



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Análisis y diseño del modelo de gestión de talento humano en el reclutamiento y selección del personal, empresa OceanFish, Manta, 2014.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Posligua Mero, Carmen Alexandra, Ing.

DIRECTOR: España García, Marcos Vinicio, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO MANTA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

Ingeniero

Marcos Vinicio España García

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado “**Análisis y Diseño del Modelo de Gestión de Talento Humano en el Reclutamiento y Selección del personal, empresa Oceanfish, Manta, 2014**”, realizado por el profesional: Carmen Alexandra Posligua Mero, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo cual permito autorizar su presentación ante el tribunal respectivo.

Manta, Diciembre del 2014

f.....

Ing. Marcos Vinicio España García

Director de Tesis

DECLARACION DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHO

Yo, Carmen Alexandra Posligua Mero, declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: Análisis y Diseño del Modelo de Gestión de Talento Humano en el Reclutamiento y Selección del personal, empresa Oceanfish, Manta, 2014, de la Titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo Marcos Vinicio España García, director (a) del presente trabajo; trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigado, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.....

Posligua Mero Carmen Alexandra

C.C. 131095092-6

DEDICATORIA

Al término de mi trabajo de TITULACIÓN, resultado de un proceso investigativo amplio, serio, documentado y concienciado, lo dedico:

A Dios por darme la vida, la perseverancia, paciencia, inteligencia y la sabiduría, sin él no hubiera sido posible hacer realidad este sueño, éste cambio, por mostrarme el camino y las herramientas necesarias para alcanzar el éxito.

De manera muy especial dedico este importante esfuerzo a la Universidad Técnica Particular de Loja, en especial a la escuela de Asistencia Gerencial y Relaciones Pública, como fuente inagotable del conocimiento y saber.

A mi Director de Tesis Ing. Marcos España García, por ser mi pilar y soporte en esta tarea investigativa, sin sus sabios consejos y conocimientos no habría sido posible construir este proceso investigativo.

A mis padres, que con su amor me hacen sentir fuerte y segura en cada decisión que he tomado, son los impulsores de mi vida.

A mis hijos pilares importantes y la razón de mi existencia en mi vida. Los amo

A mi esposo que siempre creyó en mí, por su paciencia, su entrega, su apoyo y su amor.

A mis amigos, compañeros de trabajo que siempre confiaron en mí.

Carmen Alexandra Posligua Mero

AGRADECIMIENTO

“El éxito nunca llega solo; hay que trabajar arduamente para conseguirlo.”

Deseo dar mi profundo agradecimiento:

A la Universidad “Particular de Loja”, por haberme dado la oportunidad de poder realizar los estudios de Posgrados dentro de su institución contribuyendo con sus valiosos conocimientos en mi formación profesional.

Agradezco a todos y cada uno de los/as Docentes de la unidad académica que de manera desinteresada me brindaron sus conocimientos, apoyo en cada momento que necesité.

Quiero agradecer especialmente a mi Director de tesis Ing. Marco Vinicio España García por su apoyo incondicional, por sus conocimientos impartidos, por ser parte fundamental de este trabajo, por su extraordinaria dedicación y de esta forma poder culminar con éxito el desarrollo de mi trabajo investigativo.

Agradezco a la empresa OceanFish S.A., de manera especial al personal y demás personas que laboran en la misma, que de una u otra forma contribuyeron con la información para la culminación de este proyecto.

Agradezco a mi familia que tuvo la buena voluntad de estar junto a mí, en las distintas circunstancias brindándome su ayuda.

A todos mis compañeros y personas que directa o indirectamente influyeron para el feliz término de mi incorporación como profesional en la presente Maestría en Gestión Empresarial.

Carmen Alexandra Posligua Mero

INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	I
Aprobación del director del trabajo de fin de titulación.....	II
Declaración de Autoría y Cesión de derechos.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice de Contenidos.....	VI
Índice de Cuadros.....	VII
Resumen.....	X
Abstrac.....	XI
CAPÍTULO I:	12
Introducción.....	13
Planteamiento del problema.....	14
Situación del problema.....	15
Causas.....	15
Formulación del problema.....	15
Preguntas de Investigación.....	16
Justificación.....	16
Viabilidad.....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos.....	18
CAPÍTULO II: Marco Teórico	19
2.1 Talento humano.....	20
2.2 Capital humano.....	20
2.3. Componente capital humano.....	20
2.4. Gestión talento humano.....	21
2. 5 Modelo de gestión de talento humano.....	22
2.6. Importancia del modelo de gestión de talento huma.....	22
2.7 Definición de reclutamiento.....	22
2.8 Tipos de reclutamiento.....	22
2.8.1 Reclutamiento: Interno.....	22

2.8.2 Reclutamiento Externo	23
2.9. Técnicas de reclutamiento	23
2.10 Ventajas y desventajas reclutamiento interno.....	23
2.10.1 Ventajas.....	23
2.10.2 Desventajas.....	23
2.11 Técnicas de reclutamiento Externo.....	24
2.12. Ventajas y desventajas de reclutamiento externo.....	25
2.12.1 Ventajas.....	25
2.12.2 Desventajas.....	25
2.13 Resumen del proceso de reclutamiento.....	26
2.14 Selección del personal.....	26
2.15 Modelo de colocación de candidatos.....	26
2.16 Bases de selección de personal.....	27
2.17 Información del puesto con base en el proceso de selección.....	28
2.17.1 Mapas de competencias.....	28
2.18 Técnicas de selección del personal.....	28
2.19 Eficacia de la prueba de selección.....	30
2.20 Entrevista.....	30
2.21 Prueba de conocimiento y capacidades.....	30
2.22 Características de un modelo de gestión a aplicar dentro del Proceso de reclutamiento y selección en una empresa.....	31
2.22.1 Proceso de reclutamiento y selección de un personal.....	31
2.23 Diseño y guía de un proceso para la selección de un personal.....	38
2.24 Estructura de un proceso de reclutamiento y selección.....	38
2.24.1 Primera fase.....	38
2.24.2 Segunda fase.....	39
2.24.3 Tercera fase.....	40
2.25 Sistema de Variables.....	40
2.26 Definición de variables.....	40
2.26.1 Operativización de variables.....	41
2.26.2 Hipótesis.....	42
CAPÍTULO III.....	43
Metodología de la investigación	
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	44

3.2 Enfoque Metodológico.....	44
3.2.1 Métodos de la investigación.....	44
3.3 Diseño de la Investigación.....	45
3.3.1. Población y muestra.....	45
3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	45
3.5 Procesamiento de la información.....	45
3.6 Análisis dela información.....	46

CAPÍTULO IV.....58

La Empresa

4.1 Aspectos Generales.....	59
4.2 Misión, Visión, Organigrama Estructural.....	60
4.2.3. Organigrama funcional.....	60
4.3. Base legal.....	61

CAPÍTULO V.....63

Propuesta

5.1. Datos informativos de la propuesta.....	64
5.2 Diagnóstico del problema a resolver.....	65
5.3Propósito y Objetivos.....	65
5.4 Esquema de un proceso de reclutamiento.....	66
5.5 Características de un modelo de gestión.....	66
5.5.1 Proceso de Reclutamiento: requisición del Talento.....	66
6. Conclusiones.....	85
7. Recomendaciones.....	87
Referencias Bibliográficas.....	88
Anexos.....	89

INDICE DE TABLA Y GRAFICOS

Tabla No.1 Componente capital humano

Tabla No.2 Resumen proceso de reclutamiento

Tabla No.3 Base de selección del personal

Tabla No. 4 Tipo de selección del personal

- Tabla No.5** Definición variables
- Tabla No. 6**Operativización de las variables
- Tabla No. 7** Pregunta No.1 Gráfico No.1
- Tabla No. 8** Pregunta No. 2Gráfico No.2
- Tabla No. 9** Pregunta No.3 Gráfico No.3
- Tabla No. 10** Pregunta No. 4 Gráfico No. 4
- Tabla No. 11** Pregunta No. 5 Gráfico No. 5
- Tabla No. 12** Pregunta No. 6 Gráfico No. 6
- Tabla No. 13** Pregunta No. 7 Gráfico No.7
- Tabla No. 14** Pregunta No. 8.a Gráfico No.8.a
- Tabla No. 15** Pregunta No. 8.b Gráfico No. 8.b
- Tabla No. 16** Pregunta No. 9.a Gráfico No.9.a
- Tabla No. 17** Pregunta No. 9.b Gráfico No. 9.b

RESUMEN

Actualmente existen empresas que son líderes y competitivas que invierten en el proceso de capacitación de todo su personal, por cuanto una inversión en programas de capacitación no es un gasto infructuoso, sino una inversión para alcanzar los objetivos propuestos, por lo tanto, el talento Humano es considerado como un instrumento cuantificable, valioso y estratégico dentro de la compañía.

OceanFish es una empresa exportadora de pescado y camarón con una experiencia de más de quince años laborando en un mercado internacional como nacional, el área de selección del nuevo aspirante no cuenta con un adiestramiento adecuado; solo utiliza el medio externo: prensa local, no posee solicitud de empleo, no considera al personal interno para llenar una vacante, es decir, no utiliza los medios internos de contratación, esto desmotiva al personal por lo que se presentan renuncias, despidos, traslados con el consiguiente, por ello se crea la necesidad de implementar una propuesta de cambio en donde se estructura este proceso de contratación y evidenciar la importancia de utilizar los medios internos como externo para llenar una vacante.

PALABRAS CLAVES: Modelo de gestión de talento humano, talento humano, selección de personal, reclutamiento de personal, requisición de personal.

ABSTRACT

There are now companies that are leaders and competitive investing in the training process of all staff, because an investment in training programs not in a fruitless expense but an investment to achieve the objectives, therefore , the Human talent is considered as a quantifiable and valuable strategic tool within the company .

OceanFish is an exporter of fish and shrimp with an experience of more than fifteen years working in an international market and national area of selection of new candidate does not have a proper training ; only uses the external environment : local press , has no job application, does not consider internal staff to fill a vacancy , ie not using the internal means of recruitment , this discourages staff so resignations , dismissals, transfers occurs with the result, hence the need to implement a proposed change where these recruitment process is structured and demonstrate the importance of using internal and external resources to fill a vacancy is created.

KEYWORDS: Model of human talent management, human talent, competences, personnel selection, recruitment, staffing requisition .

CAPÍTULO I

1. Introducción

El presente trabajo investigativo está inmerso dentro del proceso de gestión de Talento Humano en la empresa OceanFish S.A. que trata sobre Reclutamiento y Selección del personal, tema que es investigado y se ha realizado su estudio, análisis, descripción ampliamente detallados para alcanzar el objetivo deseado.

Cuando se define al talento humano se lo puede confundir con conceptos relacionados como competencias, habilidades, destrezas, capital humano entre otros, según la Real Academia Española de la Lengua, Talento Humano “refiere a las personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello”, es decir, es aquella persona que puede operar una actividad competentemente por la capacidad y disposición que demuestra dentro de su desempeño laboral, por lo que actualmente el término Recurso Humano se lo denomina Talento Humano, cuyo enfoque está direccionado al manejo de la empresa, este debe ejercer una buena gestión del talento humano para alcanzar los objetivos dentro de la organización.

“La gestión del Talento” define al profesional con talento como un “profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”, es decir, gestión de Talento Humano no es más que la materia prima en el cual se fundamenta y crea el talento organizativo. En cambio, se entiende por Gestión de Talento Humano a la capacidad que tienen las empresas para motivar, desarrollar a los profesionales, más competentes y que demuestren sus capacidades con un comprometimiento institucional, en el cual, puede convertir el talento individual por intermedio de un proyecto en un talento organizativo.

Toda organización u empresa se fijan metas y objetivos, los mismos que tratan de ser alcanzados, el trabajo o interacción entre sus empleados determinan su éxito, es decir, es importante el momento de reclutar y/o seleccionar su personal, si este grupo de personas son con un bajo nivel de capacitación y de adiestramiento en sus funciones se crea conflictos y se altera la armonía que debe existir en el interior de la organización; por consiguiente se verá afectado el desempeño laboral general de la misma, por ello, es menester la selección, reclutamiento de su personal, el mismo que garantizará el éxito organizacional.

Cuando una empresa pierde los recursos materiales o equipos estos son reemplazables mediante el seguro de los mismos o su reposición inmediata, pero recuperar un Talento Humano no es como cambiar de objetos mucho más cuando el mismo genera beneficios a la empresa. Con los últimos avances tecnológicos en los diversos países, se ha puesto en evidencia la imperiosa necesidad de planear, ejecutar y evaluar periódicamente precisos programas que garanticen una buena gestión del talento humano, en donde el mismo se vuelva competitivo y esté capacitado constantemente para considerarlo como el capital más importante dentro de la empresa, este estudio trata sobre reclutamiento, selección de personal, a través del cual se realiza el análisis del modelo de gestión de talento humano, por ello, surgió la presente investigación, la cual tiene como objetivo principal el diseño de un modelo de gestión de talento humano para la empresa OceanFish S.A, de la ciudad de Manta, 2014.

1.1. Planteamiento del problema

Toda empresa u organización a nivel mundial necesitan adaptarse a los nuevos cambios, sean estos externos o internos en donde el talento humano se lo enfoca como uno de los principales actores para que la institución siga en marcha. La competitividad y la globalización son dos elementos de influencia en el panorama empresarial, en donde el talento humano es un instrumento estratégico para el desarrollo de las instituciones, por lo que aplica procesos de reclutamiento del personal, por medio de este proceso puede identificar e interesar a las personas que buscan un trabajo a llenar las vacantes, este proceso inicia con la búsqueda y termina cuando receptan las solicitudes de empleo, los solicitantes son un grupo de personas de donde se obtiene el o los futuros empleados que demanda la empresa.

Generalmente OceanFish realiza proceso de reclutamiento, en él se incluyen varios pasos siendo estos: el jefe de personal identifica las vacantes cuando ha sido notificado por medio de la planeación que coordina el recurso humano, esto es a petición de la dirección o gerente general. Este departamento aplica un plan en donde muestra las posibles vacantes y las vacantes actuales que necesita la empresa.

Por ello, OceanFish S.A., considera al talento humano, como el principal activo de la organización, sin embargo, la administración de este recurso no se está ejecutando de forma óptima. La empresa tiene implementado procesos de selección de personal, programas de capacitación y otros relacionados con el desarrollo del talento humano; pero, enfrenta dos problemas principalmente relacionados con la falta de incentivos y la falta de desarrollo

profesional que promuevan la productividad y el crecimiento laboral, es decir, que no todos cuentan con la oportunidad de prepararse y ser promovidos oportunamente.

OceanFish dentro de su modelo de reclutamiento y selección de personal no cuenta con modelos actualizados y competitivos para integrar personas, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar, lo cual, está provocando un desequilibrio en su interior, por lo que existe insatisfacción laboral, renunciaciones, despidos, rotación de personal y un clima laboral negativo.

La realidad anterior, determina la necesidad de contar con un nuevo Modelo de gestión de Talento Humano, el que debe capacitar, orientar y posibilitar al personal para que desarrolle sus conocimientos y habilidades, mejorando de esta forma su desempeño laboral así como el crecimiento personal que permitan desarrollar un sistema de mejoramiento y satisfacción para el grupo que labora en ella.

No cuenta con un estudio de gestión de ese talento, que le permita identificar y conocer el nivel de eficacia alcanzado, para señalar sus deficiencias y poder introducir medidas correctivas para optimizar la calidad de los mismos.

1.2 Situación problemática

La misma que está basada en dos problemas relacionados: uno con la falta de incentivos y la otra, falta de desarrollo profesional que promuevan la productividad y el crecimiento laboral; es decir, no todo el personal cuenta con la oportunidad de prepararse y ser promovidos oportunamente, todo esto induce al alto índice de renunciaciones, despidos y rotación del personal que labora en esta empresa de la ciudad de Manta.

1.3 Evidencia Blanda

Actualmente OceanFish cuenta con una planta de 300 personas que laboran en su interior en los distintas áreas departamentales, este personal está sometido a un sistema rotacional, por lo que no es un personal de planta, sino por contrato, cuya rotación, despidos y renunciaciones se debe al modelo de contratación, esto depende de la producción de la planta, problemática registrada como **Evidencia Blanda** dentro de este proceso investigativo.

1.4 Posibles causas

Que generan esta problemática, como son:

Falta de procesos actualizados de selección de personal y programas de capacitación.

Ambiente laboral poco armónico.

Métodos de inducción inadecuados para los nuevos empleados.

Falta de un manual adecuado de reclutamiento y selección personal dentro de la organización y métodos.

1.5 Formulación del problema

¿Cómo incide la inadecuada gestión de reclutamiento y selección del personal dentro del proceso organizacional de la empresa OCEANFISH S.A de la ciudad de Manta, 2014?

1.6 Preguntas de investigación.

¿Qué genera la falta de incentivos y la falta de desarrollo profesional en el talento humano?

¿Qué conlleva a la renuncia, despidos y rotación del personal?

¿El inadecuado manejo del manual organizacional influye significativamente dentro de la gestión del talento humano?

¿Qué acciones se ejerce cuando no existe un buen ambiente laboral?

¿Cuánto es el nivel de insatisfacción laboral que presenta el personal de la empresa OCEANFISH S.A?

¿Qué indicadores permiten valorar la insatisfacción laboral?

¿Existe la distribución del personal según su nivel formativo?

¿Cómo influyen las competencias personales en la selectividad en su campo laboral?

1.7 Justificación

En todo modelo de gestión de talento humano cuando se lo aplica correctamente, se convierte en la vía apropiada para lograr mejores resultados, por lo que se alinea los objetivos de la empresa con los intereses y motivaciones del personal, permitiendo trabajar mancomunadamente desde las personas, con las personas y así encaminarlas a la misión y visión institucional para alcanzar los objetivos y metas propuesta, logrando un adecuado manejo de los subsistemas de Recursos Humanos, esto permite que la empresa cuente con perfiles adecuados por lo que podrá realizar de forma eficaz el reclutamiento, selección y socialización del nuevo personal que ingrese a su organización.

Al mejorar el desempeño de la empresa aumentaría el capital de la misma, por lo que mejoraría el ingreso de los empleados y esto permitirá generar las oportunidades de prepararse y ser promovidos oportunamente, generando disminución en las renunciaciones, despidos y rotación

dentro de su contexto laboral, creándose un ambiente acorde a las expectativas del talento humano.

Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia los clientes. Las acciones de los integrantes de la empresa son realizadas por ciertos motivos que son complejos, y en ocasiones, contradictorios, sin embargo, es una realidad que cuando actuamos a favor de otro, sea nuestro compañero de trabajo o alguien que es nuestro cliente, lo hacemos esperando resolverle su problema.

El proceso de gestión de talento humano se lo concibe como un instrumento facilitador de la calidad del servicio, es decir, porque se incluye a todas las personas que en ella labora, por lo que se debe afinar y fortalecer los procesos como es la: planificación, la organización, la integración, dirección y control del personal para obtener los niveles de calidad que espera tener el talento humano dentro de su recurso.

El área responsable de la gestión de talentos humanos juega un papel central en las estrategias competitivas que se diseñan, ya que aporta sus procesos para atraer y retener talento en la organización.

1.8. Viabilidad

Es viable esta investigación por cuanto se cuenta con los recursos financieros, humanos, bibliográficos que dan el soporte científico a este proyecto, cuya ejecución está dentro del tiempo necesario para su elaboración, diseño y aplicación.

1.9 Objetivos

1.9.1 Objetivo General

Determinar la incidencia de la inadecuada gestión de reclutamiento y selección del personal dentro del proceso organizacional de la empresa Oceanfish S.A., mediante un análisis interno, para diseñar un modelo de gestión de talento humano adecuado al tipo de personal seleccionado en la empresa.

1.9.2 Objetivos Específicos:

- Identificar el nivel de incidencia en la inadecuada gestión de reclutamiento y selección del personal.
- Establecer las competencias personales en la selectividad en el campo laboral.
- Establecer un modelo de gestión de talento humano que ayuden a mejorar la forma de reclutar y seleccionar el nuevo personal.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Talento Humano

Henderson (2009)¹ “Define como *talento humano*, a las personas dotadas de competencias individuales (conocimientos, habilidades, juicio y actitud) las cuales pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables que se pueda encontrar en su desempeño.”

El desarrollo del talento humano impulsara el rendimiento operativo, generando valor en toda la empresa y ayudara a:

Mejorar la productividad, y de esta manera hacerla más competitiva dentro del mercado.

Asegurar la posición de la empresa dentro del mercado.

Hacer más eficientes los sistemas y procesos de recursos humanos para reducir costos.

Visión dirigida hacia el futuro y el destino de la empresa y de las personas.

Agilidad, flexibilidad, dinamismo y pro acción.

Compromiso con la calidad y excelencia de los servicios.

Búsqueda de la innovación y la creatividad.

2.2 Capital Humano

Aguilar (2013)². “Lo define como la suma de talentos y contextos que todo ser humano debe de tener”. Basándose en el conocimiento, habilidades y competencia que lo hacen potencialmente útil para la empresa o sociedad. Se considera un patrimonio único e invaluable para la organización y el logro de sus objetivos.

2.3 Componentes del Capital Humano

¹Bruce D. Henderdon, “The Origins of Strategy”, en Cynthia A. Montgomery y Michael E. Porter, Strategy: The Search of Competitive Advantage, Harvard Business School Press, 2009, p. 3.

²C, A (2013). *Capital Humano, Planeación, Recursos Humanos*. Axeleratum 22 de febrero del 2013.

Tabla No.1



Elaborado por: Carmen Posligua, 2014

2.4 Gestión de Talento Humano

Chiavenato (2009)³. "La define como el área que edifica talentos por medio de un conjunto de procesos y políticas; el cual tiene como función primordial velar por el bienestar del capital humano dado que es un potencial invaluable en una organización y fuente de éxito para la misma, denominándolo asociado de la empresa que toma decisiones, cumple objetivos y alcanza el logro de sus expectativas y necesidades".

Se lo considera como el conjunto de actividades y estrategias para optimizar el eficaz desempeño laboral y de las organizaciones. Para desarrollar y potenciar cualquier talento humano es importante invertir en él, convirtiéndolo, en este caso, en un activo para la organización. Invertir en la formación, en la motivación y en la compensación de los empleados se hace tan o más importante que atraer y contratar a las personas más capacitadas, facilitando una diferenciación positiva en un mercado cada vez más competido, en la que la tecnología tiende a normalizarse.

³ Adalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: o Capital Humano das Organizacoes*, Atlas, Sao Paulo, 2009, p 9.

2.5 Modelo de Gestión de Talento Humano

Dessler (2008)⁴. “Lo considera un conjunto de estrategias organizacionales y sistemas de información que proporcionan un marco de referencia para dirigir al capital humano”.

Estos modelos estratégicos sintetizan un esquema organizacional global y dinámico que aporta al logro de los objetivos empresariales e incentivan la obtención de los objetivos personales de los empleados. Ajustando así los talentos y competencias con las necesidades requeridas de la entidad.

2.6 Importancia del modelo de Gestión de Talento humano

Gonzales (2008)⁵. “Señala que es una herramienta predominante y necesaria porque integra, organiza, recompensa, desarrolla, retiene y audita personas”. Y por ello su emergente necesidad de una correcta utilización en sus procesos básicos de administración de recursos humanos, desarrollando talentos para crear una entidad de aprendizaje y de competitividad.

2.7 Definición de Reclutamiento

Chiavenato (2009)⁶. “La sintetiza como el proceso de comunicación y divulgación de empleo que presenta ofertas laborales para determinada empresa”.

Su finalidad es buscar candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización, mantener el status quo, adquirir competencias necesarias para el éxito de la organización y aumentar la competitividad del negocio.

2.8 Tipos de Reclutamiento

Gómez(2009)⁷. “Estipula que para ser eficaz el reclutamiento y atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección”. Debe de aplicar el:

Reclutamiento Interno

Reclutamiento Externo

2.8.1 El reclutamiento interno ocurre cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos

⁴ Gary Dessler, *Human Resource Management, op. cit., p. 17.*

⁵ Javier Gonzales Ramírez, La Pastoral Juvenil. *Principios teológicos-pastorales y orientaciones metodológicas.* Volumen XXIV, año 2008.

⁶ Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: o Capital Humano das Organizacoes,* Atlas, Sao Paulo, 2009, p 116.

⁷ Luis R. Gomez Mejia, *Managing Human Resources,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 2009, P. 117

(movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor.

2.8.2 Reclutamiento Externo

opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el mercado de recursos humanos, para someterlos a un proceso de selección de personal.

2.9 Técnicas del Reclutamiento Interno

Cuesta (2010)⁸. “Este tipo de reclutamiento implica: transferencia de personal, ascenso, transferencia con ascenso, programas de desarrollo y carreras de personal. Para lograr la eficacia en este reclutamiento, debe existir una adecuada relación entre el departamento de talento humano y las demás áreas de la organización.”

2.10 Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno

Gibson (2006)⁹. “Indica que la búsqueda de habilidades, destrezas y competencias internas presenta diferentes oportunidades y debilidades tales como:

2.10.1 Ventajas

Maximización del capital humano existente en la empresa.

Desarrollo personal y profesional en sus empleados.

Rapidez.

Costo financiero menor.

Fuente de motivación en el capital humano.

Fidelidad.

Mejor ubicación en el puesto de trabajo, debido a la información existente de sus habilidades, capacidades y conocimientos en su base de datos.

2.10.2 Desventajas

Posibles no ingresos de futuros vacantes calificados y competentes para un determinado puesto.

Generación de conflictos, creación de actitudes negativas con el resto del personal.

Frustración, desinterés o renunciaciones.

⁸Cuesta, A. (2010): *Gestión del Talento Humano y Conocimiento*. Bogotá, Ecoe ediciones.

⁹Gibson, (2005). *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos*. México D.F, México. Mc Graw Hill.

Creación de sistema cerrado”.

2.11 Técnicas del Reclutamiento Externo

Chininín (2012)¹⁰. “Para un adecuado reclutamiento externo establece las diferentes técnicas”.

Anuncios en diarios y revistas especializadas.El aviso de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige al público en general.

Agencias de reclutamiento.Es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas Empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.

Carteles o anuncios en lugares visibles. Es un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de una serie de factores, como localización de la Empresa, proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, visualización de los carteles y anuncios, facilidad de acceso. Es utilizado para cargos de bajo nivel.

Presentación de candidatos por indicadores de trabajadores. También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La presentación de candidatos por parte de funcionarios refuerza la organización informal y brinda a éstos condiciones de colaboración con la organización formal.

Consulta a los archivos de candidatos. Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores han de tener un currículum debidamente archivado en la Dependencia de reclutamiento. Este es un sistema de menor costo y, cuando funciona, es uno de los más breves.

Reclutamiento virtual. Se realiza por medios electrónicos y a distancia a través del internet, la cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento. Es inmediato, fácil y sencillo.

¹⁰Chininín, V. (2012): *Guía Didáctica de Gestión del Capital Humano*. Loja, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Banco de datos de candidatos o banco de talentos. Es un filtro de datos en el cual archivan los CV para utilizarlos en el futuro con nuevos reclutamientos.”

2.12 Ventajas y Desventajas del reclutamiento externo

Gibson (2006)¹¹. “Estipulo notables ventajas y desventajas en la ejecución del reclutamiento externo”, siendo estas:

2.12.1 Ventajas

Ingreso de personal competitivo y talentoso.

Aportación de conocimientos y habilidades para el equipo de trabajo.

Enriquecimiento del capital humano en la empresa.

Mejoramiento del clima y cultura organización.

Mayor predisposición en la ejecución de sus tareas.

2.12.1 Desventajas

Mayor costo e inversión en gastos operativos.

Desmotivación del personal.

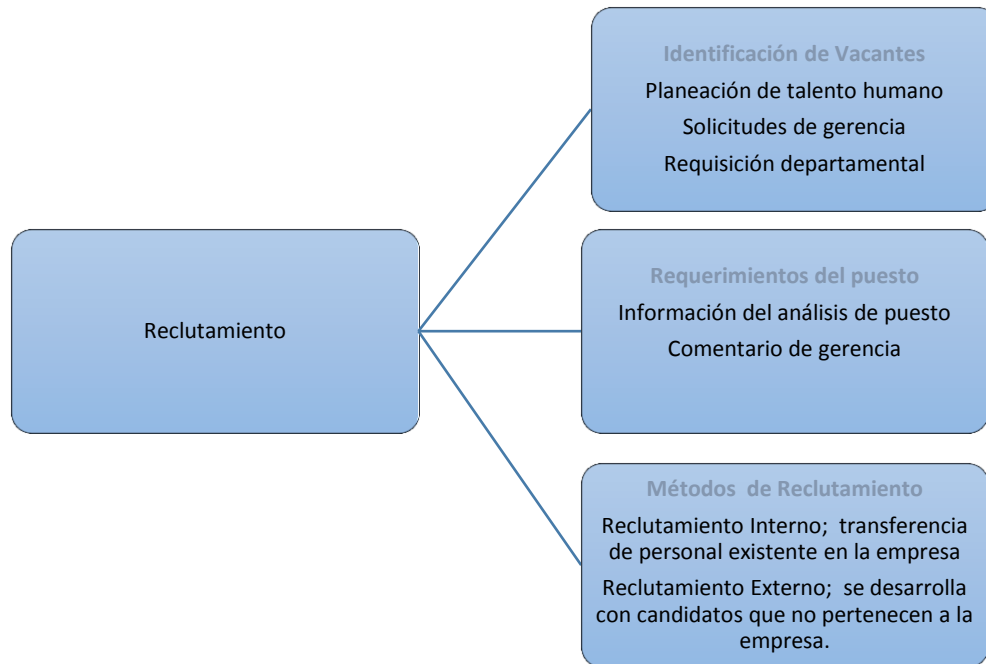
Nuevas esquemas de requisición y formatos en los subsistemas de recursos humanos

Crea desconfianza y reduce la participación en sus empleados.”

¹¹ Gibson, (2005). *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos*. México D.F, México. Mc Graw Hill.

2.13 Resumen del proceso de reclutamiento

Tabla No.2



Elaborado por: Carmen Posligna, 2014

2.14 Selección de personal

Robbins (2006)¹² La define como el proceso de elección de candidatos confiables y adecuados para el desempeño del cargo requerido que contribuyan al logro de los objetivos, metas y expectativas solicitadas en la organización. La mejor forma de obtener un personal calificado es desarrollar la adquisición de nuevas competencias y conservar el status quo.

El objetivo de este subsistema es seleccionar al postulante de acuerdo a las exigencias estipuladas en el formato de requisición de personal departamental.

2.15 Modelo de colocación de candidatos

¹²Robbins, S. y Decenzo, D. (2006). *Fundamentos de Talento Humano*. México D.F, México. Pearson Educación.

Chiavenato (2009)¹³. Señala que este proceso lo ejecuta el jefe de recursos humanos y su equipo de trabajo, los cuales se encargan de formular, ejecutar y decidir entre varios postulantes, desarrollándose así cuatro modelos de decisión: El modelo de colocación; se caracteriza cuando hay un solo postulante y una sola oferta laboral. El modelo de selección, se desarrolla cuando se presentan algunos candidatos y únicamente un puesto a ocupar. El modelo de clasificación, presenta un estado competitivo y comparativo por la demanda del puesto a cubrir. Mientras que el modelo de valor agregado exige más requisitos y se enfoca en el incremento de competencias individuales que ofrezca a la organización.

2.16 Bases de la selección de personal

Robbins (2004)¹⁴ "Para una adecuada toma de decisiones, es imprescindible que se realice bajo un criterio de referencia para que la comparación tenga validez. Lo cual se obtiene de los requerimientos del puesto de trabajo a cubrir sobre los postulantes que se presenten."

Tabla No.3 Base de Selección de Personal



¹³Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento humano*. México D.F, McGraw-Hill Ediciones/Interamericana Editores.

¹⁴Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México D.F, México. Pearson Educación.

2.17 Información del puesto con base en el proceso de selección

2.17.1 Mapas de Competencia

Chiavenato (2009)¹⁵. Estipula que cuando la selección de personal se desarrolla bajo competencias está se caracteriza en la búsqueda de actitudes, habilidades y destrezas personales a partir de sus características innatas y adquiridas. Las cuales se desarrollan en las siguientes categorías.

Competencias esenciales; la organización debe poseer ventajas diferenciales sobre los demás.

Competencias funcionales; son las fortalezas de cada unidad departamental.

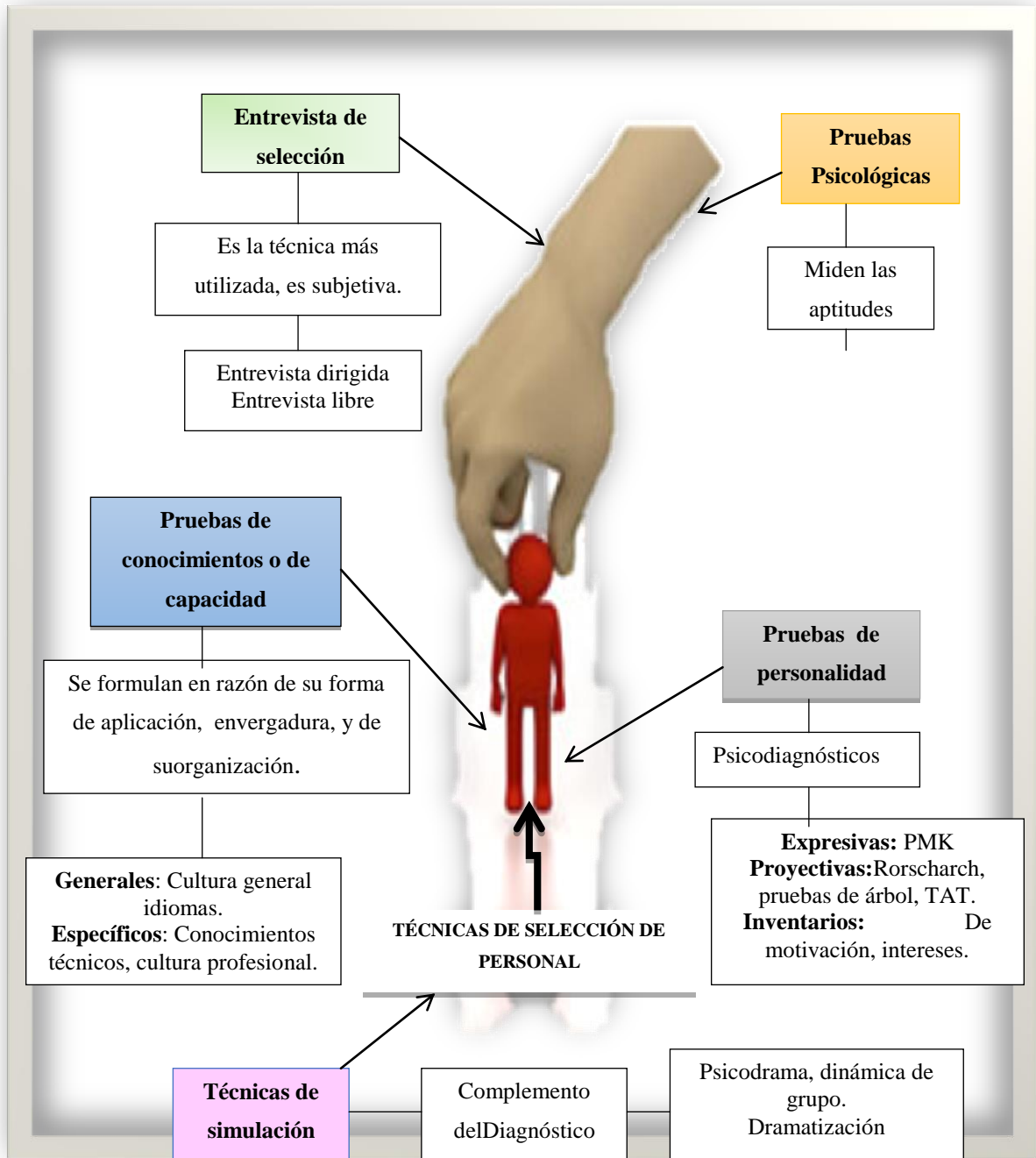
Competencias administrativas; son las características que todo ejecutivo debe poseer para desempeñarse como administrador.

Competencias individuales; son las habilidades que el capital humano debe desarrollar para poder actuar de forma competitiva y eficaz.

2.18 Técnicas de selección de personal

¹⁵Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento humano*. México D.F, McGraw-Hill Ediciones/Interamericana Editores.

Tabla No.4



Elaborado por: Carmen Posligua, 2014

2.19 Eficacia de las pruebas de selección

Chininín (2012)¹⁶. “Argumenta que para obtener un candidato calificado y capacitado es necesario realizar más de una técnica de selección”, de forma personalizada y diferente a cada función departamental. Incluir personal experimentado para tamizar pruebas de conocimiento, capacidad y psicológicas, con el objetivo de disminuir el margen de error y lograr cubrir el puesto vacante que más se asemeje a la requisición departamental que fue solicitado.

2.20 Entrevista

Chiavenato (2009)¹⁷, La considera el método más utilizado, fomentado y desarrollado en el proceso de obtención de personal de una organización en el que interactúan dos o más personas, considerándose así el elemento con más influencia en la decisión final para la contratación de un candidato. Comprende elementos básicos tales como: la fuente, el transmisor, canal, instrumento para descifrar y el destino. Su margen de error es superior debido a su condición humana.

2.21 Pruebas de conocimiento o de capacidades

Cuesta (2010)¹⁸. Estas pruebas muestran el nivel de nociones y capacidades que poseen los candidatos que se presentan para cubrir un determinado puesto de trabajo. Existe una variedad amplia de formatos para aplicar esta prueba sin embargo se sintetizan de acuerdo a al área de conocimiento, aplicación y organización.

De acuerdo a su **forma de aplicación**, éstas pueden ser:

- a) **Pruebas Orales;** entrevista estandarizada con preguntas y respuestas verbales.
- b) **Pruebas Escritas;** se efectúan en universidad o escuelas para medir las nociones adquiridas.
- c) **Pruebas de realización;** se realizan después del desempeño de un trabajo para medir el nivel de eficiencia.

Según el área de conocimiento.

- a) **Pruebas Generales;** se miden nociones de cultura o de conocimientos generales

¹⁶Chininín, V. (2012): *Guía Didáctica de Gestión del Capital Humano*. Loja, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.

¹⁷Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento humano*. México D.F, McGraw-Hill Ediciones/Interamericana Editores.

¹⁸Cuesta, A. (2010): *Gestión del Talento Humano y Conocimiento*. Bogotá, Ecoe ediciones.

b) **Pruebas Específicas;** se evalúan conocimientos específicos de acuerdo al cargo a ocupar.

En razón de su organización.

a) **Pruebas Tradicionales;** son subjetivas, se formulan en el momento del examen, exigen respuestas largas y para su aplicación se necesita de un especialista.

b) **Pruebas Objetivas;** son planificadas, rápidas y de fácil desarrollo. Miden la extensión y la amplitud de los conocimientos.

c) **Pruebas Psicológicas,** Lussier y Achua (2005)¹⁹. Estas pruebas muestran y miden el comportamiento humano y se utilizan como medida del desempeño para prever las aptitudes futuras en un determinado puesto de trabajo. Miden la elegibilidad de admisión, inteligencia, aprendizaje y aptitud de los candidatos.

Presentan tres características que los otros métodos tradicionales no presentan:

1. **Pronóstico,** brinda resultados prospectivos para analizar el desempeño en el puesto.
2. **Validez,** pronostica de forma exacta la variable humana que se pretende ejecutar o medir.
3. **Precisión,** se refiere a la capacidad de presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a una misma persona.

2.22 Características de un modelo de Gestión Aplicada dentro del Proceso De Reclutamiento y Selección en una empresa

Todo proceso de Reclutamiento y de Selección de un personal debe contener los procedimientos estructurados y definidos:

2.22.1 Proceso de Reclutamiento y Selección de personal.

Proceso de Reclutamiento

Antes de realizar el proceso de Selección se realiza el de Reclutamiento, el objetivo principal de este proceso es de contar con una cantidad suficientes de aspirantes a la vacante que se pretende contratar. Según la Zona empresarial (2002), la definición de etapa de reclutamiento la define como “como todo el conjunto de actividades, cuya finalidad es de proveer suficientes candidatos potencialmente válidos, de entre los cuales elegir aquellos considerados inicialmente

¹⁹Lussier, R. y Achua, C. (1990).

Liderazgo. Teoría aplicación y desarrollo de habilidades. México D.F, México. Thomson Learning

los más adecuados, para iniciar la selección propiamente dicha”, por lo tanto, de la correcta aplicación de esta fase depende el éxito o el fracaso de la selección del personal, el problema radica cuando se escoge candidatos que no están capacitados en la vacante solicitada, y es difícil escoger el candidato idóneo al puesto requerido.

Cuando la empresa define primero la necesidad de contratar una persona para ocupar la vacante existente, debe elaborar un perfil Profesiográfico del ocupante, la misma que está inmersa en una pregunta:

1.- ¿Disponemos en nuestra empresa de una persona adecuada o se tiene que contratar una persona externa para el cargo?

a. Si la respuesta es afirmativa se realiza un Reclutamiento interno entre los mismos empleados que laboran dentro de la empresa para ocupar el cargo vacante.

b. Si la respuesta es negativa se recurre al reclutamiento externo.

2. Cuando se recurre al Reclutamiento Interno.-

Se recurre al reclutamiento interno cuando existe el personal idóneo dentro de la empresa a ocupar el cargo vacante, por lo que se genera un traslado, un ascenso o promoción.

3. Ventaja del reclutamiento interno

1.- Rápida selección de candidatos

2.- Menor tiempo y esfuerzo de selección

3.- Mayor margen de confiabilidad en la selección

4.- Postulante con mejor conocimiento sobre el cargo a desempeñar

5.- Mayor grado de integración dentro de la empresa

6.- Existe estimulación en el personal

Es importante tener el conocimiento previo y actualizado antes de realizar el reclutamiento interno, por lo que se debe conocer la plantilla del personal que labora en la empresa, esto corresponde a la base de Datos existente en el Departamento de Talento Humano.

2. Fuentes de Reclutamiento Interno

Entre las principales fuentes de reclutamiento interno están:

Propia Bolsa de candidaturas.- Corresponde al número de solicitudes o de currículos entregados en talento humano por parte de los trabajadores de la empresa.

Bolsa de personas de Reserva.- Corresponde al grupo de personas que después de haber pasado por un proceso de selección y fueron contratadas por ella, fueron separadas de la misma una vez que feneció su contrato que era de denominación temporal.

Candidatos seleccionados sin plaza.- corresponde al grupo de personas que participaron en un proceso de selección de personal y se los consideró como candidatos idóneos para un cargo, pero que no fueron seleccionados por cuanto se llenó la o las vacantes existentes, generándose un grupo de personas válidos y quedaron como reserva para ser considerados en una futura eventualidad de un cargo.

Cuando el grupo de personal interno de la empresa no es el candidato para ocupar la vacante esto se produce por tres causales:

1. El perfil del cargo no es el habitual dentro de la empresa, esto se genera cuando no existe dentro de la plantilla el perfil de la vacante para el cargo solicitado.
2. Cuando la actividad es específica dentro de la empresa y se requiere de una variación a las funciones entre sus empleados.
3. Se requiere de una formación especial, es decir, debe tener una especialidad dentro del cargo, esto sucede cuando no existe dentro del mercado laboral un experto en tal área que demanda la empresa.

4. La experiencia específica del cargo, esto se da cuando se desea contratar un cargo de directivo, es importante su experiencia y conocimiento al área específica de contratar.

5. Proceso de Reclutamiento Externo

Corresponde a la necesidad de contratar un personal que no labore dentro de la empresa.

6. Ventajas de Reclutamiento Externo

1. Personal con nuevos enfoques de cambio
2. Con una nueva perspectiva metodológico
3. Se genera un ambiente empresarial abierto
4. La empresa utiliza las inversiones de formación de otras instituciones, aprovechando ese personal capacitado.

7. Fuente de Reclutamiento Externo

Corresponde las distintas instituciones, universidades, empresas etc. Que ofertan un personal calificado.

8. Elaborar Componentes de un Proceso de Selección del personal.

Disponible: <http://www.google.com.ve> [Consulta 2005, Octubre 8]

- a. **Planeación:** La organización debe planificar sus requerimientos de recursos humanos
- b. **Reclutamiento:** La organización genera después un fondo de candidatos a puestos, entre los cuales seleccionara a los más calificados.
- c. **Selección y Contratación:** Tras reclutar a candidatos para los puestos disponibles, la organización selecciona y contrata a los individuos con mayores probabilidades de desempeñar correctamente un puesto.
- d. **Inducción:** Una vez contactados los empleados se les debe orientar tanto en lo referente a su puesto de trabajo como a la organización en general.
- e. **Desplazamiento:** Consiste en que los empleados siguen participando en el proceso de integración del personal.
- f. **Separación:** La etapa final es la separación de la organización

9. Medios de selección

Los medios de Selección pueden ser variables según la necesidad y condiciones de la empresa, siendo los siguientes:

1. **Hoja de solicitud.-** esta se aplica no solo para realizar el reclutamiento y selección del personal, sino que está dentro del expediente del aspirante
2. **Entrevista estructurada.-** instrumento que sirve para seleccionar el personal, cuya hoja de solicitud contiene los detalles más relevantes, demográfico y personales del solicitante y los datos de la vacante.
3. **Pruebas Psicotécnicas.-** sirve para medir el conocimiento, las aptitudes y demás datos técnicos referentes del candidato.
4. **Referencias personales.-** hoja de registro laboral.
5. **Examen Médico.-** Comprende la historia clínica del postulante, incluye examen físico, pruebas de laboratorio.

10. Pasos para un Proceso de Selección del personal

Disponible: <http://www.google.com.ve>[Consulta 2005,Octubre 8]

- **Paso 1 Recepción preliminar de solicitudes:** En el momento de la petición de una solicitud de empleo comienza el proceso inicial de selección.
- **Paso 2 Pruebas de idoneidad:** Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requerimientos del puesto.
- **Paso 3 Entrevista inicial o preliminar:** Consta en detectar en forma global y en el menor tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con el requerimiento; por ejemplo apariencia física, facilidad de expresión, con el objeto de destacar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúne los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Igualmente debe informarse de la naturaleza del trabajo, horario, con el fin de que el candidato decida si es de su interés por seguir adelante con el proceso.
- **Paso 4 Entrevista de selección:** Constituye la técnica más ampliamente utilizadas, permite la comunicación en dos sentidos, los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante, y el solicitante obtiene sobre la organización.
- **Paso 5 Verificación de datos de referencia:** Este recursos se difiere, ya que en algunos casos quien pueda suministrar la información no sea totalmente objetivo. Sin embargo permanece vigente que las referencias laborales proporcionan información importante sobre el candidato.
- **Paso 6 Examen médico:** Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verifica la salud de su futuro personal entre ellas condiciones físicas para desempeñar un cargo en específico que terminen de poner en riesgo su estado físico, prevención de accidentes hasta pasando por el caso de evitar personas que se ausentaran con frecuencia debido a los constantes quebrantos de salud.
- **Paso 7 Entrevista con el supervisor:** Es idóneo que el candidato preseleccionado tenga una entrevista con quien podría ser su supervisor inmediato o el gerente del departamento, esto debido a que podría evaluar con mayor precisión las habilidades y conocimientos técnicos del candidato.

- **Paso 8 Descripción realista del puesto:** A los fines de evitar ciertas reacciones como "ustedes nunca me lo advirtieron", siempre es de gran importancia llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser, posible en el lugar de trabajo. Estudios realizados han demostrado que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar solo los aspectos positivos de forma universal.
- **Paso 9 Decisión de contratar:** Este paso señala el final del proceso de selección.
- **Paso 10 La decisión final:** Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

11. Aplicación de Técnicas de Selección

Toda organización empresarial tiene su propia técnica de selección, El PMI enuncia tres tipos de técnicas:

a.- La negociación.- esta juega un papel preponderante en el momento de la selección de un personal, por lo que el departamento de talento humano debe "negociar con muchas partes dentro del proyecto para hacer coincidir el personal que se va a contratar con los requerimientos necesarios que establece el proyecto".

b.- Selección Preliminar.- esta técnica debe ser aplicada solo en ciertos proyectos en donde el requerimiento debe existir una selección competitiva, es decir, evita la contratación precipitada y sin fundamento antes de contratar.

c.-Procuramiento.- llamada adquisición, esta corresponde a la etapa de un proceso de preselección, es aplicable esta técnica cuando existe la seguridad del equipo contratante de un personal y va a realizar el escogimiento según la necesidad del caso.

Según Peña (1997). "Las técnicas empleadas en un proceso de selección son variadas, en ocasiones las organizaciones llevan a cabo este proceso por sus propios medios, o en su defecto se contrata los servicios de una empresa especializada en selección de personal para las fases iniciales":(p.122), las misma que está estructurada por la elaboración de una:

1.- Ficha de solicitud de empleo.- se tiene un formato único con la información pertinente y relevante que debe presentar los aspirantes a ocupar la vacante.

2.- la Entrevista.- herramienta empleada dentro de un proceso de selección de personal, información que permite conocer sobre el Aspirante al puesto ocupar, la entrevista puede estar direccionada en:

Entrevista individual.- si es dirigida, abierta o mixta

Entrevista Grupal.- cuando se trabaja en igual forma con todos.

3.- Dinámica de Grupo.- por medio de esta técnica se puede conocer al aspirante al puesto, como es su capacidad de trabajo en equipo, si tiene liderazgo, buena expresión comunicacional verbal, etc.

4.- Pruebas escritas.- es una prueba de selección de escogimiento del candidato ideal, generalmente la saben aplicar antes de la entrevista, entre las pruebas están aplicadas:

Los test Psicotécnicos (miden aspectos de su personalidad)

Test de aptitudes, (numérica, verbal, abstracta)

Test específicos

Pruebas de conocimiento específicos de profesionales (capacidad de análisis, ejercicios y problemas prácticos)

5.- Assement Center.- denominada como centro de evaluación, es un proceso metodológico utilizado por las empresas actualmente, la misma que puede tener un periodo de duración de dos a tres días, esta técnica permite evaluar las habilidades o competencias de los participantes dentro de un proceso de simulación dentro del cargo a aspirar.

2.23 Diseño y guías de un Proceso para la Selección de un personal



2.24 Estructura del proceso de reclutamiento y selección

2.24.1 Primera Fase

Organización de los puestos

Se refiere al procedimiento en donde se detalla cada una de las funciones de los puestos que se encuentran dentro de la empresa, el cargo, funciones y responsabilidades, a continuación se detallan:

Fichas del personal

Se llevará a cabo las fichas personales donde se indicará las habilidades, conocimientos, ocupación, edad, sexo, tiempo de empleo, salud, educación física y psicológica de cada uno de los miembros del personal.

2.24.2 Segunda Fase

Políticas de recursos humanos

Al ingresar un trabajador o empleado nuevo a la empresa es necesario que posea los conocimientos y experiencias que el puesto exige, para poder asignar responsabilidades y toma de decisiones en su cargo.

Al existir una vacante es necesario cubrir la misma, considerando en primer lugar al personal que se encuentra dentro de la empresa con aspiraciones de ascender y el puesto a ocupar se presentara mediante la página web de solicitud de empleo. Cuando el reclutamiento se haga de tipo externo, las fuentes de las cuales se pueda requerir personal son:

Estudiantes universitarios con título de acuerdo al cargo requerido.

Mediante la página de empleos que se encuentran dentro de la red.

Experiencias laborales anteriores.

Se considerará a 10 personas y mediante reclutamiento y selección se escogerá al mejor candidato para el puesto.

Normas de reclutamiento

El empleado que requiera el puesto que se encuentra vacante deberá someterse al proceso de reclutamiento y selección inclusive si se encuentra dentro de la empresa.

Investigar la ficha de los concursantes para verificar si se encuentran aptos para cubrir el cargo principalmente que no se encuentre con problemas legales.

Solicitar el curriculum vitae con la actualización de cursos y seminarios de acuerdo al puesto a ocupar.

Realizar entrevistas a cada uno de los aspirantes con el fin de analizar a los postulantes y si se encuentran aptos para el cargo.

Escoger al candidato idóneo para su respectiva aprobación.

Aprobación

Que los evaluadores tengan los conocimientos del perfil del candidato que se requiera para hacer una excelente elección.

El candidato que se encuentre dentro de la selección deberá someterse a las pruebas de rendimiento que la empresa solicita.

Aquellos candidatos con datos incoherentes no podrán ser seleccionados.

Los candidatos deberán obtener una puntuación de más del 80% de las pruebas y considerar al de mayor puntuación tanto en entrevista como en la prueba escrita.

El jefe de Talento Humano realizará la última entrevista y elegir al competente.

2.24.3 Tercera Fase

Capacitación

La capacitación es un entrenamiento al personal con el fin de que se adquieran los conocimientos necesarios que la empresa requiere para que se asuman los cargos que se encuentran disponibles, mediante entrenamientos al personal se logrará que el mismo se encuentre en un nivel óptimo capaz de asumir el puesto designado.

Beneficio

Adquisición de nuevos conocimientos que permitan cumplir con los objetivos establecidos.

Brindar a la institución una herramienta de apoyo para alcanzar el éxito a través del desarrollo del personal.

Contribuir al éxito institucional a través del proceso de capacitación.

Brindar motivación al empleado por medio de los programas de capacitación implementados.

Mejorar la comunicación entre jefes y empleados.

Ayudar a conocer el proceso de capacitación del recurso humano.

Un modelo de capacitación es el presentado a continuación:

- 1- Curso de Relaciones Humanas
- 2- Curso de Servicio al Cliente
- 3- Curso Básico de Inglés
- 4- Curso Básico de Computación
- 5- Curso de capacitación de Seguridad Publica.
- 6- Curso de Valoración al Trabajo

2.25 Sistema de Variables

Existe algunos tipos de definiciones de lo que es una variable, según Soroki (1977 – p.280) la conceptualiza como “todo aquello que se quiere conocer acerca de las unidades de análisis”, otro investigador como Lazarsfeld (1960) define a la variable como “la dimensión de un objeto”, como es una investigación descriptiva se identifica las variables: Reclutamiento y Selección.

2.26 Definiciones de Variables

Tabla No.5

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
Reclutamiento	Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización
Selección	Es el proceso de elección, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir una posición dentro de la organización."

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos32/reclutamiento-personal/reclutamiento-personal.shtml#ixzz3Gn9TAPfO>

Investigador: Carmen Posligua 2014

2.26.1 Operacionalidad de las Variables

Tabla No.6

Variable independiente	Variables dependiente	indicadores	Ítems
Reclutamiento	Fuente de reclutamiento	-Fuentes internas -fuentes externa -Reclutamiento en línea -Referencia del personal	1 2 3 4
		Datos generales: Nombre Edad Trabajo realizados Domicilio	5
	Entrevista de preselección	-Tiempo dela entrevista -Nivel de satisfacción de la entrevista	6 7
	Documentos exigidos	-Curriculum Vitae -Título profesional -Experiencia laboral -otros empleos	8

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos32/reclutamiento-personal/reclutamiento-personal.shtml#ixzz3Gn9TAPfO>

Investigador: Carmen Posligua 2014

Variable independiente	Variables dependiente	indicadores	items
Selección	Entrevista estructurada con jefe de talento humano	-No. De entrevista -Tiempo de entrevista	7 8
	Pruebas y test aplicados	-Test de personalidad -Test psicológico - Motrices	9 10 11
	Examen médico	-Examen físico -Pruebas clínicas y diagnóstica de enfermedades	12 13
	Periodo probatorio y oferta de trabajo	-Nivel de satisfacción	14

Fuente:<http://www.monografias.com/trabajos32/reclutamiento-personal/reclutamiento-personal.shtml#ixzz3Gn9TAPfO>

Investigador: Carmen Posligua 2014

2.26.2 Hipótesis

La implementación de un modelo de gestión de talento humano mejora el proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa OceanFish s.a. año 2014.

CAPÍTULO III

Marco metodológico

3.1. Tipo y diseño de investigación

Este capítulo permite estructurar y desarrollar los componentes investigativos dentro de su estudio, como era identificar la población que se trabajó, así como, los instrumentos y procedimientos utilizados en el diseño del modelo de gestión de talento humano para el reclutamiento y selección del personal que labora en la empresa OceanFish de Manta.

El tipo de investigación es Descriptiva por ser un método válido en este tipo de investigación cuando se trata de temas o sujetos específicos, está dentro de un estudio de corte cualitativo, este tipo de estudio permite examinar la Gestión del Talento Humano en el reclutamiento y selección de su personal, considerados como factores importantes de ser medidos.

3.2. Enfoque metodológico

3.2.1 Métodos de la investigación.- Dentro de la investigación descriptiva se utiliza el método descriptivo, observacional y la encuesta.

Método Descriptivo.- Cuya finalidad es “definir, clasificar, catalogar o caracterizar el objeto de estudio”, es decir, su estudio tiene la finalidad de describir el problema de gestión de talento humano de OceanFish en el momento de reclutamiento y selección de su personal.

Método Observacional.- Por medio de este método se puede registrar el comportamiento y el entorno laboral del personal de la empresa OceanFish, en ella se observó el comportamiento del personal durante su reclutamiento y selección, existiendo el registro de lo observado.

La Encuesta.- Se utilizó el cuestionario estructurado con preguntas cerradas para facilitar su codificación, tabulación de las respuestas, en la que se registra pensamientos, opiniones y sentimientos de los directivos, jefe de Recurso humano encargado de reclutamiento y selección del personal de la empresa, cuyos resultados permiten trabajar en el control del proceso investigativo.

Método deductivo: Porque el estudio partió de un análisis general para llegar a lo particular.

3.3Diseño de la Investigación

3.3.1 Población

La población o universo de la presente investigación está formada por los directivos de la empresa OceanFish S.A. siendo un total de 8 directivos y un jefe de personal encargado del reclutamiento y selección. Por ser una población pequeña se trabaja con toda ella y una vez identificada se recoge los datos respectivos, el método de recolección es la encuesta.

3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Encuesta

Dirigida a los directivos y jefe de personal de la empresa.

Instrumento

Los instrumentos sirven para recolectar la información necesaria dentro de este proceso investigativo, por lo que se utilizó el Cuestionario estructurado con modelo de preguntas cerradas y de opción múltiples que facilita su escogimiento a los encuestados, proporciona rapidez en su recolección y tabulación respectiva.

3.5. Procesamiento

Modelo de encuesta dirigida a directivos y jefe de personal.

Gestión del talento humano

1. Planificación del Talento Humano

1. ¿La empresa OceanFish S.A. cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de su personal?

Si..... No.....

2. ¿Seleccione con X cual es la fuente de reclutamiento que Oceanfish utiliza?

Publicidad (aviso periódico)

Por convenios (universidades e institutos)

Por internet

Recomendado por un empleado

Concurso de méritos

3. ¿Cuál de las dos opciones de reclutamiento es la que más utiliza OceanFish para el personal que desea incorporar?

Interna

Externa

4. ¿Tiene la empresa manuales de procedimientos actualizados?

Si..... No.....

5. ¿Qué técnicas de selección son las que utilizan preferentemente?

Entrevista de selección _____

Prueba de conocimientos _____

Pruebas de personalidad _____

Otros _____

6. ¿Existe alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por Oceanfish?

Si..... No.....

7. ¿Qué tiempo demora entre la fase de postulación y la primera entrevista?

Menos de un día

Menos de una semana

Más de dos semanas

Un mes

8. Capacitación del Talento Humano

a. Se capacita al personal

Si..... No.....

b. Con que frecuencia se realiza la capacitación

Al ingreso a la institución

Eventualmente

En función de programas

No se realiza

9. Evaluación y Desarrollo del Talento Humano

a. ¿Se evalúa al personal?

Si..... No.....

b. ¿Con que finalidad se realiza la evaluación?

Para evaluar los niveles de productividad

Para medir el grado de satisfacción

Para cumplir la evaluación de la empresa

Otros

3.6 Análisis de la información

Encuesta a los Directivos y Jefe de Recursos Humanos

Análisis de la planificación del Talento Humano de la empresa OceanFish S.A

Tabla 1

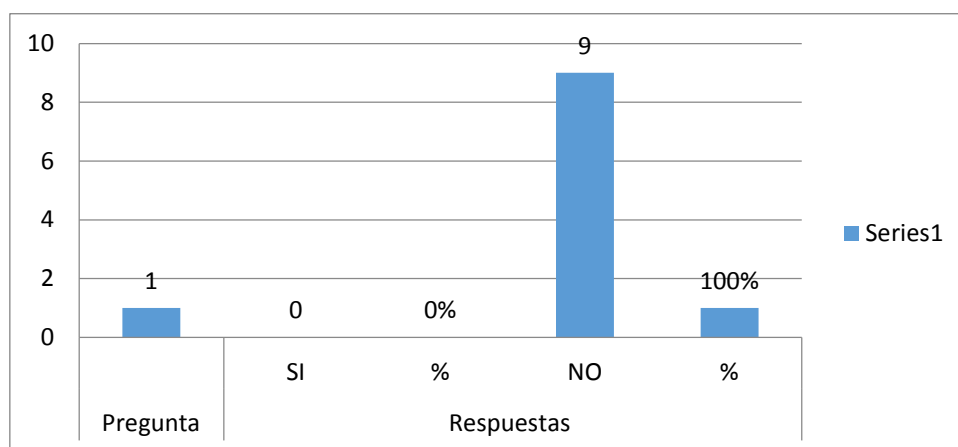
¿La empresa OceanFish S.A. cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de su personal? Si..... No.....

Pregunta	Respuestas				TOTAL	%
	SI	%	NO	%		
1	0	0	9	100%	9	100%
TOTAL	0	0	9	100%	9	100%

Fuente: Empresa Oceanfish 2014

Elaborado: Carmen Posligua

Cuadro 1



Análisis e interpretación de datos

La empresa OceanFish S.A. No cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal, el 100 % de los encuestados indican que No posee este proceso.

Tabla 2

¿Seleccione con X cual es la fuente de reclutamiento que OceanFish utiliza?

Publicidad (aviso periódico)

Por convenios (universidades e institutos)

Por internet

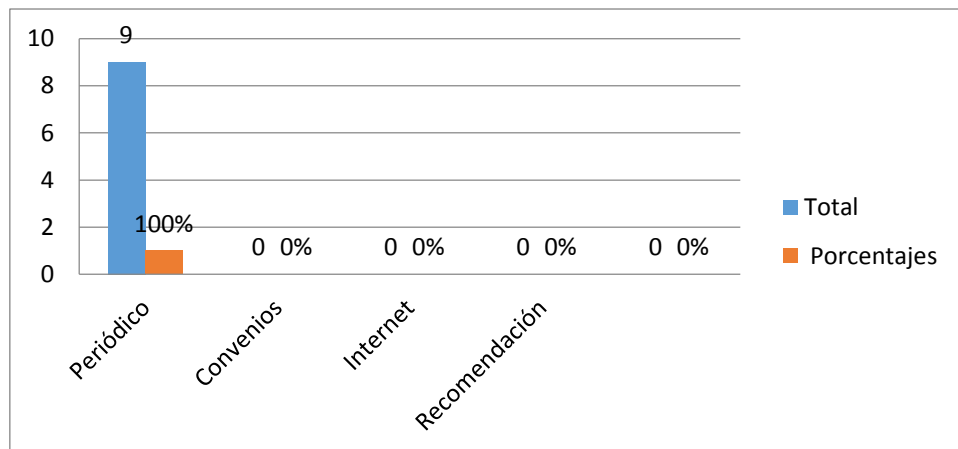
Recomendado por un empleado

Concurso de méritos

Preguntas	Total	Porcentajes
Periódico	9	100%
Convenios	0	0%
Internet	0	0%
Recomendación	0	0%
Concurso Mérito Oposición	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Entrevista a directivos
Elaborado por: Carmen Posligua

Gráfico 2



Análisis e interpretación de datos

En la pregunta No. 2 se evidencia que el 100% de los encuestados indican que el modelo de reclutamiento es Externo, es decir utilizan la publicación a través del periódico para indicar la vacante existente.

Tabla 3

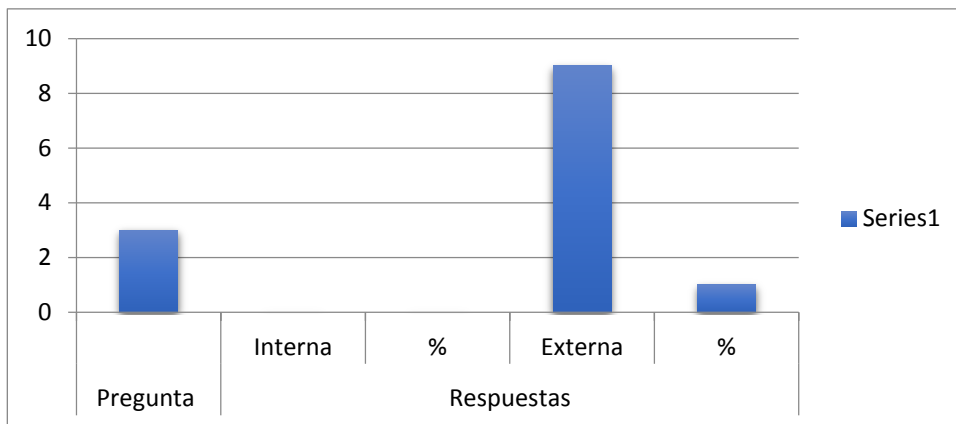
¿Cuál de las dos opciones de reclutamiento es la que más utiliza OceanFish para el personal que desea incorporar?

Interna Externa

Pregunta	Respuestas				Total	%
	Interna	%	Externa	%		
3	0	0%	9	100%	9	100%
Total	0	0%	9	100%	9	100%

Fuente: Entrevista a directivos
Elaborado por: Carmen Posligua

Gráfico 3



Análisis e interpretación de datos

Los nueve encuestados indican que el medio ideal de la empresa para el reclutamiento es el externo, en donde se evidencia que el 100% de los encuestados escogieron esta opción.

Tabla 4

¿Tiene la empresa manuales de procedimientos actualizados?

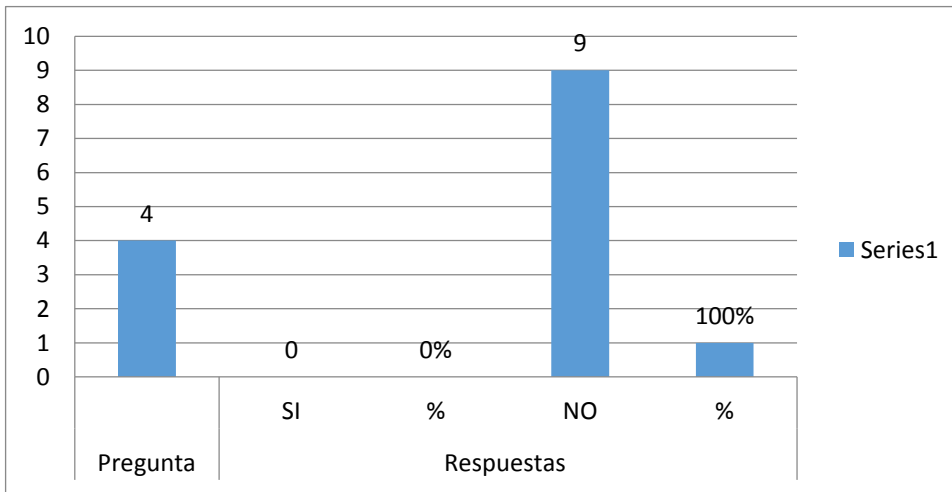
Sí No

Pregunta	Respuestas			
	SI	%	NO	%
4	0	0%	9	100%

Fuente: Entrevista a directivos

Elaborado por: Carmen Posligua

Gráfico 4



Análisis e interpretación de datos

Los 9 encuestados que corresponde al 100% entre Directivos y un jefe de personal de la empresa OceanFish, indican que No poseen manuales actualizados para el escogimiento del nuevo personal.

Tabla 5

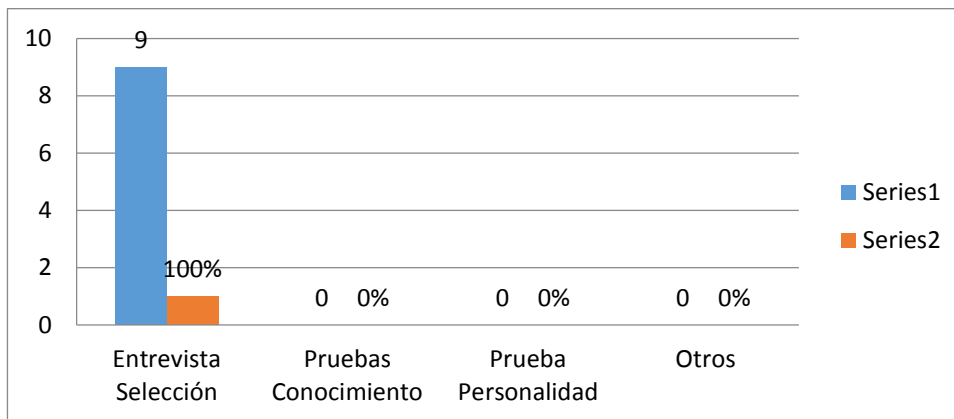
¿Qué técnicas de selección son las que utilizan preferentemente?

- Entrevista de selección
- Prueba de conocimientos
- Pruebas de personalidad
- Otros

Preguntas	Total	%
Entrevista Selección	9	100%
Pruebas Conocimiento	0	0%
Prueba Personalidad	0	0%
Otros	0	0%

Fuente: Entrevista a directivos
Elaborado por: Carmen Posligua

Gráfico 5



Análisis e interpretación de datos

Entre los encuestados los nueve indicaron que entre las técnicas de selección utilizan la entrevista, indicándolo el 100% de los encuestados.

Tabla 6

7. ¿Existe alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por OceanFish?

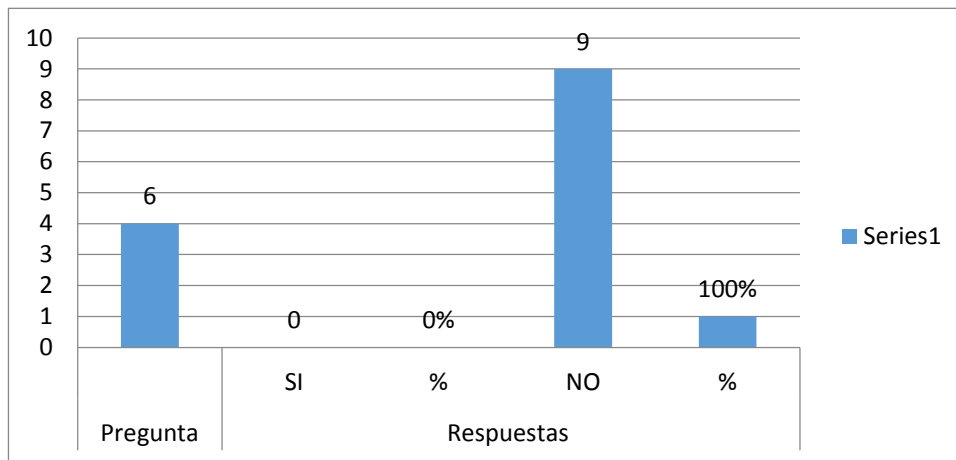
Sí No

Pregunta	Respuestas			
	SI	%	NO	%
6	0	0%	9	100%

Fuente: Entrevista a directivos

Elaborado por: Carmen Posligua

Gráfico No.6



Análisis e interpretación de datos

Entre los 9 personas encuestada que corresponde al 100% indicaron la empresa OceanFish S.A. no utiliza alguna plantilla para solicitar empleo.

Tabla 7

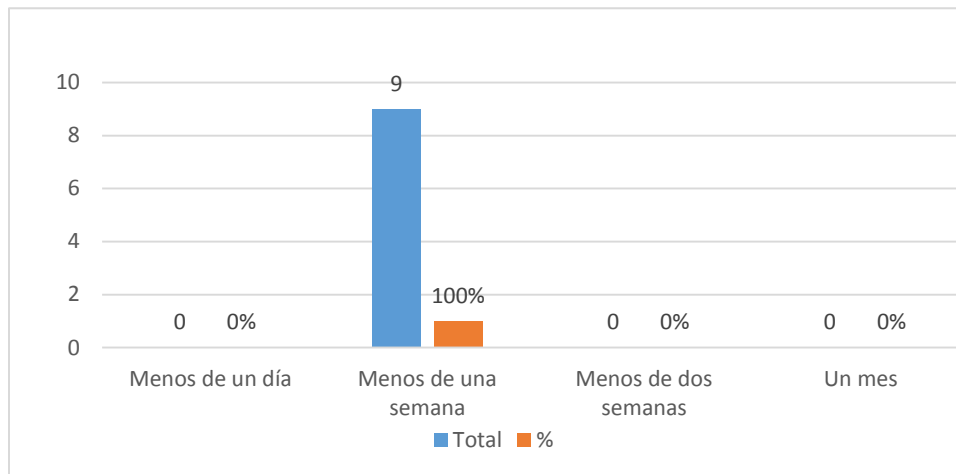
7¿Qué tiempo demora entre la fase de postulación y la primera entrevista?

- Menos de un día
- Menos de una semana
- Más de dos semanas
- Un mes

Preguntas	Total	%
Menos de un día	0	0%
Menos de una semana	9	100%
Menos de dos semanas	0	0%
Un mes	0	0%

Fuente: Entrevista a directivos
Elaborado por: Carmen Posligua

Grafico No. 7



Análisis e interpretación de datos

Entre las 9 personas encuestadas que corresponde al 100% indicaron que la fase de postulación y la primera entrevista dentro del proceso de reclutamiento se la realiza menos de una semana.

Tabla 8

Capacitación del Talento Humano

A.- ¿Se capacita el Personal?

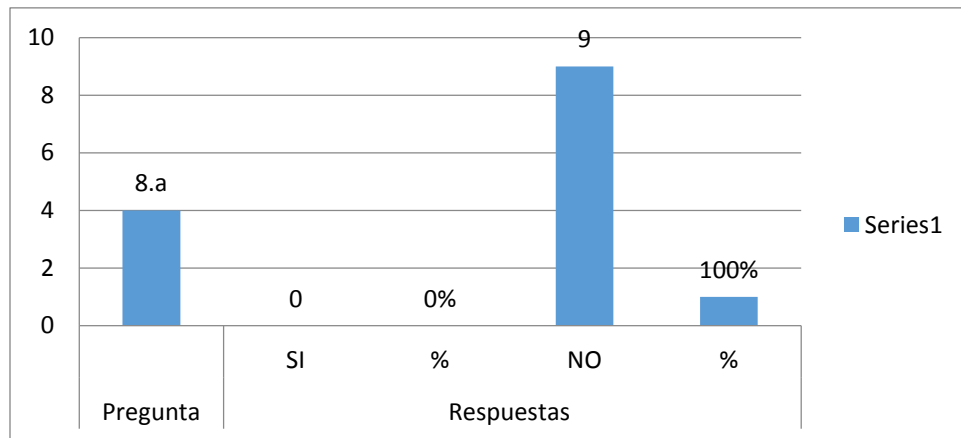
Sí No

Pregunta	Respuestas			
	SI	%	NO	%
8.a	0	0%	9	100%

Fuente: Entrevista a directivos

Elaborado por: Carmen Posligua

Gráfico 8



Análisis e interpretación de datos

Entre los 9 personas encuestada que corresponde al 100% indicaron la empresa OceanFish S.A. no realiza ningún tipo de capacitación a su personal.

Tabla 9

b.- ¿Con qué frecuencia se realiza la capacitación?

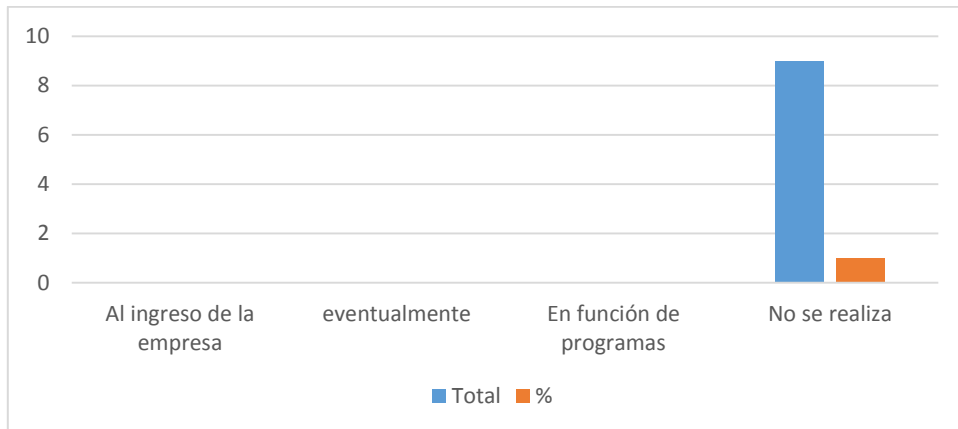
- a.- Al ingreso a la empresa
- b.- eventualmente
- c.- en función de programas
- d.- No se realiza

Preguntas	Total	%
Al ingreso de la empresa	0	0%
Eventualmente	0	0%
En función de programas	0	0%
No se realiza	9	100%

Fuente: Entrevista a directivos

Elaborado por: Carmen Posligua

Gráfico No.9



Análisis e interpretación de datos

Entre los 9 personas encuestada que corresponde al 100% indicaron la empresa OceanFish S.A. no han realizado algún tipo de capacitación a su personal, por lo que no existe algún registro de frecuencia.

Tabla 10

Evaluación y desarrollo del Talento Humano

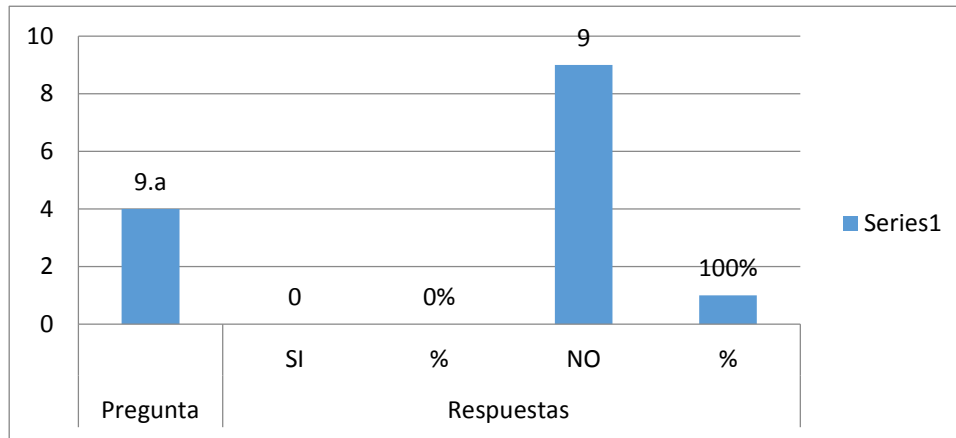
a.- ¿Se evalúa al personal?

Sí No

Pregunta	Respuestas			
	SI	%	NO	%
9.a.	0	0%	9	100%

Fuente: Entrevista a directivos
Elaborado por: Carmen Posligua

Gráfico 10



Análisis e interpretación de datos

Entre las 9 personas encuestadas que corresponde al 100% indicaron que OceanFish S.A. Jamás ha realizado un proceso de Evaluación interna. Y mucho menos ha evaluado a su personal.

Tabla 11

¿Con qué finalidad se realiza la evaluación?

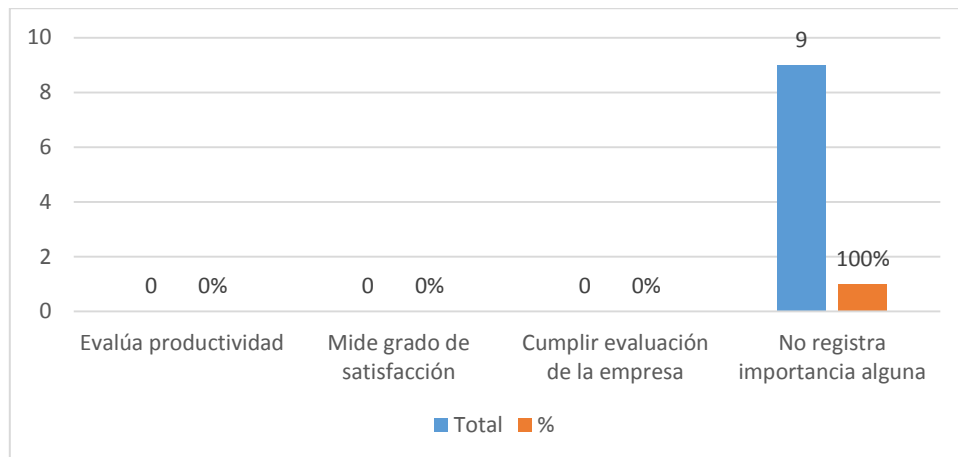
- a.- Para evaluar los niveles de productividad
- b.- Para medir el grado de satisfacción
- c.- para cumplir la evaluación dela empresa
- d.- No registra importancia alguna

Preguntas	Total	%
Evalúa productividad	0	0%
Mide grado de satisfacción	0	0%
Cumplir evaluación de la empresa	0	0%
No registra importancia alguna	9	100%

Fuente: Entrevista a directivos

Elaborado por: Carmen Posligua

Gráfico 11



Análisis e interpretación de datos

Entre las 9 personas encuestadas que corresponde al 100% indicaron que la empresa OceanFish S.A. no realiza algún tipo de evaluación en productividad, no le interesa el grado de satisfacción de su personal, por lo que no realiza ningún proceso evaluador.

CAPITULO IV

La empresa

4.1. Aspectos generales

OceanFish S.A. es una exportadora de pescado y camarón con más de 15 años de experiencia en el Ecuador, está situada en la ciudad de Manta y exporta sus productos a todo el mundo. Los mercados principales son: Estados Unidos, Europa, Rusia, Ucrania y varios países de Asia. Tiene una gran variedad de especies que exporta entre las principales está el Dorado, Escolar, Pámpano, Carita, Botella, Corneta, Sardina, Meluza, Hojita y demás pelágicos. Cuenta con todos los permisos necesarios a nivel nacional y con muchas certificaciones internacionales para exportar los productos a todo el mundo, logrando con ellos satisfacer la demanda de los clientes siempre.

4.2. Misión, visión, organigrama estructural

4.2.1. Misión

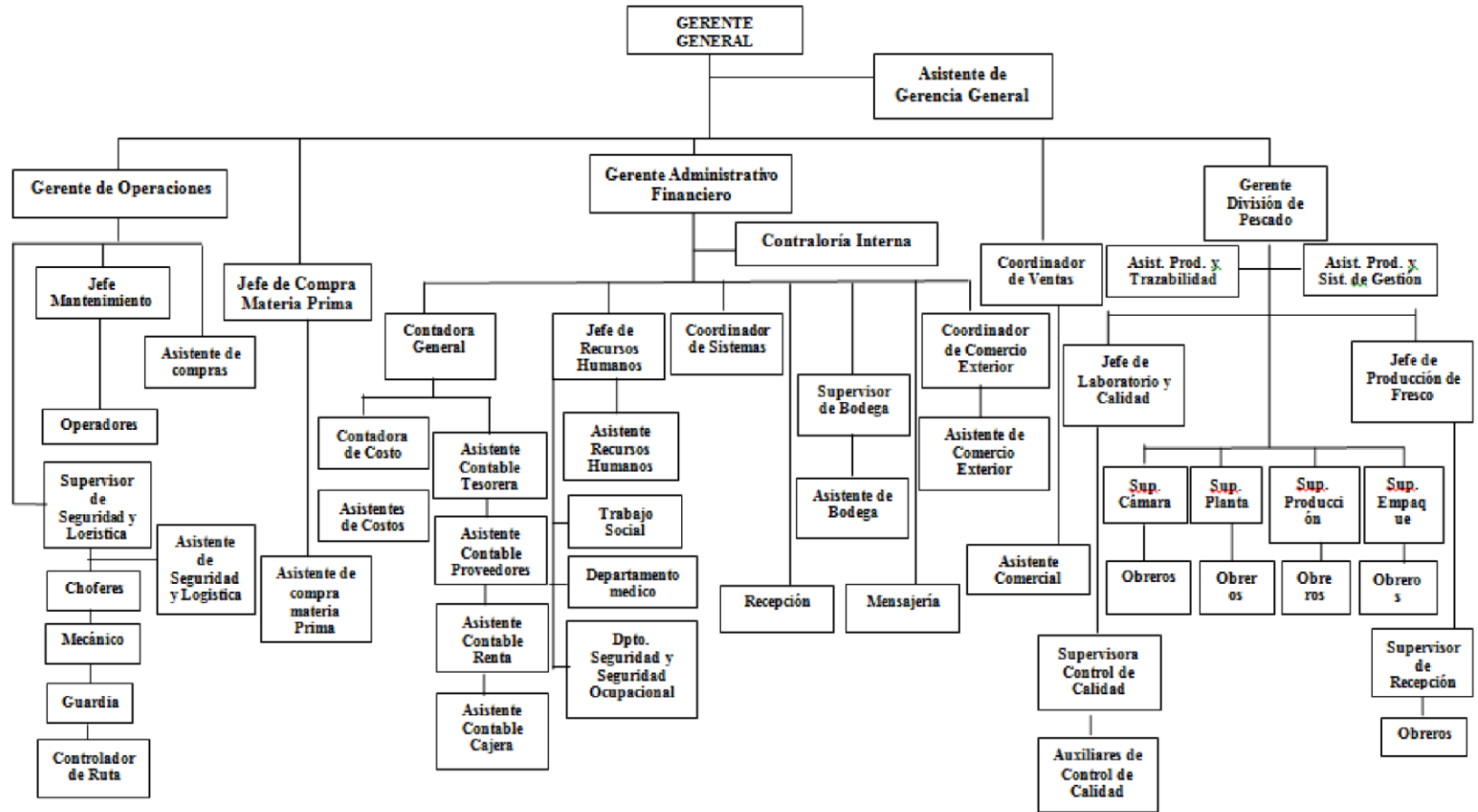
Lograr extraer, procesar y comercializar productos del mar y la acuicultura del Ecuador, para poder satisfacer la demanda global de alimentos de nuestros clientes, creando con esto fuentes de trabajo en el Ecuador, siempre respetando el cuidado del medio Ambiente.

4.2.2. Visión

Ser la empresa líder en la exportación de productos provenientes de la pesca y la acuicultura del Ecuador, lograr ser preferida y reconocida en los mercados del mundo a través de la satisfacción absoluta de nuestros clientes, siendo siempre nuestro pilar fundamental la calidad.



4.2.3. Organigrama funcional



4.3. Base legal

Mediante escritura pública suscrita el día 2 de Abril del 2003, ante el Notario Trigésimo del cantón Guayaquil, Doctor Piero Gastón Aycart e inscrita en el Registro Mercantil del cantón Guayaquil, se constituyó OCEANFISH S.A.

El capital social suscrito y pagado para el año 2003 es de US \$ 1.600

Capital autorizado: US \$ 1.600

Número de accionistas: 2

Clase: ordinarias y nominativas

Valor nominal de las acciones: US \$ 10,00 (Diez 00/100 dólares de los Estados Unidos de América) por cada acción.

Leyes

Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria, Publicado en el Registro Oficial No. 583-S, del 5 de Mayo de 2009.

Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero, Codificación 7, Publicado en el Registro Oficial 15, con fecha 11 de Mayo de 2005.

Reglamento a la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero, Decreto Ejecutivo 3198. Publicado en el Registro Oficial 690 con fecha 24 de Octubre de 2002.

Certificaciones de Calidad

El sector pesquero ecuatoriano se maneja con normativas sanitarias reguladas por el Instituto Nacional de Pesca (INP) que es la autoridad competente en Ecuador para comprobar y certificar la conformidad de los productos de la pesca y acuícola con los requisitos sanitarios establecidos por los países consumidores de dichos productos.

Dentro de las certificaciones las principales que necesita el sector acuícola son ISO, HACCP, ACC, GLOBALGAP.

El sistema que el INP ha implementado para asegurar la inocuidad de los productos acuícolas ecuatorianos incluye los siguientes controles:

- Control de Residuos de Antibióticos
- Metales Pesados
- Histamina
- Entero bacterias
- Control a plantas y Plan HACCP
- Control zoosanitario

En cuanto a las normas internacionales el Ecuador mantiene un sistema de control de calidad altamente reconocido. Ha pasado las exigencias de la FDA, del Dpto. de Veterinaria de la Unión Europea, de organizaciones de protección al consumidor del Japón y de organizaciones de inspección de Canadá

CAPITULO V

Propuesta

Nombre de la propuesta

“Reclutamiento y selección del personal mediante aplicación de un modelo de gestión de Talento Humano que impulsen a mejorar el proceso organizacional de la empresa OceanFish S.A.Manta, 2014”

5.1 Datos informativos

Unidad Ejecutora de la Propuesta

OCEANFISH S.A.

Localización

Manta – Provincia de Manabí

Apoyo Técnico

Jefes Departamentales

Jefe de Talento Humano

Beneficiarios

Beneficiarios Directos:personal que ingresen a la empresa OceanFish. S.A.

Beneficiarios Indirectos: OceanFish. S.A.

Equipo Responsable

Autora de la propuesta: Carmen Posligua Mero

Director de Tesis: Ing.Marcos Vinicio España García

Tiempo De La Ejecución De La Propuesta

Se la realizará durante un año y según predisposición de jefes departamentales.

Naturaleza de la Propuesta

Como es de fácil aplicación y realización se la puede ejecutar con la participación de cada una de los actores, se cuenta con el apoyo logístico de OceanFish S.A.

5.2. Diagnóstico del problema a resolver con la propuesta de implementación

La empresa OceanFish S.A. es una empresa estructuralmente organizada con departamentos y talentos humanos, esta área encargada netamente del personal muestra una deficiente actividad dentro del proceso de reclutamiento y selección del personal cuando existe una vacante, pero lamentablemente el departamento de talento humano se encuentra aún monopolizado por los jefes departamentales en donde la toma de decisiones y acciones se enmarcan en una sola persona.

Se labora cumpliendo con las normas y reglamentos que existen dentro de la empresa, sometidos a horarios establecidos y marcados, en donde el personal se rige al mismo trabajando a presión, si el caso lo amerita se labora horas extras.

Es un ambiente rutinario, en donde cada persona se encarga de sus funciones sin aplicar el trabajo en equipo por lo que no es permitido, no se desarrolla la creatividad del trabajador y se vuelve monótono el trabajo. Es importante mencionar que es una empresa encargada del procesamiento del pescado, en donde se desperdicia el talento humano, trabaja más mecanizado en donde se demuestra sus habilidades físicas y de manera cotidiana, es necesaria la aplicación de un proceso de reingeniería dentro del área de recurso humano

5.3. Propósito y objetivos

Propósito

El propósito de la propuesta es implementar un proceso de gestión en el área de talento humano para realizar el correcto reclutamiento y selección del personal en forma adecuada, siendo ellos el principal recurso dentro de la empresa, donde se los considere como personas y no como recursos institucionales.

Objetivos

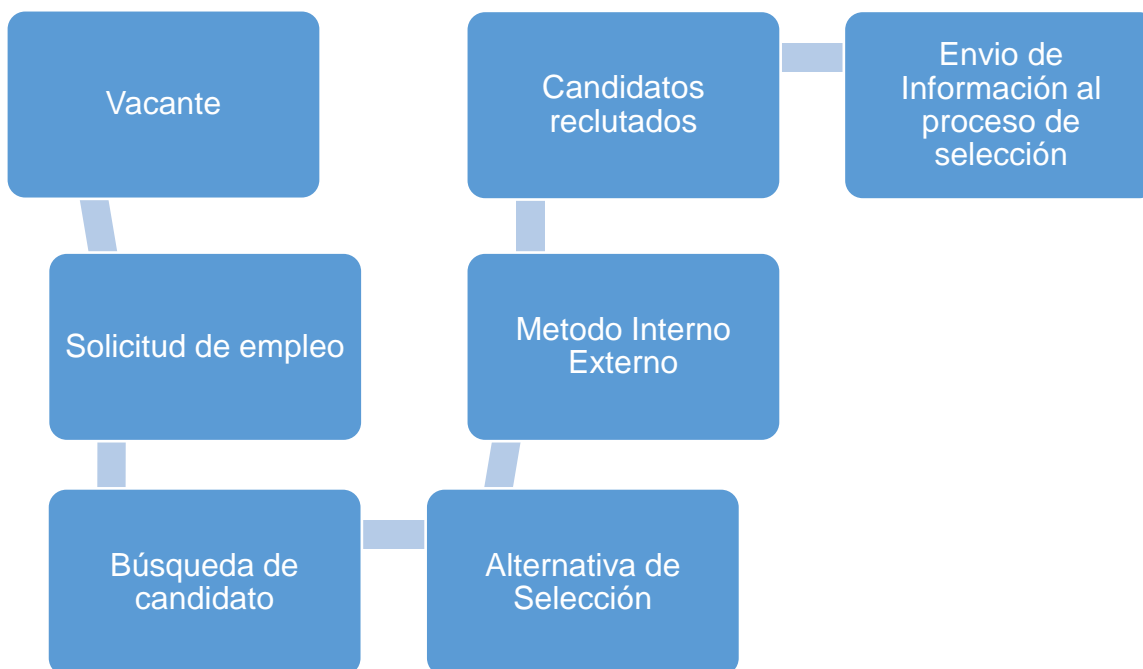
Objetivos General

Determinar la incidencia de la inadecuada gestión de reclutamiento y selección del personal dentro del proceso organizacional de la empresa Oceanfish S.A., mediante un análisis interno, para diseñar un modelo de gestión de talento humano adecuado al tipo de personal seleccionado en la empresa.

Objetivos Específicos:

- Identificar el nivel de incidencia en la inadecuada gestión de reclutamiento y selección del personal.
- Establecer las competencias personales en la selectividad en el campo laboral.
- Establecer un modelo de gestión de talento humano que ayuden a mejorar la forma de reclutar y seleccionar el nuevo personal.

5.4 Esquema de un proceso de reclutamiento



5.5 Características del modelo de gestión

Todo proceso de Reclutamiento y de Selección de un personal debe contener los procedimientos estructurados y definidos:

5.5.1 Proceso de Reclutamiento: Requisición del talento

Cuando se ha generado una vacante dentro de la empresa se diseña un formato de **requisición del talento**, el cual, debe proporcionar toda la información relevante para que se elabore el reclutamiento respectivo; el área de necesidad debe estar descrita dentro del proceso solicitado, así como las competencias y las funciones a cumplir el nuevo funcionario a contratar, esto es planificado por recurso humano.



Formulario Requisición de Personal

Puesto a Cubrir

Unidad Administrativa

Código del Puesto Sueldo Actual

Fecha para la cual se requiere Oct ▾ 27 ▾ 2014

Causa de la Vacante

Renuncia Abandono de cargo Vacaciones

Revocación de Nombramiento Creación de cargo Licencia

Anulación de Nombramiento Traslado Otro (especifique)

Destitución del empleado Jubilación

En sustitución de

Observaciones

Si es creación, debido a

Descripción general de las tareas típicas de cargo

Requisitos deseables para el cargo

Sexo: Masculino ▾ Edad mínima: Edad máxima:

Nivel educativo

Experiencia laboral relacionada con el cargo

Cualidades personales

Solicitado por

Nombre Cargo que ocupa

Firma En fecha Oct ▾ 27 ▾ 2014

Ejecutivo máximo área de la vacante

Nombre

Firma

Fecha

Estatus

Aprobado, Rechazado

Para uso del área de personal

Nombre del Encargado Firma Fecha de Recibo

Observaciones

Otro Modelo de Requisición según la vacante a llenar

Nombre de la empresa

Causa de la Solicitud	Justificación
A. Puesto de Nueva Creación <input type="checkbox"/>	
B. Puesto Vacante <input type="checkbox"/>	
C. Incapacidad <input type="checkbox"/>	

Nombre del Puesto		Clave del Puesto	
Área		Horario	No. de Vacantes
Tipo de Contrato			
Planta	Eventual	Tiempo determinado	Obra determinada

En caso de Plazas Eventuales, Tiempo u Obra Determinada, especificar el tiempo de duración y nombre del Proyecto para el caso que corresponda

--

Supervisa Personal

A. Si <input type="checkbox"/>	No. de Posiciones a Supervisar
B. No <input type="checkbox"/>	

Nombre del Supervisor Inmediato	Puesto del Supervisor Inmediato

Funciones Principales		
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
Preparación Académica Indispensable		
Conocimientos Adicionales Deseables		
Experiencia Indispensable		
Habilidades Personales		

Rango de Edad	Sexo	Estado Civil
----------------------	-------------	---------------------

De _____ A _____
Años

Masculino Femenino

Soltero Casado
Indistinto

Candidatos Probables						
Nombre del Candidato	Interno	Puesto Actual	Área	Externo	Empresa	Teléfonos

Fecha de Ingreso Deseada	Sueldo
Beneficios Adicionales a los de Ley	

Candidato Contratado	Sueldo

Fecha de Contratación	Fecha de Evaluación	Tiempo que duró la vacante

SOLICITUD DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

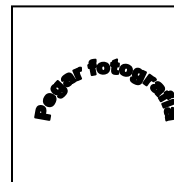
Esta parte de reclutamiento se realiza cuando no existe dentro del archivo de la empresa el talento interno para llenar el cargo, por lo que se debe acudir a la denominada Fuente de reclutamiento externo, es decir, se realiza a través de los medios de comunicación local e impreso, actualmente otro medio de uso externo es la herramienta web, en donde se accede a enviar vía internet una ficha técnica junto a planillas de solicitud de Empleo de la empresa, formato único institucional, esta planilla estructurada tiene información pertinente del candidato/a al cargo o vacante.

Ver planilla.

Solicitud de reclutamiento externo: SOLICITUD DE EMPLEO



REGISTRO DE ELEGIBLES INTERNO (P-30)



DOCUMENTO DE INFORMACIÓN CIERTA Y COMPLETA, CUALQUIER DATO FALSO U OMISIÓN DEL MISMO SERÁ SUFICIENTE PARA ANULAR EL TRÁMITE RESPECTIVO, SIN PERJUICIO DE TRÁMITE LEGAL PERTINENTE QUE PUEDA OCASIONAR PARA LA EMPRESA.

I. DATOS GENERALES

Primer apellido _____ Segundo apellido _____ Nombre _____

N° Cédula _____ N° Tel. para contactar _____ Estado Civil _____ Fecha nacimiento _____

Licencia de conducir: No _____ Sí _____ Tipo: _____ Dirección electrónica _____

Dirección exacta de su domicilio _____

¿Tiene parientes (afinidad o consanguinidad) que trabajen en la Universidad? No Sí

En caso afirmativo indique el nombre completo, parentesco y lugar donde labora _____

II. ESTUDIOS REALIZADOS

EDUCACIÓN	NOMBRE CENTRO DE ESTUDIOS	CARRERA	ULTIMO AÑO APROBADO	TÍTULO OBTENIDO
Primaria		I y II Ciclo	6to.	Diploma de Estudios Primarios
Secundaria				
Vocacional				
Universitaria				
Para universitaria				
Comercial				
Otros				



Manejo de paquetes de cómputo (indique el nombre del paquete)

II. IDIOMAS, (además del español) %

1. _____: Lee _____ Escribe _____ Conversa _____

2. _____: Lee _____ Escribe _____ Conversa _____

IV. EXPERIENCIA LABORAL

Ocupación actual:

Lugar de trabajo: _____ N° Teléfono _____

Nombre del puesto desempeñado: _____ Tiempo laborado: desde _____ hasta _____

Nombre del jefe inmediato _____ Puesto del jefe _____

Anote las funciones más importantes del puesto: _____

Ocupación anterior:

Lugar de trabajo: _____ N° Teléfono _____

Nombre del puesto desempeñado: _____ Tiempo laborado: desde _____ hasta _____

Nombre del jefe inmediato _____ Puesto del jefe _____

Anote las funciones más importantes del puesto: _____

Ocupación trasanterior

Lugar de trabajo: _____ N° Teléfono _____

Nombre del puesto desempeñado: _____ Tiempo laborado: desde _____
hasta _____

Nombre del jefe inmediato _____ Puesto del jefe _____

Anote las funciones más importantes del puesto: _____

Ocupación trasanterior

Lugar de trabajo: _____ N° Teléfono _____

Nombre del puesto desempeñado: _____ Tiempo laborado: desde _____

Hasta _____ Nombre del jefe inmediato _____ Puesto del jefe _____

Anote las funciones más importantes del puesto: _____

Firma: _____ Fecha: _____

Fuente de consulta 2014

Investigado por: Carmen Posligua

Selección del personal: solicitud de empleo

Solicitud de Empleo		Fecha	
Puesto que solicita		Sueldo Mensual deseado	
		Sueldo Mensual Aprobado	
		Fecha de Contratación	
Datos Personales			
Apellido Paterno		Apellido Materno	
Nombre(s)		Edad	
Domicilio		Años	
Colonia		Código Postal	
Teléfono		Sexo	
Ciudad, Estado		<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	
Lugar de Nacimiento		Fecha de Nacimiento	
Nacionalidad		Estatura	
Vive con		Peso	
<input type="checkbox"/> Sus padres <input type="checkbox"/> Su familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo		Estado Civil	
Personas que dependen de usted		<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro	
<input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros			
Documentación			
Clave Única de Registro de Población		AFORE	
Reg. Fed. De Contribuyentes		Número de Seguridad Social	
Cartilla de Servicio Militar No.		Pasaporte No.	
Tiene licencia de manejo		Siendo extranjero que documentos le permiten trabajar en el país	
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si			
Clase y Número de Licencia			
Salud y Actividad			
¿Cómo considera su estado de salud actual?		¿Padece alguna enfermedad crónica?	
<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo		<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (Explique)	
¿Práctica Ud. Algún Deporte?		¿Permanece a algún Club Social o Deportivo?	
		¿Cuál es su pasatiempo favorito?	
¿Cuál es su meta en la vida?			
Datos Familiares			
Nombre		Vive	
Padre		Fin	
Domicilio		Ocupación	
Madre			
Esposa (o)			
Nombre y edades de los hijos			
Escolaridad			
Nombre		Dirección	
De		A	
Años		Título Recibido	
Primaria			
Secundaria o Prevocacional			
Preparatoria o Vocacional			
Profesional			
Comercial u Otras			
Estudios que esta efectuando en la actualidad:			
Escuela		Horario	
Curso o Carrera		Grado	

Conocimientos Generales	
Que idiomas habla (Nivel 50%, 75%, 100%)	Funciones de oficina que domina
Maquina de Oficina o taller que sepa manejar	Software que conoce
Otros trabajos o funciones que domina	

Empleo Actual y Anteriores				
Concepto	Actual o ultimo	Anterior	Anterior	Anterior
Tiempo que presto sus servicios	de a	de a	de a	de a
Nombre de la Compañía				
Dirección				
Teléfono				
Puesto desempeñado				
Sueldos Mensual:	Inicial Final			
Motivo de separación				
Nombre de su jefe directo				
Puesto de de jefe directo				
Podemos solicitar informes de usted:	Comentarios de sus jefes:			
<input type="checkbox"/> Si				
<input type="checkbox"/> No (Razones):				

Referencias Personales (Favor de no incluir a jefes anteriores)				
Nombre	Domicilio	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocer

Datos Generales		Datos Económicos	
¿ Como supo de este empleo? <input type="checkbox"/> Anuncio <input type="checkbox"/> Otro medio (anótelos)	¿ Tiene usted otros ingresos? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (describalos)	Importe mensual	\$
¿ Tiene parientes trabajando en esta Empresa? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (nombres)	¿ Su cónyuge trabaja? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (¿ dónde?)	Percepción mensual	\$
¿ Ha estado afianzado? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (nombre de la Cía.)	¿ Vive en casa propia? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si	Valor aproximado	\$
¿ Ha estado afiliado a algún sindicato? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si ¿ a Cuál?	¿ Paga renta? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si	Renta mensual	\$
¿ Tiene seguro de vida? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (nombre de la Cía.)	¿ Tiene automóvil propio? Marca	Modelo	
¿ Puede viajar? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (razones)	¿ Tiene deudas? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (¿ con quién?)	Importe	\$
¿ Esta dispuesto a cambia de lugar de residencia? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (razones)	¿ Cuanto abona mensualmente?		\$
Fecha en que podría presentarse a trabajar	¿ A cuánto ascienden sus gastos mensuales?		\$

Comentarios del Entrevistador y Firma	Hago constar que mis respuestas son verdaderas
	Firma del solicitante

Fuente: KIKE. COM. MIX

INVESTIGADO POR: Carmen Posligua 2014

Técnicas de selección

Este proceso se lo usa generalmente cuando se va a realizar la selección y escogimiento de los aspirantes de la vacante, son candidatos idóneos al cargo desempeñar, para ello se utiliza la Evaluación del currículum

Evaluación del curriculum del candidato

Una vez recolectada los documentos de los participantes a llenar la vacante se procede a evaluar los currículos, se debe tener en cuenta:


Experiencia laboral

Nivel de instrucción

Cursos de formación personal, sus habilidades y destrezas desarrolladas

Existen en el mercado formulario de evaluación en donde cada variable tiene un valor.

Formulario de evaluación para el currículum

																	
APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CARGO A QUE POSTULA	FACTORES DE EVALUACION													PUNTAJE	ACTO
			EXPERIENCIA					NIVEL EDUCATIVO				CAPACTACIÓN					
			+ de 5 años	+ de 4 a 5 años	+ de 3 a 4 años	+ de 2 a 3 años	hasta 1 años	título	Bachiller Universitario	Tecnico Titulado	Estudios secund. concluidos	Estudios primarios concluido	Diplomado	Más de 100 horas	Menos de 100 horas		
MÁXIMO RAUL CHUNGA LOPEZ	80667771	TRABAJADOR SERVICIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50	-	-	-	50	SI

INVESTIGADO POR: Carmen Posligua 2014

Tabla para calificación de currículum vitae

APELLIDOS Y NOMBRES:	EDAD.
Expedientes.	
Cargo que postula:	
1.Nivel de estudio (máximo 20 puntos)	
Doctor	20 puntos
Magister	17 puntos
Título universitario	15 puntos
Grado de bachiller	12 puntos
Título técnico	08 puntos
2.Experiencia (máximo 30 puntos)	
Tiempo de servicio	20 puntos
5 puntos por cada año(maximo10 puntos)	10 puntos
Trabajo de titulación tipo tesis	
5 puntos por cada año, máximo 10años)	
3.Investigaciones (Máximo 10 puntos)	
Libros especializados	5 puntos
5 puntos máximo 2 libros	5 puntos
Trabajo de investigación tipo tesis	
4 Publicaciones	
Autor intelectual de artículos, ensayos separatas (máximo 5 publicaciones ; 5puntos)	10 puntos
Puntaje total	

ELABORADO POR: Carmen Posligua 2014

Entrevista estructurada

un vez realizada la preselección de los aspirantes a ocupar la vacante al cargo de..., se los llama para la entrevista estructurada, la misma que funge dentro del proceso de selección, información pertinente sobre los candidatos, disponibilidad de tiempo, años de experiencia laboral en el área vacante.

Formato preestablecido:

Preguntas personales:

1. ¿Cuáles son tus cualidades?
2. ¿Tienes novio o novia? Si es mujer: ¿Tienes en mente embarazarse?
3. ¿Qué valores has aprendido, defiendes?
4. ¿Cómo ha sido tu comportamiento en situaciones de rutina?

Preguntas de valoración y adecuación del puesto

1. ¿Por qué se tiene que contratar a ti y no a otro candidato?
2. ¿Cómo ha sido tu comportamiento en situaciones de crisis?
3. ¿Qué haces en tu tiempo libre? ¿Cuáles son sus aficiones favoritas?

Preguntas de Disponibilidad

1. ¿Tienes disponibilidad para viajar? ¿Estaría dispuesto al cambio de residencia?
2. ¿Cómo te ven tus subordinados?
3. ¿Cuál fue tu situación más desagradable que tuviste?

Pregunta expectativas

1. ¿Por qué te gustaría ser triunfante para este empleo?
2. ¿Qué le llamó la atención en la solicitud?
3. ¿Qué piensa que puede aportar con su empresa?

Otras...

A continuación se detalla la ficha del personal de la empresa OceanFish S.A.

Modelo de inventario de personal



DATOS GENERALES

Nombre: _____ Edad: _____

Lugar y fecha de nacimiento: _____

Estado civil _____ Sexo: _____

Tipo de sangre: _____ Enfermedades que padece: _____

Dirección particular: _____

Teléfono convencional: _____ Celular: _____

Puesto de trabajo: _____

Fecha de ingreso a la Institución: _____

ESTUDIOS REALIZADOS

Educación básica: _____

Educación media: _____

Educación superior: _____

CURSOS RECIBIDOS

Guía de valores del personal

CARGO DESEMPEÑADO	EMPRESA	FECHA

INFORMACIÓN ADICIONAL

Responsabilidad del cargo actual: _____

Recursos tecnológicos que maneja:

Computadora: _____ Calculadora _____

Equipo electrónico _____ Especifique _____

Otros _____ Especifique _____

Habilidades que posee:

Observaciones:

Jefe de Talento Humano

Empleado

Ficha de valores

Personales

- Habla un poco de ti.
- Cuenta una anécdota de tu vida.
- ¿Por qué la empresa debería contratarte?
- ¿Te gusta trabajar en grupo o prefieres trabajar solo?
- ¿Te consideras un líder, un fiel amigo?
- ¿Terminas lo que comienzas?
- ¿Qué personas te sacan de quicio?
- Descríbete con 5 adjetivos.
- Describe tu escala de valores.

Formación

- ¿Quién influyó en la decisión de qué estudiaras?
- ¿Tus calificaciones se deben a tu inteligencia o a tu esfuerzo?
- ¿Planeas seguir estudiando?

Experiencia laboral

- ¿Qué aprendiste en tus trabajos previos?
- ¿Cuál es tu proyecto o solución más creativa?
- ¿Cómo te llevabas con tus compañeros y jefes?
- ¿Cuál fue la situación ms desagradable que viviste, cómo le hiciste?

Puesto o empresa al que postula

- ¿Qué sabes a cerca de nuestra empresa?
- ¿Qué te atrae de ella?
- ¿Prefieres un horario de trabajo fijo o variable?
- ¿Estarías dispuesto a trasladarte a otro país?
- ¿Qué departamento te atrae más?
- ¿Cuánto pretendes ganar?

MODELO DE FICHA DE INSCRIPCIÓN	
Nombre del Curso:	
Fecha y lugar donde se impartirá	
Nombre del instructor	
Nombre del participante	
No. De Registro	
Puesto:	
Área en que labora	
Nombre, cargo del jefe de área	
Ubicación física	
Teléfono	
Horario de trabajo	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end; padding: 10px;"> <div style="width: 45%;"> <p>Firma del solicitante F. _____</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>Firma del jefe inmediato F. _____</p> </div> </div>	

Modelo del curso de capacitación

Nombre: Curso de Relaciones Humanas

Objetivo:

Propiciar a los participantes la importancia de mantener buenas relaciones con los compañeros de trabajo internos y externos.

Temarios:

- Motivación personal
- Importancia de la relación personal
- Claves para una comunicación efectiva
- Técnicas de selección grupal
- Trascendencia de las relaciones humanas
- Personalidad y conducta
- Manejo de conflicto
- El rol de la psicología laboral
- Duración: 2 semanas
- Horarios: Sábado: 8:00 AM – 12:00pm

Presupuesto

RECURSOS	DESCRIPCION	VALOR
Movilización	OceanFish Manta	150,00
Elaboración de materiales	Para técnicas	450,00
Pago	Facilitadores u otros	1300,00
Materiales fungibles (hojas, tintas, etc.)	Diferentes materiales	400,00
Computadora	Uso de la tecnología para ejecución de las diferentes actividades a realizar	1000,00
Otros gastos	Eventuales que se presenten	800,00
Total Presupuestado		\$4100,00

Conclusiones

Según el criterio de los directivos la empresa OceanFish S.A. cuenta con una estructura organizacional que permite el logro de los objetivos empresariales, considerando que el talento humano es mano calificada para cumplir sus funciones, actualmente no cuenta con un proceso de reclutamiento y de selección para su personal de contratación, por ello al realizar la comprobación de la hipótesis planteada: **“La Implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano mejora el Proceso de Reclutamiento y Selección del personal en la empresa OceanFish S.A. Año 2014”**.

La contrastación y verificación es a través de la encuesta aplicada a los jefes departamentales y al jefe de talento humano de la empresa OceanFish S.A. que se evidencia en las preguntas No. 1; 2; 4; 5, en donde se registra, según el orden de las preguntas: la Empresa OceanFish no cuenta con un proceso de Reclutamiento y selección de su personal, y la fuente de reclutamiento lo realiza a través del periódico local, y No cuenta con manual de procedimiento actualizados, por lo tanto, se evidencia la necesidad de implementar un Modelo de gestión de Talento humano para que mejore el sistema de contratación y selección del personal que va a laborar dentro de le empresa, comprobándose la hipótesis planteada .

El objetivo general **“Determinar la incidencia de la inadecuada gestión de reclutamiento y selección del personal dentro del proceso organizacional de la empresa Oceanfish S.A., mediante un análisis interno, para diseñar un modelo de gestión de talento humano adecuado al tipo de personal seleccionado en la empresa”**.

Este objetivo se alcanza en las preguntas del cuestionario No. 1,2,4,5,6, en la que se registra que existe una inadecuada gestión de reclutamiento y selección del personal, No cuenta con un proceso de reclutamiento y selección, la fuente que utiliza para llenar la vacante es por medio de la prensa local, no cuenta con manuales actualizados, y dentro de la técnica utiliza la entrevista, no tiene una planilla de solicitud de empleo para indicar la vacante existente, verificándose el cumplimiento de este objetivo.

Los objetivos específicos:

El primer objetivo:“Identificar el nivel de incidencia en la inadecuada gestión de reclutamiento y selección del personal.” Se evidencia en las preguntas, 1, 2, 3, 4, 5, 7, siendo estas: no tiene un proceso como tal, como fuente de reclutamiento utilizala prensa local, el medio de reclutamiento

es el interno, no cuenta con manuales actualizados, utiliza la entrevista estructurada, y el tiempo entre la fase de postulación y la primera entrevista tiene una duración menos de una semana, cumpliéndose así, este primer objetivo.

El objetivo No.2 “Establecer las competencias personales en la selectividad en el campo laboral”, se evidencia en las preguntas en las preguntas 6, 8ª, 8b, 9ª, 9b, siendo estas: no tiene un planilla de solicitud de empleo cuando se requiere contratar, no existe una capacitación adecuada al personal contratado, no aplica capacitación al personal que reingresa por primera vez a la empresa, no los evalúa y no tienen ninguna fase evaluadora, cumpliéndose así este objetivo.

Por lo que Concluyo:

La empresa OceanFish S.A. posee un proceso desactualizado al no aplicar las técnicas adecuadas de reclutamiento, no utiliza otras opciones de reclutamiento como la externa, no actualiza su manual de procedimiento, solo se basa su técnica de selección en la entrevista por lo que no aplica las pruebas de conocimiento del campo o área a contratar, pruebas de personalidad etc., no genera una plantilla de solicitud de empleo en la vacante que requiere contratar, no capacita a su personal ni el de ingreso como los de planta, y no evalúa sus procesos como el nivel de productividad, grado de satisfacción de su personal.

Recomendaciones

1. Que se aplique el modelo propuesto con el fin de que el personal que se seleccione tenga la capacidad de toma de decisiones y se descentalice el monopolio que existe dentro de la misma.
2. Se recomienda que los directivos apliquen el medio interno como el externo cuando se desea reclutar, al considerar el interno estimula a su personal en capacitarse, para mejorar la eficiencia laboral del personal de la empresa OceanFish.
3. Que se capacite continuamente al personal con el fin de que se sientan motivados y como parte de la empresa.
4. Que se brinden mejores programas de beneficios, incentivos y remuneraciones, para mejorar el desarrollo profesional y por ende lograr mayor competitividad dentro de la institución.
5. Que se considere las opiniones del personal y se lo haga participe de la toma de decisiones de la empresa.

Referencias bibliográficas

1. Adalberto Chiavenato, (2002) Gestión de talento humano 1 edición Mc Graw Hill, Colombia.
2. Aiteco Consultores, SL. C/Camino de Ronda, 101 (2011); consideran un Modelo 3. Bohlander. Snell. Sherman. (2009) Administración de Talentos Humanos. 12ª Edición.
4. Bonilla, Gilberto (2011) Estadística II. Editorial UCA El Salvador.
5. Bohlander. Snell. Sherman. (2009) Administración de Recursos Humanos. 12ª Edición.
6. De Welsch, Hilton&Gordon(2010).El proceso administrativo. Documento en línea].
7. Disponible:<http://www.google.com/organización/elprocesoadministrativo.htm> [Consulta: 2003, Abril]México: Mc Graw – Hill Book Company
8. Deymor B. Centty Villafuerte (2009) "Liderazgo y Realidad Nacional"(La esencia del líder)
9. Diccionario de la Real Academia de la lengua Española. 2011
10. Drovetta, Mabel Susana (2010). Diccionario de Administración y Ciencias afines. Editorial Mc Graw Hill.
11. Enciclopedia del Management (2011)
12. Enciclopedia Encarta 2010.
13. Enciclopedia Temática Campus, CD 7 (2011);
14. Hitt, Michael A; (2008); modelo situacional de liderazgo
15. Idalberto Chiavenato. (2010) "Gestión de Talento Humano"
16. Investigación de Operaciones de la Escuela de Administración y Contaduría (2010),
17. Kast, Fremont E. (2008). Administración en las organizaciones, Enfoque de sistemas y de contingencias. (4ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A
18. MASCAREÑAS, (2001) J. Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas, Mc Graw Hill, España.
19. PopinDictionary. Home page. 114
20. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/plan-de-mejora-del-proceso-decomunicacion-universitario.htm>
21. <http://legislacionempresarialgga.blogspot.com/2011/02/los-modelos-yo-paradigmasgerenciales.html>

Anexos

Empresa Oceanfish S.A. Manta



Planta procesadora Oceanfish S.A



Instalaciones del departamento de recursos humanos



Medio de transporte de la empresa con frigorífico interno



Investigadora y gerente de recursos humanos



Planta procesadora de bacalao