ha reclutado a aquellos que tienen el potencial de hacer la mayor contribución. Esto puede parecer un requisito obvio, pero, incluso hoy, muchas empresas continúan adoptando enfoques no estructurados para la contratación con el resultado de que el desafío de obtener el máximo provecho de los empleados se magnifica de inmediato.

Actualmente en Fidesburo C. Ltda. el único paso para el proceso de selección de personal es el recibimiento de hojas de vida por parte de los postulantes y únicamente realizar una entrevista a los postulantes preseleccionados, no se realizan pruebas ni exámenes de aptitud para determinar qué tan viable será la contratación de ese postulante para el puesto requerido por la compañía. A continuación, se presenta en la siguiente figura el proceso propuesto de selección para la empresa Fidesburo C. Ltda.

Figura 15

Proceso propuesto de reclutamiento



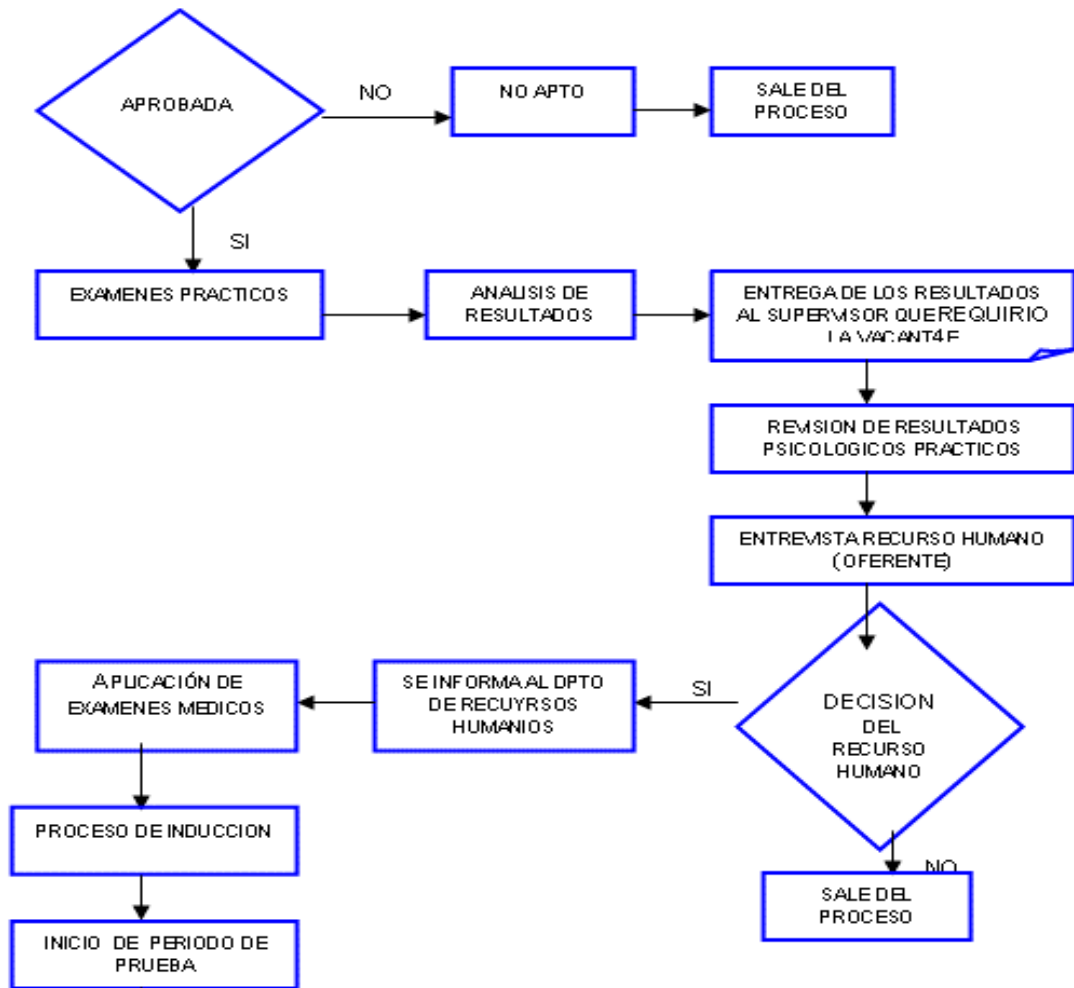
El proceso propuesto para el proceso de reclutamiento para la empresa Fidesburo C. Ltda. Tiene como inicio la identificación de los criterios de selección determinados para esto se debe en primer lugar recibir la solicitud del departamento que requiera de nuevo personal, posterior a los criterios de selección, se debe anunciar la apertura de la vacante en las principales plataformas de la empresa, en este caso se recomienda que sean las redes sociales, la página web de la compañía y las plataformas de empleo que se utilizan en el Ecuador como multitrabajos.

Se recibirán los correos con las hojas de vida de los postulantes y a partir de ahí se procede con la revisión de las hojas de vida y los perfiles de cada postulante, los mismos serán divididos en dos grupos, el A pasaran a ser los candidatos que cumplen con los requisitos, quienes pasan al siguiente paso del proceso, mientras que los clasificados en el B, no serán tomados en cuenta para la continuidad del proceso.

La fase de reclutamiento continúa con la evaluación de los candidatos que cumplen con el perfil requerido, optimizando la búsqueda del postulante en función del criterio del empleo y la experiencia del mismo, quienes aprueben esta evaluación pasaran a ser contactados por medio de una llamada telefónica para realizar la respectiva entrevista dando de esta manera la finalización al proceso de reclutamiento en la compañía objeto de estudio.

Figura 16

Proceso propuesto de selección



Una vez que haya publicado un anuncio de empleo, los candidatos comienzan a enviar sus solicitudes. Ese es el primer paso en su proceso de selección. Sin embargo, la cantidad, la calidad y la diversidad de las solicitudes variarán. Esto es lo que necesita saber sobre los diferentes aspectos de la etapa de solicitud:

El objetivo de la fase de selección inicial es reducir el grupo de candidatos de un gran número a un grupo manejable de entre 3 y 10 personas que sean elegibles para una entrevista. La técnica más conocida es la selección de currículums o CV. La selección de currículums ayuda a evaluar si los candidatos cumplen con los criterios necesarios para el puesto. Si se requieren más de 5 años de experiencia laboral, es fácil descartar a un recién graduado universitario sin esta experiencia.

Después de la evaluación del currículum, se realiza una entrevista telefónica (o por video). Esto ayuda a alinear las expectativas entre el candidato y el empleador. El reclutador puede hacerles a los candidatos todas las preguntas que tengan después de la

evaluación de los currículums. El reclutador puede revisar una lista de verificación que puede incluir temas como expectativas salariales, horarios de tiempo completo o parcial, opciones de trabajo flexible, fecha de inicio y otros posibles factores decisivos. Dado que se trata de un procedimiento bastante estándar, también es posible que un chatbot haga estas preguntas.

El tercer paso del proceso de selección de candidatos es el más visible: la entrevista de trabajo. Su finalidad es evaluar la idoneidad del candidato para el puesto y conocer su fluidez verbal y su sociabilidad. En una entrevista de trabajo, el gerente directo o el reclutador (o ambos) le hacen preguntas al candidato. Esta entrevista proporciona la estructura para plantearle preguntas relacionadas con el trabajo al candidato y presenta la oportunidad de venderle el trabajo.

Las entrevistas pueden realizarse de forma virtual o presencial. Muchas empresas realizan una primera entrevista de forma remota para una gestión más eficiente del tiempo. Algunas de ellas optan por realizar la entrevista final en persona para promover una conexión personal más sólida y permitir que el candidato experimente la cultura y el entorno del lugar de trabajo.

Las evaluaciones que se utilizan habitualmente son la prueba de capacidad mental general (GMA, por sus siglas en inglés) (también conocida como prueba de CI) y la prueba del modelo de personalidad de cinco factores. Un CI más alto se asocia con un aprendizaje más rápido y un mayor rendimiento. Si bien estas evaluaciones pueden ser parte del proceso de preselección, muchas organizaciones optan por realizarlas en etapas posteriores del proceso de contratación.

El siguiente paso es la verificación de antecedentes, en este punto, ya se tuvo que haber reducido la larga lista de candidatos a uno o tres. La verificación de referencias es el siguiente paso esencial en el proceso de selección de candidatos, puesto que, confirma la veracidad de lo que le ha dicho un candidato y sus impresiones sobre él. Si durante la entrevista tiene dudas sobre una determinada competencia o habilidad, la verificación de referencias es una excelente manera de obtener más información desde una perspectiva diferente.

El siguiente paso del proceso de selección es decidir quién es el candidato con mayor potencial para la organización. Los criterios predefinidos con los que se califica a cada candidato durante el proceso de selección revelarán quién es el mejor candidato. Por lo general, el gerente de contratación toma la decisión final. También puede incluir la opinión de otros gerentes y colegas. A veces, la opción óptima es alguien menos

calificado en ese momento, pero que está comprometido a crecer y permanecer en la organización durante mucho tiempo.

Una vez tomada la decisión, el proceso de selección tiene una última fase. El candidato elegido todavía tiene que aceptar la oferta. En este punto, deberías haber obtenido suficiente información de las distintas pruebas y entrevistas de trabajo para tener cierta confianza en que el candidato probablemente aceptará el trabajo.

Descripción de los procedimientos

Jefe de Unidad Solicitante

- Es la persona de donde surge contratar un nuevo personal
- Es el encargado de enviar la solicitud al jefe de talento humano para contratar un nuevo personal.

Jefe de Talento Humano

- Solicita información adicional sobre el personal requerido
- Si no existe, recluta un nuevo personal

Encargado de reclutamiento

- Revisa y análisis la base de datos con el fin de conocer la existencia de postulantes.
- Verifica que dichos candidatos cumplan con el perfil que ha sido requerido.
- De no existir personas que cumplan con el perfil deseado, convoca a un nuevo personal que si cumpla estas exigencias.

Encargado de evaluación

- Aplica y califica pruebas
- Entrega resultados y hojas de vida

Encargado de seleccionar

- Es el encargado de revisar, verificar y validar los resultados para proceder a contactarse con el postulante.

Jefe solicitante

- Entrevista al postulante seleccionado
- Proporciona la respectiva capacitación e inducción al puesto de trabajo del nuevo empleado

Jefe de Talento Humano

- Elabora contrato
- Envía la respectiva autorización

- Pide informe de desempeño
- Si no es satisfactorio termina contrato y notifica a trabajador
- Continúa con la capacitación a trabajadores

Descripción de los perfiles

A continuación, se presente la propuesta en cuanto a la descripción de perfiles óptimos para cumplir los distintos cargos dentro de la empresa Fidesburo C. Ltda.

Tabla 14

Perfil descrito jefe de unidad solicitante

a:	Empres	FIDESBURO C. LTDA.	Me	Año
	Puesto:	Jefe de unidad solicitante	s	
a:	Provinci	Guayas		
	Área:	Recursos humanos		
inmediato:	Jefe	Presidente institucional		
Objetivo Básico de la posición.				
Coordinar y supervisar que los procesos de contratación en FIDESBURO C. LTDA. se desarrollen conforme a la ley de adquisiciones y contrataciones de la administración vigente.				
Cargo				
Re	Presidente	Número de puestos a	1	
porta al:	institucional	cargo:		
Principales funciones:				
a) Recabar y difundir información, relativa a las obligaciones de transparencia, en posesión de la empresa, así como llevar a cabo actualización periódica conforme a la normativa aplicable.				
b) Recibir y tramitar las solicitudes de información y darles seguimiento hasta la entrega de esta.				
c) Llevar el registro y actualizar mensualmente las solicitudes de acceso a la información, así como sus trámites, respuestas, costos y resultados.				

d) Asesorar y orientar a quienes lo requieran en la elaboración de las solicitudes de información.			
e) Garantizar las medidas y condiciones de accesibilidad para que toda persona pueda ejercer el derecho de acceso a la información, mediante solicitudes de información.			
f) Efectuar las notificaciones correspondientes a los solicitantes.			
g) Proponer al comité de transparencia de los procedimientos internos que contribuyan a la mayor eficiencia en la atención de las solicitudes de acceso a la información.			
h) Proponer la habilitación de personal cuando sea necesario recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información.			
i) Verificar, en cada caso, que la información solicitada no este clasificada como reservada o confidencial.			
Requisitos generales			
Experiencia profesional		Formación académica (indispensable)	
Más de 10 años		Bachiller	x
Más de 5 años	x	Titulado	x
Menos de 5 años		Colegiado	
Conocimientos adicionales		Maestría	
Pc/office nivel: intermedio (Word, Excel, Power Point).		Especialización	
Otros conocimientos (deseable): Maestría			
Idiomas: nivel de conocimiento (básico/intermedio/avanzado)			
Idioma	Leer	Escribir	Hablar
Inglés	Intermedio	Intermedio	Intermedio
Otro (especificar):			
Requisitos Específicos.			
Sexo: indistinto			

Edad: de 34 años a 45 años				
Título de 4to nivel en recursos humanos				
Experiencia: 5 años en cargos similares				
Condiciones.				
Condiciones económicas:	En su categoría ocupacional			
Beneficios adicionales:	Si			
Horario de trabajo:	9:00 am – 6:00 pm			
Días de la semana:	Lunes a viernes			
Lugar de trabajo:	Sede principal			
Responsabilidad				
	Colaborar	Informar	Reportar	Supervisar
Superiores	X	x	x	
Pares	X	x		
Colaboradores	X	x		x
Clientes				
Otros				x
Competencias requeridas				
Indicar el grado requerido para la competencia mencionada.				
Competencias genéricas	Grados			
	A	B	C	D
Formación de equipos	x			
Relación interpersonal	x			

Manejo de la incertidumbre y la complejidad	x				
Identificación y desarrollo de competencias	x				
Define metas y objetivos	x				
Empoderamiento	x				
Iniciativa	x				
Consistencia	x				
Efectividad	x				
Competencias específicas	Grados				
	A	B	C	D	E
Toma de decisiones	x				
Solvencia moral y ética	x				
Pensamiento estratégico	x				
Manejo de conflictos	x				
A: Alto B: Bueno C: Mínimo requerido D: Insatisfecho E: No desarrollado					

Tabla 15

Perfil descrito jefe de talento humano

a:	Empres	FIDESBURO C. LTDA.	s	Me	Año
	Puesto:	Jefe de Talento humano			
a:	Provinci	Guayas			
	Área:	Recursos humanos			
inmediato:	Jefe	Gerente general			
Objetivo Básico de la posición.					

Planificar, dirigir y coordinar los procesos vinculados a la administración de talento humano tales como: vinculación, capacitación, desarrollo, remuneraciones, movimientos de personal, compensaciones y beneficios del personal, en función de los objetivos de la empresa FIDESBURO C. LTDA.			
Cargo			
Rep	Gerente	Número de puestos a	1
orta al:	general	cargo:	
Principales funciones:			
a) Planificar, dirigir y coordinar los procesos de administración.			
b) Planificar, dirigir y controlar los procesos de vinculación, capacitación y desarrollo de talento humano			
c) Planificar, dirigir y controlar los procesos vinculados a la gestión de compensaciones, beneficios y servicios al personal.			
d) dirigir la elaboración del plan estratégico y operativo de la gerencia de talento humano.			
e) dirigir la elaboración del presupuesto de la gerencia de talento humano			
f) participar en la planificación estratégica de la empresa.			
g) Controlar la atención brindada a las recomendaciones de los organismos de control			
h) Representar a FIDESBURO C. LTDA. en comisiones y eventos vinculados a la gestión de gerencia de talento humano			
Requisitos generales			
Experiencia profesional		Formación académica	
		(indispensable)	
Más de 10 años	x	Bachiller	x
Más de 5 años		Titulado	x
Menos de 5 años		Colegiado	x
Conocimientos adicionales		Maestría	x
Pc/office nivel: intermedio (Word, Excel, Power Point).		Especialización	
Otros conocimientos (deseable): Maestría			

Idiomas: nivel de conocimiento (básico/intermedio/avanzado)				
Idioma	Leer	Escribir	Hablar	
Ingles	Intermedio	Intermedi o	Intermedio	
Otro (especificar):				
Requisitos Específicos.				
Sexo: indistinto				
Edad: de 34 años a 50 años				
Título de 4to nivel en recursos humanos, de preferencia en la gestión de talento humano				
Experiencia: 10 años en cargos similares				
Condiciones.				
Condiciones económicas:	En su categoría ocupacional			
Beneficios adicionales:	Si			
Horario de trabajo:	9:00 am – 6:00 pm			
Días de la semana:	Lunes a viernes			
Lugar de trabajo:	Sede principal			
Responsabilidad				
	Colaborar	Informar	Reportar	Supervisar
Superiores	x	x	x	
Pares	x	x		
Colaboradores	x	x		x
Clientes				

Otros					x
Competencias requeridas					
Indicar el grado requerido para la competencia mencionada.					
Competencias genéricas	Grados				
	A	B	C	D	E
Formación de equipos	x				
Relación interpersonal	x				
Manejo de la incertidumbre y la complejidad	x				
Identificación y desarrollo de competencias	x				
Define metas y objetivos	x				
Empoderamiento	x				
Iniciativa	x				
Consistencia	x				
Efectividad	x				
Competencias específicas	Grados				
	A	B	C	D	E
Toma de decisiones	x				
Solvencia moral y ética	x				
Pensamiento estratégico	x				
Manejo de conflictos	x				
A: Alto B: Bueno C: Mínimo requerido D: Insatisfecho E: No desarrollado					

Tabla 16

Perfil descrito encargado de reclutamiento

a:	Empres	FIDESBURO C. LTDA.	s	Me	Año
	Puesto:	Encargado de reclutamiento			
a:	Provinci	Guayas			
	Área:	Subdepartamento de gestión personal			
inmediato:	Jefe	Jefe de desarrollo y desempeño del personal			
Objetivo Básico de la posición.					
Gestionar los procesos de selección de personal e inducción, brindando en esta materia un apoyo permanente a funcionarios y jefaturas.					
Cargo					
Rep	orta al:	Jefe de desarrollo y desempeño del personal	Número de puestos a cargo:	1	
Principales funciones:					
a) Diseñar, implementar y ejecutar los procesos de recursos humanos asociados a selección de personal e inducción, gestionando las distintas etapas determinadas.					
b) Realizar evaluaciones e informes psicolaborales para postulantes a cargos ofertados por la institución.					
c) Brindar servicio de atención y apoyo a los funcionarios y jefaturas de la institución en temáticas vinculadas a selección de personal e inducción.					
d) Asesorar a la jefatura directa en la detección de mejoras para los procesos asignados, fortaleciendo el desarrollo del capital humano.					
e) Seguimiento y control de cada una de sus metas y responsabilidades (cumplimiento de plazos, presupuestos, actividades, entre otros), las cuales deben ser reportadas a la jefatura directa.					
f) Brindar apoyo técnico a su jefatura directa en materias de su competencia, especialmente en procesos de selección para contrataciones, honorarios y plantas.					
g) Realizar labores administrativas asociadas a sus funciones.					
Requisitos generales					

Experiencia profesional		Formación académica (indispensable)	
Más de 10 años		Bachiller	x
Más de 5 años		Titulado	x
Menos de 5 años	x	Colegiado	
Conocimientos adicionales		Maestría	
Pc/office nivel: intermedio (Word, Excel, Power Point).		Especialización	
Otros conocimientos (deseable): Maestría			
Idiomas: nivel de conocimiento (básico/intermedio/avanzado)			
Idioma	Leer	Escribir	Hablar
Inglés	Intermedio	Intermedio	Intermedio
Otro (especificar):			
Requisitos Específicos.			
Sexo: Masculino			
Edad: de 24 años a 35 años			
Título ingeniería comercial, administración o carreras afines.			
Experiencia: 3 años en cargos similares			
Condiciones.			
Condiciones económicas:	En su categoría ocupacional		
Beneficios adicionales:	Si		
Horario de trabajo:	9:00 am – 6:00 pm		
Días de la semana:	Lunes a viernes		
Lugar de trabajo:	Sede principal		

Responsabilidad					
	Colaborar	Informar	Reportar	Supervisar	
Superiores	x	x	x		
Pares	x	x			
Colaboradores	x	x		x	
Clientes					
Otros				x	
Competencias requeridas					
Indicar el grado requerido para la competencia mencionada.					
Competencias genéricas	Grados				
	A	B	C	D	E
Formación de equipos	x				
Relación interpersonal	x				
Manejo de la incertidumbre y la complejidad	x				
Identificación y desarrollo de competencias	x				
Define metas y objetivos	x				
Empoderamiento	x				
Iniciativa	x				
Consistencia	x				
Efectividad	x				
Competencias específicas	Grados				
	A	B	C	D	E
Toma de decisiones	x				

Solvencia moral y ética	x				
Pensamiento estratégico	x				
Manejo de conflictos	x				
A: Alto B: Bueno C: Mínimo requerido D: Insatisfecho E: No desarrollado					

Empresa:	FIDESBURO C. LTDA.		Mes	Año
Puesto:	Encargado de evaluación.			
Provincia:	Guayas			
Área:	Subdepartamento de gestión personal			
Jefe inmediato:	Jefe unidad de gestión y recursos humanos			
Objetivo Básico de la posición.				
Planificar, dirigir, estructurar, desarrollar y controlar el proceso calificadorio cada año. Realizar informes de gestión para la dirección ejecutiva, a fin de poder tomar decisiones frente a distintos temas de evaluación de desempeño.				
Cargo				
Reporta al:	Jefe unidad de gestión y recursos humanos	Número de puestos a cargo:	1	
Principales funciones:				
a) Coordinar con el comité director ejecutivo, jefaturas de la empresa y junta calificadora en la ejecución de procesos calificadorios.				
b) Mantener los sistemas informáticos alimentados con las bases de datos de los hitos que se cumplan durante el año				
c) Realizar el seguimiento a los compromisos asumidos por el director ejecutivo en materias de evaluación del desempeño a través del programa de seguimiento.				
d) Estar informado de la legalidad vigente que afecte al sistema de calificadorio, con el reglamento general y especial de calificaciones.				

e) Las funciones y responsabilidades que se generen a partir de la inclusión de la norma ISO 9001:2008			
Requisitos generales			
Experiencia profesional		Formación académica (indispensable)	
Más de 10 años	x	Bachiller	x
Más de 5 años		Titulado	x
Menos de 5 años		Coleado	
Conocimientos adicionales		Maestría	
Pc/office nivel: intermedio (Word, Excel, Power Point).		Especialización	x
Otros conocimientos (deseable): Maestría			
Idiomas: nivel de conocimiento (básico/intermedio/avanzado)			
Idioma	Leer	Escribir	Hablar
Ingles	Intermedio	Intermedio	Intermedio
Otro (especificar):			
Requisitos Específicos.			
Sexo: Indistinto			
Edad: de 34 años a 50 años			
Título de 3er nivel, profesional en el área de psicología.			
Experiencia: 10 años en cargos similares			
Condiciones.			
Condiciones económicas:	En su categoría ocupacional		
Beneficios adicionales:	Si		
Horario de trabajo:	9:00 am – 6:00 pm		

Días de la semana:	Lunes a viernes				
Lugar de trabajo:	Sede principal				
Responsabilidad					
	Colaborar	Informar	Reportar	Supervisar	
Superiores	x	x	x		
Pares	x	x			
Colaboradores	x	x		x	
Clientes					
Otros				x	
Competencias requeridas					
Indicar el grado requerido para la competencia mencionada.					
Competencias genéricas	Grados				
	A	B	C	D	E
Formación de equipos	x				
Relación interpersonal	x				
Manejo de la incertidumbre y la complejidad	x				
Identificación y desarrollo de competencias	x				
Define metas y objetivos	x				
Empoderamiento	x				
Iniciativa	x				
Consistencia	x				
Efectividad	x				
Competencias específicas	Grados				
	A	B	C	D	E
Toma de decisiones	x				
Solvencia moral y ética	x				
Pensamiento estratégico	x				

Manejo de conflictos	x				
A: Alto B: Bueno C: Mínimo requerido D: Insatisfecho E: No desarrollado					

Tabla 17

Perfil descrito encargado de selección

a:	Empres	FIDESBURO C. LTDA.		Me	Año
	Puesto:	Encargado de Selección			
ia:	Provinc	Guayas			
	Área:	Departamento de recursos humanos			
inmediato:	Jefe	Jefe departamento de recursos humanos			
Objetivo Básico de la posición.					
Contribuir al óptimo desarrollo e implementación de la política de recursos humanos, velando por la adecuada selección del mismo, de acuerdo a los perfiles preestablecidos. Apoyar a petición del jefe del departamento de recursos los diversos procesos de selección de personal de la empresa FIDESBURO C. LTDA.					
Cargo					
orta al:	Rep	Jefe	Número de puestos a	1	
		departamento de recursos humanos	cargo:		
Principales funciones:					
a) Asesorar al jefe del departamento de recursos humanos en materias de selección de personal, levantamiento de perfiles a cargos, determinación de brechas de competencias y otras tareas recomendadas por el, que tienen relación con su ejercicio profesional.					
b) Coordinar y apoyar los procesos de selección en la empresa FIDESBURO C. LTDA.					
c) Supervisar y controlar el levantamiento de perfiles de cargo y determinación de brechas de competencias.					

d) Realizar todas las labores encomendadas por el jefe de departamento de recursos humanos, que tenga relación con temas de su competencia.			
e) Coordinar con las diversas divisiones, departamentos, unidades y asociaciones de funcionarios, la correcta aplicación del código de buenas prácticas laborales, en lo que se refiere a selección de personal			
f) Preparar charlas formativas acerca de los temas de su especialidad y la aplicación del código de buenas prácticas laborales, en lo que refiere a su selección de personal.			
g) Participar y trabajar en coordinaciones internas, conjuntamente con otras secciones del departamento de recursos humanos, especialmente con la unidad de personal.			
h) Confeccionar informes solicitados por organismos externos.			
Requisitos generales			
Experiencia profesional		Formación académica (indispensable)	
Más de 10 años	x	Bachiller	x
Más de 5 años		Titulado	x
Menos de 5 años		Colegiado	
Conocimientos adicionales		Maestría	x
Pc/office nivel: intermedio (Word, Excel, Power Point).		Especialización	x
Otros conocimientos (deseable): Maestría			
Idiomas: nivel de conocimiento (básico/intermedio/avanzado)			
Idioma	Leer	Escribir	Hablar
Inglés	Intermedio	Intermedio	Intermedio
Otro (especificar):			
Requisitos Específicos.			
Sexo: Indistinto			
Edad: de 34 años a 50 años			

Título de ingeniería comercial, administración o carreras afines.				
Experiencia: 10 años en cargos similares				
Condiciones.				
Condiciones económicas:	En su categoría ocupacional			
Beneficios adicionales:	Si			
Horario de trabajo:	9:00 am – 6:00 pm			
Días de la semana:	Lunes a viernes			
Lugar de trabajo:	Sede principal			
Responsabilidad				
	Colaborar	Informar	Reportar	Supervisar
Superiores	x	x	x	
Pares	x	x		
Colaboradores	x	x		x
Clientes				
Otros				x
Competencias requeridas				
Indicar el grado requerido para la competencia mencionada.				
Competencias genéricas	Grados			
	A	B	C	D
Formación de equipos	x			
Relación interpersonal	x			

Manejo de la incertidumbre y la complejidad	x				
Identificación y desarrollo de competencias	x				
Define metas y objetivos	x				
Empoderamiento	x				
Iniciativa	x				
Consistencia	x				
Efectividad	x				
Competencias específicas	Grados				
	A	B	C	D	E
Toma de decisiones	x				
Solvencia moral y ética	x				
Pensamiento estratégico	x				
Manejo de conflictos	x				
A: Alto B: Bueno C: Mínimo requerido D: Insatisfecho E: No desarrollado					

Brindar información sobre las necesidades del personal interno de la compañía para que el departamento de talento humano, para el proceso de reclutamiento puedan anunciar vacantes y encontrar candidatos que puedan cumplir con los requisitos salariales para los puestos deseados. Para contratar a cada empleado, el mismo debe tener el conocimiento específico del área solicitada y la experiencia para respaldar dónde tiene acceso al conocimiento. Luego de que un postulante haya sido seleccionado, el mismo deberá seguir los debidos requerimientos de documentación para la respectiva contratación del mismo, como son los siguientes requisitos.

- Hoja de vida con números de familiares para emergencias.
- Certificados laborales que validen su experiencia
- Certificado de títulos y cursos realizados
- Notas de estudio de tercer nivel si elige un puesto administrativo

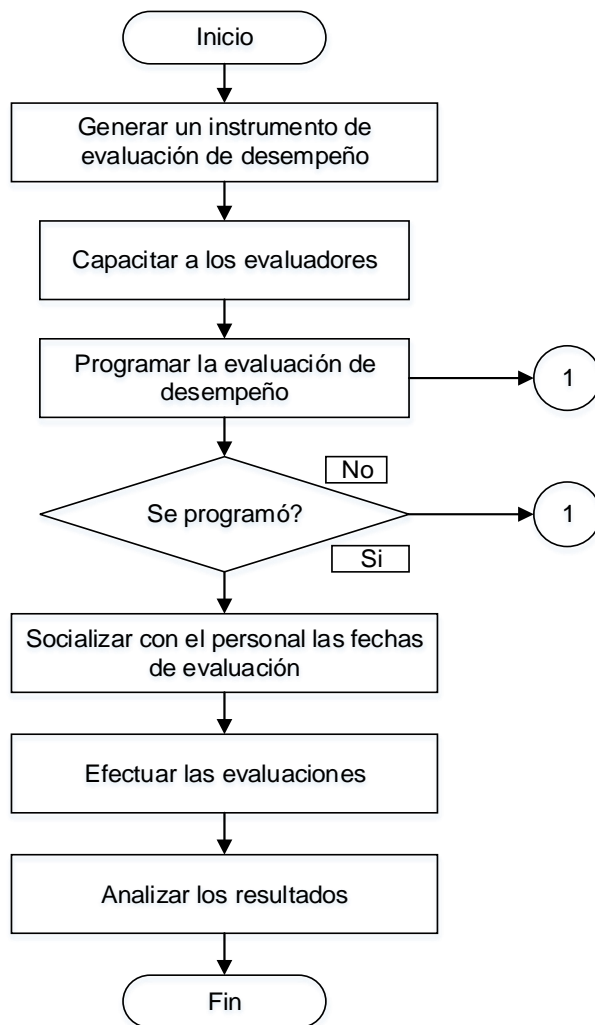
- Copia de cedula y certificado de votación
- 4 fotos tamaño carnet
- Certificado de cuentas bancarias
- Croquis de vivienda
- Planilla de servicios básicos

El jefe solicitante puede solicitar una base de datos que la compañía ha establecido para poder seleccionar a los postulantes registrados y optimizar el tiempo para buscar nuevas personas. Si no hay ningún empleado que cumpla con las características requeridas por el solicitante, el deberá encontrar el perfil requerido en otras personas a través del Departamento de Regalos Humanos.

A continuación, se expone el proceso propuesto de evaluación de cargos para la empresa Fidesbuco C. Ltda.

Figura 17

Proceso propuesto de evaluación de cargos



El supervisor del puesto asigna funciones y escribe la descripción del puesto. Si hay un empleado titular, lo revisa. Las instrucciones y asistencia adicional están disponibles en Recursos Humanos, si es necesario. La descripción del puesto es una instantánea del puesto tal como existe actualmente, que refleja los deberes y responsabilidades actuales del puesto y/o del titular.

Hasta el vicepresidente revisa las descripciones de los puestos y, si está de acuerdo, aprueba las responsabilidades, los requisitos y la organización departamental contenidos en una descripción de los puestos presentada para una nueva evaluación y la firma. Si el vicepresidente no está de acuerdo con el contenido de la descripción, se devuelve al supervisor para que la modifique.

Recursos Humanos revisa la descripción del puesto tal como se presentó al supervisor. Recursos Humanos ayuda a garantizar que haya coherencia y equidad en las descripciones y títulos de los puestos editándolos para mayor claridad y formato. Si la Oficina de Recursos Humanos realiza cambios, la descripción del puesto se devuelve al supervisor y al vicepresidente para su firma.

El Comité de Evaluación garantiza la equidad entre los puestos mediante el uso de criterios de evaluación establecidos y consistentes y evita el aumento de las calificaciones de evaluación de puestos al validar los cambios en el contenido del puesto presentado para su revisión. Los evaluadores reciben capacitación en profundidad sobre la evaluación de puestos y utilizan un sistema de puntos aplicado constantemente para las evaluaciones.

7. Discusión

Implementar un plan para mejorar el proceso de selección en Fidesburo C. Ltda. Está diseñado para apoyar la gestión y formación del talento óptima y eficiente. Se utilizará como guía enumerando los diversos procedimientos que se deben seguir dependiendo de la industria de la entidad. El objetivo de esta propuesta es formar y apoyar el talento de la empresa para que la empresa pueda realizar su trabajo de forma eficaz y eficiente, lo que a su vez permitirá optimizar los recursos de la empresa. No existe un formato para la planificación de mejoras en la gestión del talento, sino que se intenta priorizar lógicamente por categorías para satisfacer las necesidades de Fidesburo C. Ltda.

Hoy en día, las empresas, independientemente de la industria o sector en el que compitan, buscan actualizar sus herramientas, incentivos y gestión general del talento, ya que necesitan encontrar, adaptar y desplegar Implementar programas o mecanismos que

se conviertan en puntos de referencia para la toma de decisiones, creando y promover la productividad de los empleados.

El principal objetivo del plan es proponer actividades relacionadas con el talento humano que mejoren el desempeño tanto grupal como individual, así como satisfacer las necesidades de los empleados de manera que se puedan crear áreas productivas, que conduzcan al establecimiento de las áreas de trabajo más convenientes y nivel de satisfacción de los mismos, productividad y motivación de los empleados, garantizando así un ambiente de trabajo adecuado.

Para potenciar la productividad del talento dentro de una empresa es necesario crear un equipo de trabajo integrado y colaborativo. Debido a esta necesidad se propone desarrollar una metodología para la planificación de la gestión del talento. De acuerdo con la información recopilada durante esta investigación, se encontró necesario considerar una serie de aspectos que influyen o causan conflictos entre los empleados a nivel motivacional, limitando los objetivos comerciales y la calidad del servicio en Fidesburo C. Ltda.

Las actividades centrales de la Gestión de Recursos Humanos (HRM) son los procesos de Reclutamiento y Selección, que también forman una parte vital del trabajo de los Gerentes de RRHH. Es responsabilidad de todos los gerentes desempeñar un papel consultivo como personas que supervisarán o trabajarán de otra manera con los nuevos empleados. Como señala Mullins (2010, 485): "para que la función de gestión de recursos humanos siga siendo eficaz, debe haber un buen nivel constante de trabajo en equipo, además de una cooperación y consulta continua entre los gerentes de línea y el gerente de recursos humanos". Los directores de recursos humanos (o incluso los consultores externos) pueden ser un almacén de conocimientos y habilidades actualizados.

El reclutamiento y la selección siempre podrían ser una parte clave de la gestión y el liderazgo de las personas; sin embargo, el reclutamiento y la selección se han vuelto aún más críticos ahora, a medida que las organizaciones consideran cada vez más a su fuerza laboral como una fuente de ventaja competitiva. Sin embargo, no todos los empleadores aceptan esta propuesta. Los métodos de selección son válidos, fiables y justos. Los fines de la contratación, que se basan en el desarrollo y evaluación precisos de los procedimientos de selección de personal, tienen influencias de la psicología del trabajo. Se contrata a las personas que mejor "se adaptan" a la cultura de la organización.

El reclutamiento y la selección son una actividad racional diseñada, que comprende ciertas fases vinculadas secuencialmente dentro de un proceso de obtención

de recursos para los empleados, que a su vez puede incluirse en una estrategia más amplia de gestión de recursos humanos. Bratton y Gold (2007, 239) diferencian entre reclutamiento y selección, al tiempo que establecen un vínculo claro entre ellos. Según ellos, el reclutamiento es un proceso de recopilación de una suma de solicitantes capaces de empleo para una organización y la selección se describe como el proceso en el que los gerentes y otros utilizan instrumentos específicos para nombrar individuos, del grupo de candidatos reclutados, que perciben como más probabilidades de tener éxito en el trabajo de manera eficiente.

Las actividades de reclutamiento proporcionan un grupo de personas elegibles para la selección. Foot y Hook (2005, 63) sugieren que, aunque las dos funciones de reclutamiento y selección están estrechamente relacionadas, ambos aún requieren una gama separada de habilidades y experiencia para funcionar de manera eficiente y también es probable que sean realizados por diferentes miembros del personal. Por lo tanto, aunque la actividad de contratación puede subcontratarse a una entidad independiente, la decisión de selección no puede hacerlo. Por tanto, cada actividad de reclutamiento y selección debe tratarse por separado.

El enfoque de Lockwood era más general para la gestión del talento y se definía como la implementación de estrategias o sistemas integrados diseñados para aumentar la productividad en el lugar de trabajo mediante el desarrollo de procesos mejorados para atraer, desarrollar, retener y utilizar personas con las habilidades y aptitudes necesarias para satisfacer las necesidades actuales y futuras necesidades empresariales (Lockwood, 2006).

El reclutamiento y la selección desempeñan un papel importante en la configuración de la eficacia de una organización y la mejora de su desempeño, si el trabajador contratado por la organización posee conocimientos, habilidades y capacidades relevantes; el trabajador recién contratado obtiene una formación de mayor calidad y es capaz de hacer una predicción precisa sobre sus capacidades futuras.

Bajo esta premisa, se pueden evitar costes indeseables a la hora de reclutar y seleccionar personal de forma eficaz. Por ejemplo, aquellos asociados con una alta rotación de personal, pero un desempeño deficiente y clientes insatisfechos pueden poner en peligro una relación laboral mutuamente beneficiosa caracterizada; Siempre que sea posible, esta relación mutualista puede lograrse mediante un alto compromiso de ambas partes.

La retención es otra etapa crucial en la gestión del talento, donde la selección del foco está en emplear a las personas con mayor potencial, habilidades y aquellas que mejor se adaptan a la cultura de la empresa. Durante la retención, el objetivo es mantener el empleo con los empleados durante el período de tiempo más prolongado posible. Las organizaciones quieren retener lo mejor de su fuerza laboral para que la empresa pueda tener éxito y funcionar de manera efectiva. Una estrategia de retención eficaz requiere que los gerentes también estudien cuidadosamente las razones por las que un empleado abandona una empresa. Esto es importante ya que comprender lo que puede llevar a que un empleado se vaya, también puede ayudar a la gerencia a garantizar salvaguardias y métodos para minimizar esta acción.

Hay muchas razones por las que las empresas pueden perder a un "buen" empleado; sin embargo, las razones más comunes tienen más carga emocional que económica. La falta de confianza y autonomía es una de las principales razones de la pérdida de buenos empleados. La confianza es vista como una herramienta esencial para que cualquier relación prospere en la naturaleza humana, y esto también se aplica a la dinámica de relación entre un empleado y su figura de autoridad. La falta de confianza conduce a menudo a que se cuestione la micro gestión y todas las decisiones de los empleados. Este comportamiento puede generar un fuerte sentimiento negativo en el empleado que a menudo lo lleva a abandonar la empresa. Otras razones centradas emocionalmente es la falta de respeto, no ser apreciado o reconocido por sus esfuerzos, no tener margen de mejora, trabajar demasiado y no recibir apoyo. Junto a estos motivos, también hay muchos motivos personales, como cambios en la vida personal o querer experimentar algo nuevo.

Por otra parte, el análisis crítico, según Hochman y Montero (2005) es la culminación del trabajo iniciado con la presentación resumida, y consiste en la apreciación definitiva de un texto, a partir de los elementos que se encuentran en él, en este análisis no se utilizaron criterios externos para considerar la obra examinada, sino que se centró en una evaluación interna del desarrollo lógico de las ideas elaboradas por el propio autor.

La gestión del talento humano es un término que se utiliza en los últimos tiempos. Este está directamente relacionado con la forma de gestionar los recursos humanos, la cual ha ido avanzando con el paso del tiempo. Manteniendo una nueva visión de los empleados, que consideran vital en el logro de los objetivos organizacionales.

Al respecto, Sánchez (2014) afirma enmarcadas en las características que definen la modernidad, las organizaciones han visto la necesidad de reorientar sus políticas de gestión, centrándose en las personas y sus talentos, por lo que el concepto de ser humano se proyecta hacia el desarrollo multidimensional.

Enfatizó, por tanto, que este mundo actualizado requiere de una nueva visión del talento humano, el cual es un apoyo vital y muy significativo para cualquier tipo de organización; esto conducirá a la obtención de un producto o servicio de calidad que será parte de las funciones desarrolladas por individuos comprometidos y corresponsables con el trabajo encomendado.

Definiéndolo un poco más, Chiavenato (2009) plantea que este tipo de gestión se genera por la sinergia y coordinación que existe entre los diversos miembros de la organización para el logro de los objetivos empresariales que redundarán en beneficios individuales y grupales. Por su parte, Gómez-Mejía y Balkin (2002) refieren que los gerentes han seguido de cerca el entorno que afecta a su talento humano para actuar de manera efectiva y cumplir con los requerimientos de su empresa.

Respecto a los procesos relacionados con la Gestión del Talento Humano, Chiavenato (2009) hace referencia a tres fundamentales, los cuales son: 1) Admisión de personas, 2) Postulación de personas, 3) Compensación de personas, 4) Desarrollo de personas, 5) Mantenimiento de personas y 6) Seguimiento de personas. Los elementos anteriores se encuentran interrelacionados y se influyen directamente entre sí.

El proceso de admisión según Chiavenato (2009) se refiere al reclutamiento y selección del talento que formará parte de la organización, en este sentido se deben considerar las personas idóneas para el cargo, procesos de inclusión de nuevos empleados, entre otros que conforman el reclutamiento y selección. El autor agrega que el proceso requiere tiempo y trámites para generarse según lo planeado.

El reclutamiento constituye, como lo indican Gómez-Mejía y Balkin (2002), “un proceso de generación de un conjunto de candidatos calificados para un puesto determinado”. (p. 250), esto se deriva del análisis del puesto vacante, el cual, al especificarlo, indicará el perfil del candidato, así como las competencias para ocupar el puesto. De igual forma, Chiavenato (2009) plantea que el reclutamiento se origina a partir de los requerimientos humanos presentes e incluso futuros al proyectar los recursos requeridos. Todo ello permite el logro de los objetivos organizacionales.

Desde este enfoque, en el proceso de reclutamiento, los gerentes de talento humano deben conocer qué requiere la organización en cuanto a personal, qué ofertas

realizan otras empresas y las técnicas a utilizar para el reclutamiento. Cabe agregar que los insumos que brindan los departamentos son de suma importancia en la planeación del talento humano.

Una vez que el directivo cuenta con un pool de candidatos elegibles, procede a la selección. Al respecto, Robbins y Decenzo (2002) afirman que es un ejercicio de previsión, es decir, pretenden pronosticar qué aspirantes tendrán éxito si son contratados, cuáles tendrán un buen desempeño en función de los criterios que la organización utiliza para evaluar a sus empleados. Teniendo en cuenta este punto, el encargado de la selección, junto con los diversos exámenes aplicados al candidato, su resumen curricular, la entrevista y su experiencia, determinarán la decisión más adecuada.

Respecto a la validación de la selección, Robbins y Coulter (2010) indican para que un mecanismo de selección sea válido debe existir una relación probada entre el mecanismo de selección y algunos criterios relevantes. Un mecanismo de selección válido mide lo mismo de manera consistente. Por lo tanto, los gerentes deben validar estos instrumentos previamente para asegurar su confiabilidad.

Stoner et al. (1996) establecen que, para la selección, cada organización puede tener sus procedimientos ya que se deben estimar algunos pasos. Estos pasos: la formulación de la solicitud de empleo, que permite al candidato proporcionar la información necesaria para el puesto de trabajo al que aplica. Así mismo, sus datos personales y profesionales; la entrevista de selección previa comprende la evaluación en primer contacto con las competencias del candidato.

De igual forma, la aplicación de pruebas para medir dichas competencias laborales; es la investigación de antecedentes que corrobora la veracidad de la información entregada. La entrevista de selección, que por lo general la realiza el supervisor directo del puesto a cubrir, permite conocer un poco más sobre aspectos del aspirante. El examen médico asegura las mejores condiciones en cuanto a salud, para desempeñar sus funciones, y, por último. La oferta de trabajo constituye la propuesta que se le hace a la persona seleccionada. Esta debe aceptar o no, dependiendo de la remuneración y prestaciones laborales.

En la contratación, como se mencionó en el párrafo anterior, el gerente o supervisor directo en la mayoría de los casos tiene la decisión final de elegir al candidato que cumpla con los requisitos ofreciéndole un contrato en la empresa. Al respecto, Olleros (2002) afirma que, cuando se ofrece el puesto, debe ser donde se detallan todos los elementos y condiciones en el contrato, incluyendo el modelo de contrato o una carta que

haga la oferta formal del puesto y los beneficios a recibir. Entre muchos, Olleros (2002) subraya que existe una variedad de contratos laborales en función de los diversos grupos que se pretenden proteger, por lo que es recomendable consultar con atención la normativa vigente y los cambios que en ella subyacen.

Una vez que el empleado inicia sus labores, se da el proceso de postulación que, según Chiavenato (2009) se identifica con los procedimientos que se utilizan para las acciones que las personas realizarán en la empresa, y orientan y monitorean su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de puestos, análisis y descripción de puestos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de puestos y salarios) En otras palabras, representa lo que los individuos deben ejecutar y que debe quedar documentado a través del diseño de puestos, su análisis y descripción de funciones.

Según Stoner et al. (1996) el diseño organizacional es la estructura en la que se organizan los puestos de trabajo de la empresa de acuerdo con las estrategias del gerente, número de personas, tecnología existente y tarea, entre otros aspectos. En cuanto a la descripción de puestos, Chiavenato (2009) comenta que es un retrato simplificado del contenido y las principales responsabilidades del puesto; define qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace, esto simboliza una guía para el trabajador que inicia un trabajo y debe conocer las responsabilidades que tiene que desempeñar. Entre los ítems a considerar en la descripción, se encuentra el nombre del puesto, el resumen del puesto, las relaciones con otros puestos y las responsabilidades. El análisis, según Gómez-Mejía y Balkin (2002) aporta elementos de interés como la recolección y organización de información sobre las tareas y funciones del puesto.

Una vez realizada la selección, el empleado elegido es inducido a la empresa. Es valioso orientar y socializar, ya que muchos trabajadores se encuentran nerviosos y lógicamente no saben nada sobre su nuevo puesto de trabajo. Stoner et al. (1996) señalan que las empresas que cuentan con programas de socialización adecuados minimizarán el nerviosismo natural de los nuevos integrantes. Además de esto, podrán conocer elementos de interés de su entorno laboral, compañeros, entre otros. Por esta razón, este proceso no debe faltar, ya que los primeros contactos en la organización deben ser agradables, armoniosos y estimulantes para el trabajador.

La compensación se refiere a la forma en que se remunera al empleado y a los beneficios que se le brindan una vez que se encuentra trabajando. En este orden de ideas, en estos procesos se contemplan las remuneraciones, recompensas, beneficios y servicios

sociales que la organización estipula en su paquete de trabajo. Las recompensas para ello, Chiavenato (2009) se refiere a algunos aspectos concernientes a la remuneración como socio de la organización, a cada empleado le interesa invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la remuneración adecuada, lo anterior significa la contraprestación que recibe el trabajador por su trabajo.

Los beneficios salariales corresponden a los definidos por Gómez-Mejía y Balkin (2002) quien alude a ser aquellos que brindan servicios sociales y seguridad a los empleados. En ocasiones puede representar hasta el 40% del paquete salarial total e incluye seguro médico, planes de pensiones, seguro de desempleo, vacaciones y licencias por enfermedad, entre otros. Entre los objetivos más resaltantes, se encuentra un retorno relativo a la productividad, motivación y calidad en las diferentes tareas; de igual forma, genera responsabilidad por parte de ambas partes, es decir, del empleado de la empresa.

Asimismo, al conceptualizar el desarrollo, Chiavenato (2009) refiere que éste no se limita a brindar información para adquirir conocimientos. Se necesita desarrollar en los empleados actitudes, soluciones, ideas y hábitos constructivos para un desempeño más proactivo y eficaz. Los procesos básicos son la capacitación, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional. Lo anterior engloba la consideración del talento humano como algo más que un individuo que cumple con sus funciones. Dado que, las empresas deben estar siempre atentas a su desarrollo, no solo del personal sino también como persona, y eso repercutirá en su evolución en la organización y la favorecerá en el éxito que alcanzará.

Stoner et al. (1996) como un esfuerzo a largo plazo, por parte de la alta dirección, para incrementar los procesos de renovación y solución de problemas de la organización mediante una adecuada gestión de la cultura organizacional, abordando el desarrollo organizacional, esto se traduce en que la organización, a través de diversas técnicas, induce cambios en ella, incluyendo a las personas que allí trabajan, para alcanzar la excelencia. Por lo antes mencionado, se considera la experiencia y vivencia en la empresa para detectar posibles problemas o soluciones de mejora, interviniendo en ella para solucionarlos. En otro orden de ideas, Chiavenato (2009) explica que el mantenimiento está directamente relacionado con cómo se retiene a las personas, cómo los procesos fijan las condiciones ambientales y psicológicas, el método para gestionar la higiene, seguridad y calidad de vida, y por último, las relaciones con los sindicatos.

Ya en la evaluación, Chiavenato (2009) explica su relación con las formas de conocer sobre lo que hace cada trabajador y controlar cada una de sus funciones para

verificar que su trabajo, la meta organizacional, se logre. En este sentido, al monitorear a las personas, según Chiavenato (2009) se está siguiendo, acompañando, guiando y manteniendo el trabajo producido por los empleados, y, en las organizaciones más modernas, cada uno de estos puede autoevaluarse en función de las metas y objetivos planteados. Lo anterior resulta en una especie de control, consecuencia de una planificación eficaz.

Una de las herramientas utilizadas en esta función administrativa son las bases de datos, principal insumo de los sistemas de información gerencial, Meza (2010) señala que su propósito esencial es mejorar el desempeño con datos confiables y precisos, que se convierten en insumos para la toma de decisiones. Esta base de datos recopila, codifica, almacena, sintetiza y presenta los datos estratégicos y operativos para el funcionamiento de toda la organización. Algunos datos de interés: datos personales de los trabajadores, registro del cargo desempeñado y del área en la que se desempeña, remuneración y beneficios estipulados, capacitaciones realizadas, historiales médicos y otros según necesidad institucional.

Los sistemas de información, conceptualizados por Betancourt (2001) indican que reúnen personas, equipos, procesos y controles que generan un flujo de información requerido para satisfacer los requerimientos organizacionales. Por lo tanto, se debe contar con datos confiables y fidedignos para la toma de decisiones en función de las necesidades del negocio. De esta manera, Meza (2010) agrega que las herramientas tecnológicas “...son un importante recurso estratégico, que monitorea los asuntos y tendencias externas e internas, identifica amenazas competitivas y contribuye a la implementación, control y evaluación de la estrategia.” (p. 9). Por lo tanto, mientras más grande sea la organización, más útil será el sistema de información gerencial que se implemente, simbolizando así una ventaja competitiva debido a la correcta y adecuada gestión de la información.

8. Conclusiones

1. Fidesburo C. Ltda. actualmente no cuenta con un eficiente proceso de reclutamiento, selección y evaluación de cargos en el personal, se han observado algunas falencias mientras se evaluaban estas variables, el error más común encontrado fue que inician el proceso de contratación sin una comprensión clara de los requisitos del puesto. Adicionalmente, no han definido las habilidades, la experiencia y las calificaciones necesarias para el puesto en que se ha abierto una

vacante, finalmente, las descripciones de trabajo son o muy reducidas o amplias esto hace que se atraigan candidatos inadecuados

2. Además, también se detalla un enfoque diferente para abordar la gestión del talento y la planificación de la sucesión desde un punto de vista práctico: esta perspectiva pertenece más a un supervisor directo que a un director de recursos humanos. La propuesta diseñada para la empresa Fidesburo C. Ltda. es apta para la comprensión de todos los miembros del departamento de recursos humanos de la compañía, se ha utilizado antes y se ha presentado ahora a aquellos que son gerentes ocupados hoy en día para que puedan coordinar sus prácticas de revisión del desempeño y revisión del talento con sus objetivos de gestión del talento.
3. La simplicidad, pero efectividad de las estrategias que componen la la propuesta diseñada para Fidesburo C. Ltda., se la considera factible ya que pueden integrarse fácilmente en las prácticas típicas de recursos humanos dentro de las empresas sin requerir ningún cambio drástico en la infraestructura, sino un proceso de adopción por parte de Recursos Humanos y los gerentes de línea. Aún mejor, los supervisores directos pueden emular dichas estrategias de los grupos de sus pares sin esperar a una implementación a gran escala que les ayudaría a gestionar el talento de su grupo de manera más efectiva.

9. Recomendaciones

1. Se recomienda al departamento de recursos humanos de la empresa Fidesburo C. Ltda. a tomarse el tiempo prudente para seleccionar, entrevistar y evaluar a los candidatos para asegurarse de seleccionar al más adecuado para el puesto, incluso si lleva un poco más de tiempo.
2. La Gestión del Talento todavía requiere mucho trabajo e investigación. Sin embargo, las empresas ahora están trabajando para mejorar esto; una nueva política que está tomando forma es la alineación del talento y la estrategia, lo que ayuda a las empresas a trabajar mejor en la resolución y el manejo de desafíos de talento específicos.
3. Los Programas de Mentoría es otra herramienta que se está desarrollando y se recomienda aplicar en Fidesburo C. Ltda., puesto que, este tipo de programa permite que el nuevo talento sea nutrido por un ejecutivo senior ya experimentado. Permite que el talento ya existente sea parte del viaje del nuevo talento y, por lo tanto, maximice la fuerza laboral.
4. El diseño de servicios puede ayudar a mejorar profundamente la gestión del talento en el futuro a medida que la gestión del talento está cambiando hacia un formato más individualista y centrado en los empleados. El aumento de la comprensión de los empleados y de darles voz es donde el diseño del servicio puede encajar muy bien.

10. Bibliografía

- Alvarado, K. (7 de Octubre de 2014). *Procesos de la gestión del talento humano*.
Obtenido de Procesos de la gestión del talento humano:
<https://es.slideshare.net/kalvaradiramirez/procesos-de-la-gestion-del-talento-humano-39994938>
- Alvarado, M., & Abad, M. (2016). *Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje*. Madrid: Palibrio.
- Bahamon, N., & Fernandez, F. (2014). *Estrategias para un reclutamiento proactivo*.
Obtenido de
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2183/131434.pdf?sequence=1>
- Camargo, V. (2014). *LA IMPORTANCIA DEL PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL*. Obtenido de LA IMPORTANCIA DEL PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12447/1/TRABAJO%20DE%20tesis.pdf>
- Campuzano, M., Ziadet, I., & Echeverria, H. (2016). *Gestión del Talento Humano en las PYMES*. Milagro: Universidad Estatal de Milagro.
- Caraveo, M. D. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Obtenido de
http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf
- Carrio, F., & Segura, C. (2014). *La diferenciación como estrategia*. Obtenido de
<http://pdfs.wke.es/9/6/0/4/pd0000019604.pdf>
- Chicaiza, E. (01 de 01 de 2015). *Diseño de un sistema para el reclutamiento del talento humano de la empresa industria Hinojoza*. Obtenido de
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/402>
- Cumming, C., Jaime, O., & Leon, A. (2018). *Metodología para la creación de indicadores compuestos enfocados en optimizar la gestión de PyMes*. Mexico: Universidad de Sonora.
- Forehand, & Gilmer. (2017). *Clima Organizacional Vol 1*.
- García, N., & Varas, C. (01 de 01 de 2015). *Elaboración del procedimientos de reclutamientos y selección de personal en el departamento de talento humano para el desarrollo organizacional de la empresa cv constructora s.a*. Obtenido de
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/728>

- Gimeno, V. (2013). *La influencia de las nuevas tecnologías de la información y comunicación y su repercusión en las estrategias empresariales*. Valencia: Universidad de Valencia .
- Grados, J. (2016). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Lima}.
- Halpin, & Croft. (2018). *El clima organizacional de la escuela*.
- López, F. (01 de 01 de 2017). *Diseño de una línea de servicios de reclutamiento y selección de aspirantes a cargos ejecutivos en las PYMES*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1898>
- Luna, I., & Lovato, S. (2018). *Diseño de estrategias para la gestión de talento humano aplicado a la empresa Limpigen S.A*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Moreno, A. (Marzo de 2015). *NUEVOS MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL*. Obtenido de NUEVOS MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/5815/retrieve>
- Quevedo, S. (2015). *Las redes sociales como herramienta de reclutamiento de personal*. Mexico.
- Restrepo, F., & Arias, J. (2015). *Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia*. Medellín: Corporación Universitaria Lasallista.
- Rodríguez, L. V. (2013). “*ESTUDIO DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL EN UNA DEPENDENCIA*. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN.
- Romero, W. (2017). *Análisis de la gestión administrativa del departamento de recursos humanos en las pymes de suministros electrónicos en el sector norte de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Sierra, G. M. (2015). *EL CLIMA LABORAL EN LOS/AS COLABORADORES/AS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ: UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR*.
- Tagiuri. (2018). *Organizational Climate: Explorations of Concept*.
- Uria, D. (2013). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE ANDELAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Velasquez, G. (Junio de 2017). *CNICAS DE RECLUTAMIENTO EFICACES PARA LA SELECCIÓN* . Obtenido de CNICAS DE RECLUTAMIENTO EFICACES

PARA LA SELECCIÓN : <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/desarrollo-empresarial/42-tecnicas-de-reclutamiento-eficaces.pdf>

Yuquilema Torres, P. Y. (2015). *Diseño de un modelo estratégico de marketing que permita mejorar el proceso de selección y contratación del personal en Nielsen Ecuador en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/819>

11. Anexos

Anexo 1 Formato de encuestas

- 1. ¿Existe una adecuada comunicación entre el personal que labora en la empresa?**
 - a. Si
 - b. No

- 2. ¿Cree usted que tuvo hay buen proceso de reclutamiento, selección y evaluación de los cargos en la empresa?**
 - a. Si
 - b. No

- 3. Cuando ingresa una persona nueva sin experiencia en el cargo, ¿Nota usted que se presentan situaciones de conflicto?**
 - a. Si
 - b. No

- 4. ¿Qué conflictos considera usted que se presentan con el proceso de reclutamiento, selección y evaluación de su cargo?**
 - a. Proceso de adaptación muy lento
 - b. Baja productividad para el equipo
 - c. Afectación en la retención y fidelización del cliente
 - d. Incremento de costos en la administración de recursos humanos
 - e. No considero que se presenten conflictos

- 5. ¿Cuáles son las causas que considera usted que intervienen en las falencias del proceso de reclutamiento, selección y evaluación de su cargo?**
- a. Mal clima laboral
 - b. Personal poco preparado
 - c. Falta de cumplimiento en tareas asignadas.
 - d. Falta de una inducción adecuada en el grupo asignado.
 - e. Carencia de incentivos, bonos o premiaciones por cumplimiento y sobrecumplimiento de propuestas.
- 6. ¿Considera que un ineficaz proceso de reclutamiento, selección y evaluación de su cargo afecta la sinergia y trabajo en equipo con las otras áreas de la compañía?**
- a. Si
 - b. No
- 7. Dentro de las siguientes opciones ¿Cuál considera que es el área más afectada?**
- a. Impuestos
 - b. Patrocinio
 - c. Consultoría
 - d. Comercial
 - e. Considero que no afectan a las otras áreas de la compañía
- 8. ¿Con que frecuencia se realizan las evaluaciones respectivas acerca de la productividad de los trabajadores?**
- a. Quincenal
 - b. Mensual
 - c. Trimestral
 - d. Semestral
- 9. ¿Cuál de los incentivos recibe usted por el trabajo en equipo en la su área correspondiente?**
- a. Efectivo
 - b. Viajes
 - c. Capacitación

- d. Ascensos
- e. Reconocimientos profesionales
- f. Ninguno

10. ¿Está de acuerdo con las funciones que actualmente le exige su cargo actual dentro de la empresa?

- a. Si
- b. No

Anexo 2 Diseño de entrevista

- 1. ¿Qué experiencia posee en gestión de talento humano?**
- 2. ¿Cuáles son las áreas que posee la empresa que usted gerencia?**
- 3. ¿Cuál es el primer paso para iniciar un proceso de selección en la organización?**
- 4. ¿Qué nivel de importancia tiene para usted el perfil del cargo en el proceso de selección de recurso humano?**
- 5. ¿Cuáles son los pasos que incluye usted dentro de un proceso de selección de recurso humano?**
- 6. ¿Qué tipo de reclutamiento es el que usted aplica en el proceso de selección de recursos humanos?**
- 7. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento utilizadas para proceso de selección en la empresa?**
- 8. ¿Qué tipos de pruebas son las que se realizan en proceso de selección de personal en la empresa?**
- 9. ¿Qué aspectos tiene en cuenta usted durante la entrevista?**