



**República del Ecuador**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**

**Trabajo de Titulación**

**Para la Obtención del Título de:**

**Psicóloga Laboral y Empresarial**

**Tema:**

**Sistema de gestión para el mejoramiento en la selección y contratación en la  
Compañía Diesconsa, año 2020.**

**Autora:**

**Marjorie Azucena Briones Triviño**

**Directora del Trabajo de Titulación:**

**MSc. Karina Muñoz Loor**

**2020**

**Guayaquil – Ecuador**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento va dirigido en primer lugar a Dios, porque sin Él no hubiera llegado hasta donde estoy ahora, es mi motor, mi refugio y mi inspiración, siempre llenando mi vida de fortaleza, me ha levantado de muchas situaciones que pensé que no superaría y gracias a ello soy una mujer fuerte y que no se deja vencer nunca y feliz por el cumplimiento de esta nueva etapa y es quien me ha rodeado de amistades que han sido un soporte fundamental en esta investigación.

A la prestigiosa Universidad Tecnológica de Guayaquil y a cada uno de los docentes por enseñarme a dirigirme en el ámbito empresarial, todas sus enseñanzas me han llenado de conocimientos que son de fundamental importancia para el adecuado manejo del área de Talento Humano.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo especialmente a mi padre quien no alcanzó verme cumplir esta gran meta ya que la pandemia que atravesamos a nivel mundial me arrebató el poder darle la alegría de verme convertida en una profesional.

A mi mami por ser la persona que me ha sabido guiar hacia el logro de mis objetivos durante toda mi vida, por saber escucharme, por cada consejo que me da y por la motivación que genera en mí.

A mi esposo que siempre ha estado brindándome su apoyo en todo sentido con paciencia, amor, dedicación y que, a pesar de las dificultades en su salud, es la voz que me motiva a continuar cosechando éxitos; a mi hijo por ser mis ganas de superarme cada día, gracias a él mis fuerzas se triplican y puedo llegar a realizar muchas cosas a la vez como trabajar, estudiar y capacitarme y a mis hermanos por estar presentes en mi vida aportando cosas positivas.

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados y conclusiones, pertenece exclusivamente a la autora.

---

**Marjorie Azucena Briones Triviño**

# **SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO EN LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN EN LA COMPAÑÍA DIESCONSA, AÑO 2020.**

Marjorie Briones Triviño  
[mayibriones87@gmail.com](mailto:mayibriones87@gmail.com)

## **RESUMEN**

El presente estudio, tiene como objetivo general definir un sistema de gestión para el mejoramiento en la selección y contratación de personal de la empresa Diesconsa S.A. El desarrollo metodológico se fundamenta en una investigación mixta (cualitativa-cuantitativa) realizando una combinación de datos e información que permitieron el análisis, identificación y sugerencia del diseño de los aspectos vinculantes al sistema. La población tomada en consideración fue de ocho especialistas del área de Talento Humano de la empresa Diesconsa S.A quienes fungen como responsables y conocedores de los elementos a investigar, esta unidad de análisis fue considerada finita por lo que no se requirió de criterios muestrales. En cuanto al levantamiento de información fue utilizada la técnica de la encuesta, con la que se pudo entablar conversaciones y obtener registros con el fin de indagar de forma profunda el contexto del caso investigativo. Como conclusión se descubre que existen debilidades marcadas en el procedimiento de selección y contratación de personal, en vista de la ausencia de procesos para los responsables del área, existe falta de documentación técnica, infiriéndose de esta forma que el proceso actual de reclutamiento y selección de personal de la empresa no es eficiente y efectivo para acercar a la organización al cumplimiento de su misión y visión, siendo necesario la implementación de un sistema de gestión que estructure estos procesos en procura al mejoramiento continuo.

**Palabras claves:** Sistemas de gestión, gestión de procesos, reclutamiento, selección de personal, contratación.

## **1. INTRODUCCIÓN**

En el ámbito empresarial, los sistemas de gestión para el mejoramiento del proceso de selección y contratación de personal juegan un papel crucial para encontrar personal de calidad acorde a las necesidades de las organizaciones. Empresas a nivel internacional y nacional, según (Ceron, Atiencia, & Fernández, 2018) adaptan procesos de gestión como vía idónea para reunir equipos de profesionales comprometidos, lo que incide sobre el éxito de la misma en el mercado.

Por tanto, el manejo del talento humano en la actualidad mediante sistemas de gestión, toma mayor vigencia y supone mejoras significativas al estar basados en estrategias organizacionales que permiten gestar herramientas para la solución de problemas y cambios en la organización, como lo expresan (Armas, Pilar, & Traverso, 2017) posibilitan afrontar los retos relacionados con el desempeño laboral, generando estabilidad para la empresa, y aumento de su productividad.

Desde este enfoque, puede mencionarse la empresa Diesconsa S. A, ubicada en la Provincia del Guayas, destacada en el sector de la construcción; persigue la expansión y posicionamiento en el mercado, llevándola a reconocer ciertas fallas relacionadas con la gestión del talento humano, derivadas principalmente por políticas de selección y reclutamiento de personal sujetas a mecanismos tradicionales que han impedido un crecimiento aceptable.

Actualmente la empresa Diesconsa S. A consciente de las exigencias del sector de la construcción, y las dificultades que enfrenta en materia de selección de personal, requiere el diseño e implementación de un sistema de gestión para elevar la ocupación de sus puestos de trabajo, los cuales actualmente difícilmente son cubiertos de manera oportuna.

Lo expuesto, permite inferir la importancia que reviste el presente caso, ya que, considerando las necesidades organizacionales, el estudio posibilitará contar con alternativas de solución, para fortalecer sus procesos internos de selección de personal, desencadenando beneficios, al lograr

disponer de equipos de trabajo calificados, que satisfagan las exigencias internas y externas de la compañía.

Por consiguiente, se plantea como interrogante general: ¿En qué forma la implementación de un sistema de gestión de procesos podría optimizar el reclutamiento, selección y contratación en la empresa Diesconsa S.A. en logro de un mejoramiento continuo? El estudio abordará el desarrollo temático donde se exponen los contenidos que sustenta el caso investigativo, la metodología empleada, instrumentos y técnicas utilizadas para la recolección de los datos e información, así como los resultados alcanzados y conclusiones según cada uno de los objetivos planteados.

### **Objetivo general**

Definir un sistema de gestión para el mejoramiento en la selección y contratación de personal de la empresa Diesconsa S.A.

### **Objetivos específicos**

- Analizar el proceso de selección y contratación de personal empleados actualmente por la empresa Diesconsa S.A.
- Identificar las falencias en el proceso de selección y contratación del personal.
- Sugerir el diseño de la gestión de procesos de selección y contratación de personal de la empresa Diesconsa S.A.

## **2. DESARROLLO TEMÁTICO**

En atención a los objetivos planteados desde el inicio del caso de estudio, se abordan seguidamente los elementos referenciales y teóricos que sustentan la investigación, considerando especialmente el progreso de los aspectos referidos a los métodos de selección y contratación de

personal que actualmente se maneja en la empresa Diesconsa S.A, así como las competencias esperadas según las especificaciones del perfil o cargo designado y la aplicación de estrategias, todo ello desde el enfoque de los sistemas de gestión para el mejoramiento de procesos en el área de Recursos Humanos.

### **Sistemas de gestión.**

Los sistemas de gestión corresponden a ser una metodología que plantea estructurar de manera ordenada la administración de una empresa, una determinada área laboral y/o los procesos para de esta forma obtener mejores resultados.

Para alcanzar la medición de la gestión que se está llevando en cierto departamento, es indispensable contar con un instrumento medible que logre llevar un seguimiento en cuanto a la planeación, asignación, medición (indicadores), capacitación, comunicación y retroalimentación, y por lo tanto mejorar el desempeño en la empresa. (Gutiérrez I. , 2017)

### **Gestión de Procesos**

La gestión de procesos debe contar con algunos parámetros para establecer una metodología de control que cuente con archivos de consulta, capacitación e inducción. El enfoque de este sistema es documental por lo que se podrá justificar o evidenciar el buen funcionamiento de la gestión que se está dando en la empresa. (Alarcón Parra, 2019)

Para (Chacha & Chimboleaga, 2019) este tipo de sistemas relacionan de forma eficiente la gestión de recursos humanos con las tecnologías de la información y la comunicación, permitiéndole a las empresas automatizar diferentes procesos con ventajas en reducción del tiempo, cargas o excesos de horas laborales para el personal del departamento de recursos humanos, aumentando finalmente su eficiencia y la normalización de sus procesos.

Acorde al presente estudio, es posible destacar las señalizaciones de (Pererira Salazar, 2020) el cual expresa que estos sistemas de gestión de personal, facilitan y fortalecen los procesos internos del área responsable de recursos humanos, especialmente la gestión por competencias, persiguiéndose a través de estas analizar las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas establecidas para la definición de puestos o cargos laborales, evaluando el desempeño del personal responsable del cumplimiento de las actividades y funciones designadas.

Como lo indican los autores (Baez Conde , Zambrano Vargas, & Marquez Moreno, 2018), uno de los principales propósitos de la gestión de recursos humanos, es la utilización y actualización constante de políticas y prácticas que permitan la conformación de equipos de trabajo altamente calificados acordes a las necesidades de la organización, considerando además el cumplimiento de los objetivos de la misma, reconociendo que es a partir de la selección de personal cualificado que la empresa puede ver gestar sus metas, y mantenerse alineada con las exigencias del mercado actual.

Para (Armijos & Mora, 2019) enmarcar la gestión de recursos humanos, es necesario que la empresa cuente con conocimientos básicos sobre su estructura y sus principales formas de organización, esto supone que dicha gestión deba hacerse con un enfoque proactivo, donde las actuaciones planificadas por el departamento de recursos humanos puedan anticiparse a los problemas y dificultades, y que su respuesta o planes de contingencia se encuentren acordes a los planes estratégicos de la organización.

Según (Florentine, 2020) la gestión requiere del compromiso del directivo o personal responsable directo, y la implementación de lineamientos relativos a la selección, capacitación, formación, planes de carreras, entre otros, que le permitan estimular y potenciar las capacidades y desempeño del personal contratado, siendo para (Mero, 2017) una de las funciones principales de

una gestión de recursos humanos eficiente, enmarcada en procesos, responsabilidades, supervisión, y asesoría.

Hoy en día los sistemas de gestión de personal son cada vez más demandados por las empresas, pues tal y como lo señala (Pérez, 2020) estos permiten el manejo del componente humano, y las configuraciones organizacionales, basada en estructuras de procesos claramente definidas. Para (Chacha & Chimboleaga, 2019) este tipo de sistemas relacionan de forma eficiente la gestión de recursos humanos con las tecnologías de la información y la comunicación, permitiéndole a las empresas automatizar diferentes procesos con ventajas en reducción del tiempo, cargas o excesos de horas laborales para el personal del departamento de recursos humanos, aumentando finalmente su eficiencia y la normalización de sus procesos.

### **Reclutamiento de personal**

Según (Medina, 2019) el componente de reclutamiento forma parte de la gestión de personal, encargándose de la vinculación del departamento del área de recursos humanos, con otras áreas importantes como bienestar social, finanzas, entre otras. Para (Pérez, 2020) el proceso de reclutamiento podría definirse como el proceso indicado para atraer individuos de forma oportuna, según las especificaciones del cargo vacante o perfilado por la organización. Entre tanto, es uno de los procesos primordiales para lograr el nivel y cantidad de personal calificado, y que reúna las competencias requeridas para ejercer con eficiencia las obligaciones o tareas designadas.

Al respecto, (Salgado & Sosa , 2018) en el proceso de reclutamiento se utilizan diferentes fuentes que van desde las tradicionales a través de recepción de currículos, publicaciones en medios de comunicación, recomendaciones de empleados contratados y con perfiles de desempeño en niveles aceptables, hasta nuevas tendencias como portales de empleo, ferias virtuales de empleo, empresas especializadas en caza talento o head-hunter, asociaciones profesionales, entre otras.

Para (Alvarado & Pastran, 2020) los entornos laborales y la gestión general de las empresas han ido cambiando progresiva y vertiginosamente de manera muy significativa debido al impacto de las nuevas tecnologías, en la actualidad existen nuevas tendencias y técnicas en las formas en las que se lleva el reclutamiento de personal, ejemplo de ello es el reclutamiento 3.0, el cual se apoya en la tecnología para seleccionar al aspirante o las personas que requiere la organización según sus expectativas y necesidades. El autor refiere, que cada vez más se hace imprescindible el uso de plataformas digitales como portales de empleo, redes sociales, webs corporativas, entre otras; facilitando la comunicación entre los reclutadores y posibles candidatos, además de incrementar competencias digitales y la variedad del reclutamiento. (Siurana, 2018)

En este orden, es posible mencionar el estudio de capital humano realizado por (Valencia, 2018) en el cual realiza un análisis sobre la selección y gestión del recurso humano en la industria logística, resalta la importancia del uso de las nuevas tecnologías para potenciar y fortalecer los procesos de selección y reclutamiento de personal, haciendo énfasis en que estas herramientas permiten el descarte de perfiles que no estén acorde a los requisitos del puesto; así como reducir los plazos para cerrar los procesos en menos tiempo, lo que implica según (Gutierrez Moreno, 2017) una reducción significativa de los costes de los procedimientos de reclutamiento.

Los antecedentes consultados, permiten al presente estudio ampliar los conocimientos, conceptos y prácticas actuales en materia de sistemas y métodos de gestión de selección de personal, pudiendo disponer de un marco referencial amplio y actual para el desarrollo de la propuesta, resaltando el valor agregado de la consulta en vista que en el estudio señalado se incorpora la parte sistémica y el uso de nuevas tecnologías como un canal eficiente y eficaz alineado a los requerimientos institucionales, empleándose técnicas modernas, que permiten representar y valorar los procesos administrativos.

## Selección y contratación de personal

Para (Ceron, Atiencia, & Fernández, 2018) es de gran importancia conocer e identificar los complejos y diversos aspectos que inciden en la actuación general de la organización. Resulta para los autores indispensable, definir y establecer un conjunto de elementos independientes que actúen de forma aislada pero vinculada con los objetivos, visión y misión de la empresa, considerando la selección de personal como punto de partida hacia el éxito empresarial.

En este precepto de ideas (Marcano Escobar, 2020) manifiesta que el crecimiento continuo de las organizaciones experimenta actualmente cambios, por las diferentes variables presentes, que van desde los estadios económicos políticos o sociales globales, hasta la competencia externa e interna al cual deben enfrentarse, haciéndose volátiles o fuertes frente al mercado. Dichas variables o cambios desencadenan una serie de presiones que denotan nuevas necesidades de gestión.

Teniendo claros los elementos referenciales y teóricos que sustentan la investigación y considerando especialmente la estructura que actualmente se maneja en la empresa Diesconsa S.A, se muestra el siguiente Organigrama de la compañía el cual está conformado por 13 personas del Área Administrativa, 3 del área de Diseño y Estudios, 2 de Logística y transporte, 2 técnicos de obra y 10 trabajadores de obra como maestros, peones, etc. que son hijos:

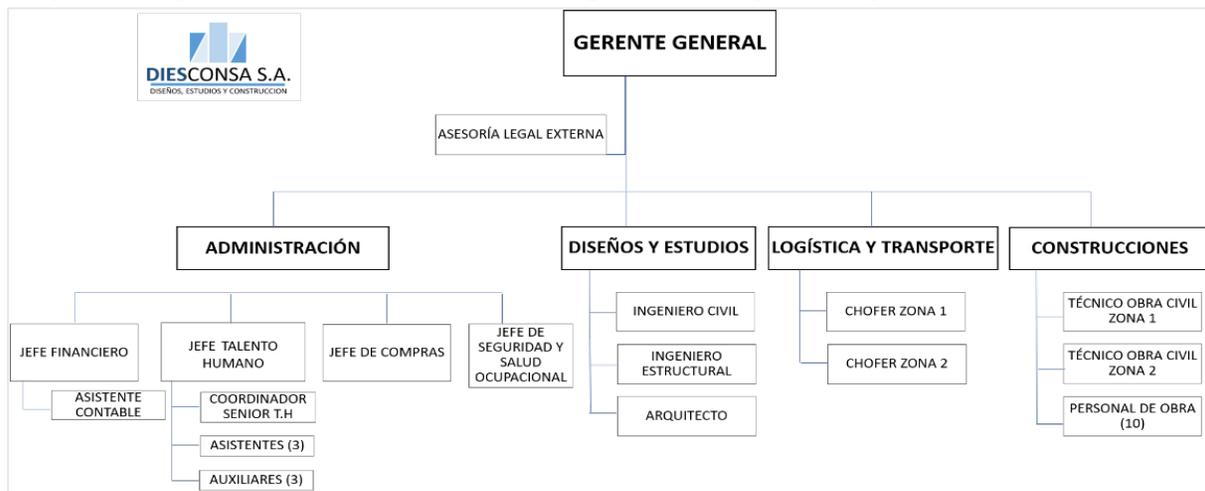


Figura No. 1. Organigrama DIESCONSA S.A.

Fuente: Diesconsa S.A

El Diesconsa S.A abarca diversos tipos de proyectos como PROYECTOS DE INGENIERÍA ESTRUCTURAL: diseño, análisis y mantenimiento de diversas estructuras, por ejemplo, puentes y edificios, DISEÑO DE TORRES DE TELECOMUNICACIONES, CONSTRUCCIÓN DE TÚNELES, CONSTRUCCIÓN DE MUROS DE CONTENCIÓN, INGENIERÍA GEOTÉCNICA, este último en cuanto a resistencia del suelo y diseño estructural para definir cimientos, análisis de las profundidades y fortalezas del pavimento, prestar ayuda en el diseño de terraplenes, presas, diques, minas, etc.; PROYECTOS DE INGENIERÍA AMBIENTAL, generalmente, la tarea de analizar y evitar posibles riesgos ambientales, proteger las áreas preservadas de la naturaleza y mantener sitios de construcción, depósitos de agua y atmósfera libres de contaminación; PROYECTOS DE INGENIERÍA HIDRÁULICA, mantenimiento y limpieza de vías fluviales y fuentes de agua, sin embargo, los primeros se enfocan en el desarrollo de sistemas de distribución limpios permanentemente y eficientes y de tratamiento de líquidos; PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN para cualquier construcción de obra civil, mantenimientos preventivos, permanentes y correctivos; PROYECTOS DE INGENIERÍA VIAL, comprende el diseño y mantenimiento de medios diversos e infraestructuras relacionadas, por ejemplo, carreteras, ferrocarriles, puertos, aeropuertos, entre otros.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **Tipo y Metodología de investigación**

El presente estudio metodológicamente se fundamenta en una investigación mixta(cualitativa-cuantitativa) realizando una combinación de datos, donde se mezclan el uno y el otro, argumentando que al probar una teoría a través de dos métodos se pueden obtener datos y resultados más confiables. (Hernández, 2014)

Según (Cohen & Gómez Rojas, 2019) la investigación cualitativa es un método que permite la evaluación, ponderación e interpretación de información mediante el uso de diferentes técnicas, de tal forma, permitió conocer los aspectos referenciales y lograr una comprensión interpretativa de los datos descritos mediante las conversaciones que se mantuvo con el personal entrevistado en cuanto a los procesos de reclutamiento y selección en la situación actual de la empresa Diesconsa S.A en esta materia; accediendo al levantamiento de información desde el propio contexto original o natural del lugar de estudio. Y por otra parte la investigación cuantitativa, fue enfocada en los datos cuantificables realizados mediante el análisis de resultados de la encuesta, tal como lo indica (Hernández F. B., 2014) que basa esta investigación en el proceso deductivo a través de la medición numérica y el análisis estadístico inferencial. (Ver Anexo A).

### **Unidad de Análisis, Población y Muestra**

La población de la presente investigación se considera finita tomando en consideración a ocho especialistas del departamento de Recursos Humanos de la compañía Diesconsa S.A un Jefe Talento Humano, un Coordinador Talento Humano Senior contratado recientemente, tres asistentes de Reclutamiento y Selección, tres auxiliares, quienes fungen como responsables directos en la aplicación y seguimiento de los procesos correspondientes al área mencionada y quienes serán objeto de estudio; y también en vista que la autora posee el conocimiento sobre todos los elementos que componen el estudio propuesto para el mejoramiento del proceso de selección y contratación de la empresa.

En este orden, y referido a lo limitada de la población, no serán aplicados criterios muestrales, considerando esta totalidad como importante y relevante para la investigación.

## **Técnicas e Instrumentos de Medición**

Para recabar los datos e información fueron utilizadas fuentes primarias las cuales según (Cohen & Gómez Rojas, 2019) son aquellas que permiten obtener la información desde el propio lugar de los hechos a estudiar, como por ejemplo personas, organizaciones, acontecimientos, entre otras. En atención al autor citado, y en base a las señalizaciones del (Ruas, 2017) medio utilizado fue centrado en la aplicación de una encuesta de diez preguntas diseñada y dispuesta para la obtención de respuestas por selección simple como instrumento. (Ver Anexo A).

### **Procesamiento de Información**

Según (Viñan Villagran, Navarrete Chavéz, Puente Rio Frio, Pino Burgos, & Caicedo Benavides, 2018) el procesamiento de información reúne pasos importantes en el marco de la investigación, pues de ahí se desprende el contenido necesario para el desarrollo de la investigación, considerado además de especial relevancia lo expuesto por (Trujillo, Lomas, & Merlo, 2019) que la información obtenida generalmente es aportada por los elementos que conforman la población sujeta en estudio. Por ellos, estos pasos implican la organización, selección, agrupación y descodificación de la información.

En cuanto a las técnicas de procesamiento de información aplicadas en la presente investigación, se exploraron los factores que implican el proceso actual de selección y contratación el cual es representado en un organizador gráfico, también se realiza la distribución de frecuencias o respuestas obtenidas luego de la aplicación de la encuesta, fueron agrupados los resultados de cada pregunta según el número de veces por ítems de respuesta. Acompañados con la técnica de representación gráfica del actual proceso de reclutamiento y selección y de los gráficos estadísticos, permitiendo mostrar valores porcentuales con relación a las preguntas desarrolladas

en el instrumento y finalmente esto permitirá sugerir un diseño de procesos para la gestión de selección y contratación de personal de la empresa Diesconsa S.A

#### 4. RESULTADOS

**Objetivo N°1: Analizar el proceso de selección y contratación de personal empleado actualmente por la empresa Diesconsa S.A. Diesconsa S.A.**

Luego de haber realizado el levantamiento de información pertinente se determinó que el proceso de selección y contratación que se realiza en la empresa es el siguiente:



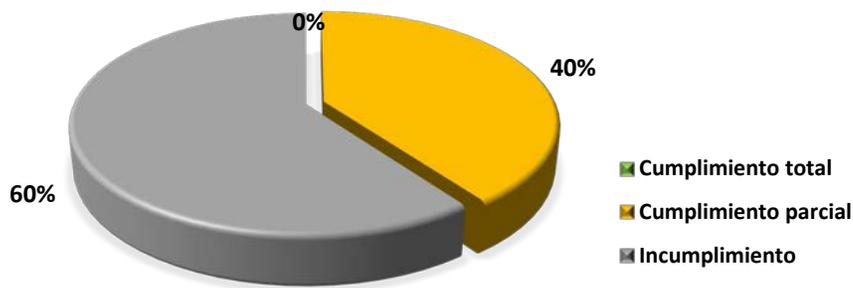
Figura No. 2. Proceso Actual de Reclutamiento, Selección y Contratación.  
Fuente: Elaboración propia de la autora.

Se pudo conocer que este proceso no es completo, observándose ausencia de algunos pasos, documentos y registros, no se dispone de formatos para manejo de información y control del mismo, tampoco poseen políticas para selección, razón por la cual se contrata a un trabajador sin realizar una adecuada gestión por parte del personal de Talento Humano, ya que muchos procesos son manejados de forma verbal, la empresa no dispone de un sistema administrativo que gestione de manera adecuada los procesos concretos que deben ser estructurados para mostrar al personal del área los pasos que debe seguir para la ejecución de esta tarea eficiente de contratación de talento humano.

**Objetivo N°2: Identificar las falencias en el proceso de selección y contratación del personal.**

De acuerdo con los hallazgos del estudio, luego de la aplicación de la técnica de la encuesta (Ver Anexo A) como medio de recolección de datos dirigida a los especialistas del área de talento humano, con responsabilidades y funciones directas en la selección y contratación de personal de la empresa Diesconsa S.A, se exponen los siguientes resultados:

**1. ¿Cumple con un registro de datos para el aspirante que solicita trabajo en la empresa?**



*Figura No. 3. Disposición de Registro de datos para Aspirantes.*

*Fuente: Encuesta aplicada a especialistas del área de talento humano de la empresa Diesconsa S.A.*

Acerca de la disposición de un registro de aspirantes a la hora de solicitar un trabajo en una empresa se obtiene como resultado que el 60% de los involucrados indicaron incumplimiento mientras que el 40% de los mismos mencionaron cumplimiento parcial. Los resultados obtenidos indican que, existe de forma parcial algún tipo de documento en que las personas que buscan una fuente de empleo dentro de la empresa Diesconsa S.A. En algunos casos pudieron realizar el registro de aspirantes, mientras que la mayoría no pudieron realizarlo lo cual indica una falencia dentro de esta área debido a que este registro (solicitud de empleo) muchas veces no es utilizado.

**2. ¿Existe una política para la selección y contratación de talento humano?**

Acerca de la existencia de una política para selección y contratación del talento humano se obtuvo como resultado que, en el 100% de los participantes se indicó incumplimiento de este tipo de documentos, mientras que el 0% indicó que no se posee cumplimiento total.

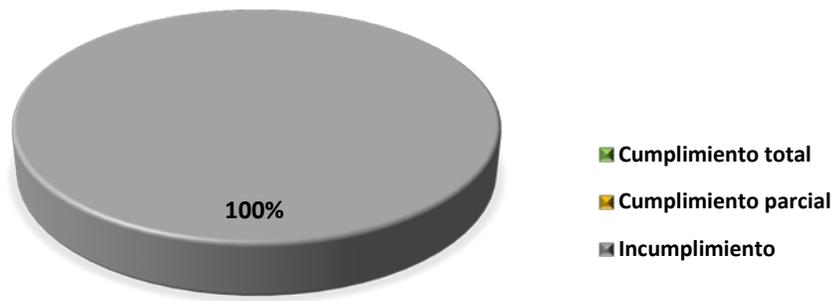


Figura No. 4. Existencia de Políticas en la Selección y Contracción de Personal.  
 Fuente: Encuesta aplicada a especialistas del área de talento humano de la empresa Diesconsa S.A.

Los resultados obtenidos acerca de las políticas de la selección y contratación de personal indican que estas son inexistentes, hay falta de documentación para esta área con la finalidad que el talento humano de la empresa pueda tener a su alcance la información respectiva sobre sus funciones y obligaciones en la selección y contratación.

**3. ¿Se ha elaborado un manual de procedimiento para la selección y contratación de Talento Humano?**

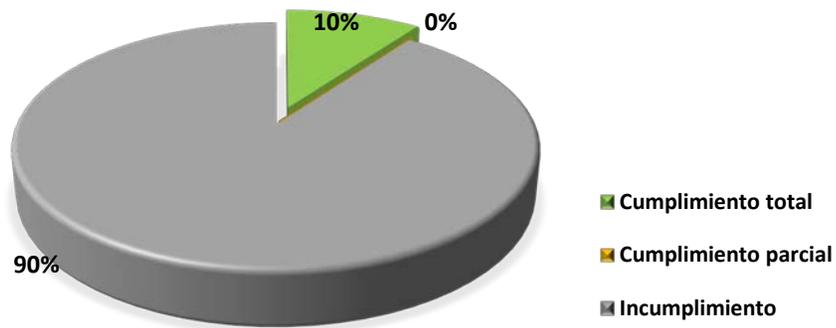


Figura No. 5. Existencia de Manual de Procedimiento para la Selección y Contratación de Personal.  
 Fuente: Encuesta aplicada a especialistas del área de talento humano de la empresa Diesconsa S.A.

Con relación a la existencia de un manual de procedimientos para la selección y contratación del talento humano se tiene que el 90% de los empleados indicó que existe un incumplimiento de este tipo de documento y el 10% cumplimiento total los resultados obtenidos acerca de este referente indican la falta de un manual de procedimientos para la selección y contratación del

talento humano para la empresa Diesconsa con la finalidad que dichos procedimientos se han sistematizado a la hora de la selección y contratación de personal.

**4. ¿Existe un sistema de información que almacene la documentación para el departamento de Talento Humano?**

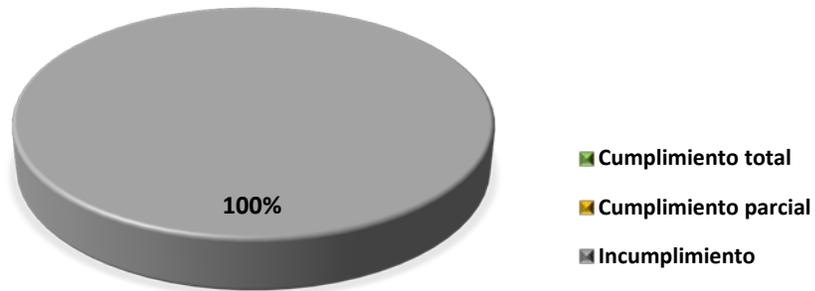


Figura No. 6. Existencia de Sistemas de Información para el Departamento de Talento Humano.  
Fuente: Encuesta aplicada a especialistas del área de talento humano de la empresa Diesconsa S.A.

Con relación a la existencia de un sistema de información donde se almacena la documentación para el departamento de talento humano, se obtiene que el 100% de los involucrados señalan un incumplimiento total. Los resultados obtenidos indican la falta y necesidad de algún tipo de sistema que pueda almacenar la información de los documentos para el talento humano a la empresa, para futuros procesos de selección y contratación dentro de la empresa, lo cual permitiría conocer de antemano el perfil de cada aspirante, que puede ocupar el puesto de trabajo.

**5. ¿Se apoya con alguna red social o plataforma virtual para realizar el reclutamiento?**

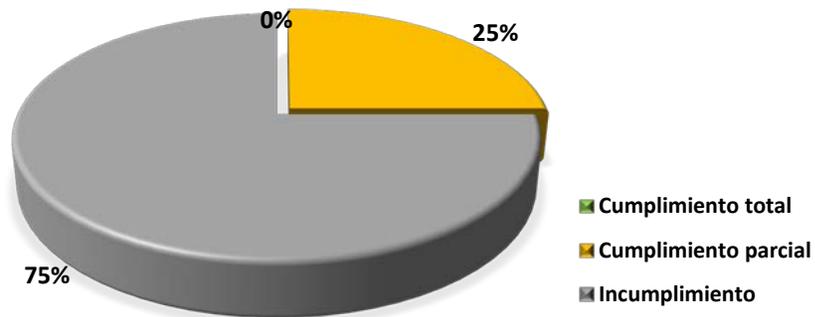
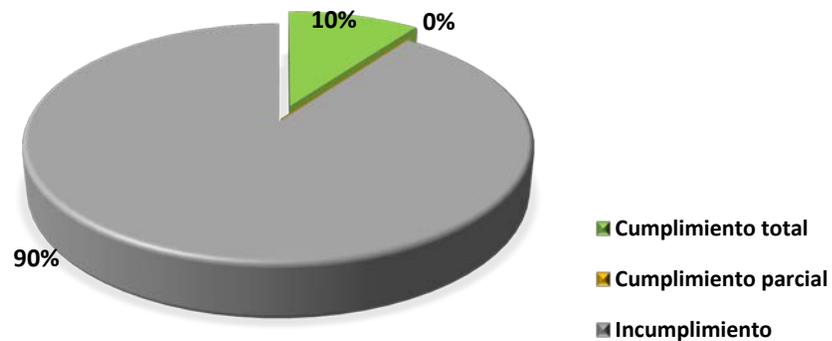


Figura No. 7 Apoyo con Redes Sociales o plataforma Virtuales para la Selección y Contratación de Aspirantes.  
Fuente: Encuesta aplicada a especialistas del área de talento humano de la empresa Diesconsa S.A.

Los resultados obtenidos acerca del apoyo de un tipo de red social para la selección y contratación del talento humano señalaron que el 75% de los casos un incumplimiento, es decir no tienen apoyo de este tipo de plataformas, mientras que el 25% indicó un cumplimiento parcial. Los resultados mencionados hacen referencia a la poca utilización de las redes sociales para profesionales al momento de la contratación y selección de personal, además del escaso manejo de plataformas virtuales como apoyo al proceso resulta deficiente en el reclutamiento de personal.

**6. ¿Se ha incluido en el plan estratégico las mejoras en la gestión de selección y contratación de Talento Humano?**



*Figura No. 8. Inclusión de un Plan Estratégico para la Gestión de Selección y Contratación.  
Fuente: Encuesta aplicada a especialistas del área de talento humano de la empresa Diesconsa S.A.*

Con relación a la inclusión de un plan estratégico para las mejoras de gestión de selección contratación del talento humano, se obtiene que los especialistas indicaron el 90% de incumplimiento sobre este aspecto, mientras que el 10% señala cumplimiento. Los resultados obtenidos acerca del plan estratégico, indica la necesidad de un plan estratégico que permita que el proceso de selección y contratación de talento humano pueda realizarse de forma óptima y con mayor eficiencia.

**7. ¿Realiza la aplicación de pruebas psicológicas y técnicas previas a la contratación?**

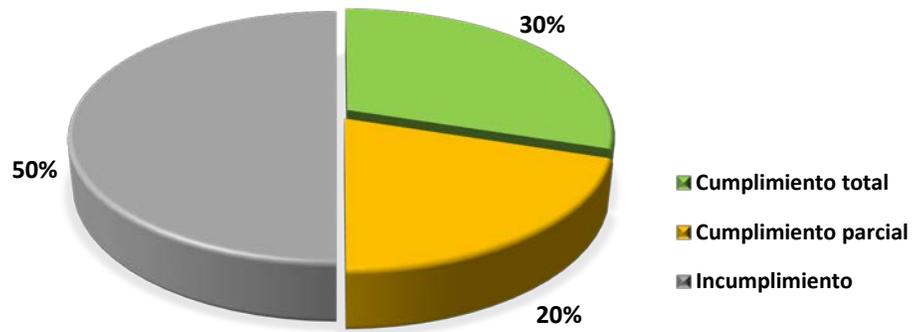


Figura No. 9. Realización de Pruebas Psicológicas y Técnicas Previas a la Contratación.  
 Fuente: Encuesta aplicada a especialistas del área de talento humano de la empresa Diesconsa S.A.

Acerca de la realización de pruebas previas a la contratación, se obtiene que el 50% de los especialistas indicaron que existe incumplimiento sobre este aspecto, mientras que el 20% señalan un cumplimiento parcial y el 30% cumplimiento total. Los resultados indicados referencian que en la actualidad dentro de la empresa no existen indicaciones del tipo de evaluación a utilizar para cada cargo por lo que resulta una falencia grave para la selección, estas se aplican en base de criterios, y muchas veces se contrata sin evaluar, punto que debe ser mejorado mediante el establecimiento de procesos.

**8. ¿Se ha evaluado la necesidad de mejoras en el proceso de selección y contratación de Talento Humano?**

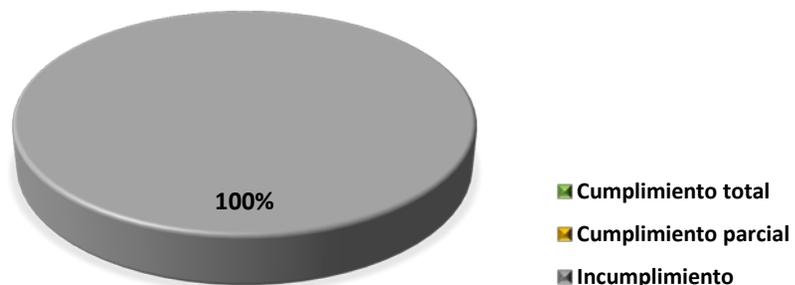


Figura No. 10. Evaluación de Mejoras en el Proceso de Selección y Contratación del Personal.  
 Fuente: Encuesta aplicada a especialistas del área de talento humano de la empresa Diesconsa S.A.

Acerca de la necesidad de mejoras en el proceso de selección y contratación talento humano se obtiene que el 100% de los especialistas consideran que se encuentran en total incumplimiento,

dichos resultados indican que es totalmente necesario aplicar un tipo de mejoras para el proceso, con la finalidad que los procedimientos a futuros se realicen de forma organizada, sistemática y con procedimientos eficientes.

**9. ¿Cuenta la empresa con capacitaciones que fomenten el desarrollo de competencias y mejora del desempeño de sus colaboradores?**

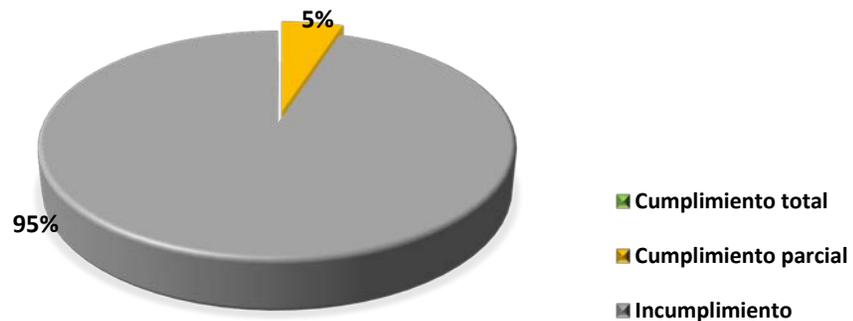


Figura No. 11. Existencia de Plan de Capacitación.

Fuente: Encuesta aplicada a especialistas del área de talento humano de la empresa Diesconsa S.A.

Con relación a la existencia de capacitaciones que fomenten el desarrollo de competencias y mejora del desempeño de sus colaboradores, el 95% de los especialistas señalaron que existe incumplimiento y el 5% cumplimiento parcial. Los resultados indican que para el aumento de la productividad en el área de Talento Humano es necesario contar con un Plan de Capacitación en miras del logro de los objetivos de la gestión del Talento Humano.

**10. ¿Considera usted adecuada la gestión que se está manejando en la selección y contratación?**

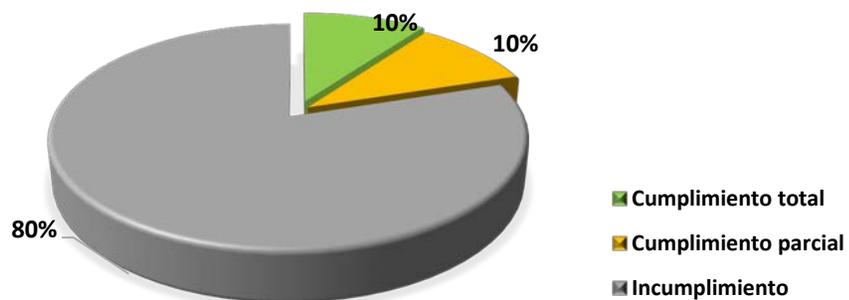


Figura No. 12. Satisfacción de la gestión actual de Selección y Contratación.

Fuente: Encuesta aplicada a especialistas del área de talento humano de la empresa Diesconsa S.A.

Acerca de la percepción de los especialistas con el sistema actual de la gestión de selección y contratación del talento humano, se obtiene que el 80% de los especialistas, indican estar en el incumplimiento, mientras que 10% señala un cumplimiento parcial y 10% cumplimiento total. Los resultados obtenidos indican que los procedimientos actuales en la selección contratación del talento humano en su mayoría indican que no es el más adecuado, por tal razón, se requiere que se formule un nuevo sistema para la gestión del talento humano en la empresa Diesconsa. S.A. sea más efectiva, dinámica y eficiente.

***Objetivo N°3. Sugerir el diseño de la gestión de procesos de selección y contratación de personal de la empresa Diesconsa S.A.***

Se sugiere el diseño de gestión que la empresa debe incorporar como nueva alternativa para el efectivo reclutamiento, selección y contratación, con la implementación de registros de procesos (Ver Anexo B), y de la propuesta de un modelo administrativo establecido en el ciclo Deming de mejora continua de la ISO 9001:2015, que incorpora el enfoque basado en procesos relacionado con cada etapa del ciclo. (Ver Tabla No. 1)

Propuesta de un sistema de Gestión para el Mejoramiento del proceso de Selección y Contratación de personal de la Empresa Diesconsa S.A (basado en Ciclo Deming)	
PLANEAR	Definir las metas del proceso de Reclutamiento, Selección y contratación del área de Talento Humano
	Formular estrategias para la correcta contratación y la vinculación efectiva del nuevo personal con la empresa Diesconsa S.A.
	Planificación de Plan de Capacitación.
	Establecer indicadores de competencias.
	Analizar la pertinencia de contratación y competencias para el cargo ofertado según lo informado por el área solicitante, levantamiento de funciones.
	Analizar disponibilidad presupuestaria con el área de administración y finanzas según remuneración pactada, funciones y responsabilidades del cargo.
	Implementación de manuales.
	Analizar fuentes para la difusión de vacantes.(Reclutamiento)
	Proceso de Reclutamiento
	Proceso de Selección
	Proceso de Contratación
	Proceso de Inducción

Propuesta de un sistema de Gestión para el Mejoramiento del proceso de Selección y Contratación de personal de la Empresa Diesconsa S.A (basado en Ciclo Deming)	
PLANEAR	Definir las metas del proceso de Reclutamiento, Selección y contratación del área de Talento Humano
	Formular estrategias para la correcta contratación y la vinculación efectiva del nuevo personal con la empresa Diesconsa S.A.
	Planificación de Plan de Capacitación.
	Establecer indicadores de competencias.
	Analizar la pertinencia de contratación y competencias para el cargo ofertado según lo informado por el área solicitante, levantamiento de funciones.
	Analizar disponibilidad presupuestaria con el área de administración y finanzas según remuneración pactada, funciones y responsabilidades del cargo.
	Implementación de manuales.
	Analizar fuentes para la difusión de vacantes.(Reclutamiento)
	Proceso de Reclutamiento
	Proceso de Selección
VERIFICAR	Proceso de Contratación
	Proceso de Inducción
	Que los tiempos se cumplan de acuerdo a lo establecido para el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación.
	Conocimiento sobre las estrategias.
	Selección, contratación y retención del personal, Reclutamiento por competencias laborales y Reglamento interno de la empresa.
	Aplicación de Evaluación de desempeño.
	Verificar los resultados de las tareas ejecutadas
	Seguimiento del desempeño de los colaboradores.
Causas o motivos de no cumplimiento de metas.	
ACTUAR	Que los salarios se cumplan de acuerdo a lo establecido para el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación.
	Verificar, conocer, y ejecutar los procesos fundamentados en estos manuales.
	Que cada uno de los pasos se cumplan de acuerdo a lo establecido para el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación.
	Acciones correctivas por parte de la empresa en busca del mejoramiento continuo.
	Toma de decisiones
	Mejora continua mediante capacitación constante, cumplimiento de objetivos y motivación del personal.
	Basados en los resultados, reconocimientos y nuevos desafíos.
	Ejecución de procesos con formatos establecidos y registros.
	Informar al personal del sueldo a percibir.
	Actuar de acuerdo a las normas, protocolos e indicaciones del área de Talento Humano.
Reclutar, Seleccionar y contratar con la ayuda de registros (formatos) para los procesos a ejecutar. (Ver Anexo B)	
Seleccionar al candidato ideal para cada cargo.	
Contratar y vincular	
Control efectivo del desempeño.	
Realizar una adecuada inducción del personal.	

Figura No. 13. Resumen de propuesta de gestión de procesos de selección y contratación de personal de la empresa Diesconsa S.A.

Fuente: Elaboración propia de la autora.

## 5. CONCLUSIONES

En resumen el proceso actual de selección y contratación de personal de la empresa no es eficiente y efectivo para acercar a la organización al cumplimiento de su misión y visión, y valorar el talento humano disponible como motor principal de la organización, lo que dificulta satisfacer la demanda de un determinado cargo o puesto laboral, así como llevar a la empresa al cumplimiento de sus objetivos operativos y administrativos; requiriéndose imperiosamente la

renovación e implementación de nuevas técnicas y tendencias que permitan una nueva generación en sus procesos.

Con relación a la conclusión del primer objetivo específico que expresa analizar el proceso de selección y contratación de personal empleados actualmente por la empresa Diesconsa S.A. (cuadro como mapa conceptual o flujo), se concluyó que la empresa no dispone de procesos detallados para llevar a cabo esta actividad administrativa.

Con relación a la conclusión del segundo objetivo específico que expresa identificar las falencias en el proceso de selección y contratación del personal, se concluyó que la empresa carece de un sistema de registros de los datos inherentes a los aspirantes que pueden ocupar un puesto de trabajo, se manejan muchas operaciones de forma verbal a lo que se añade el bajo nivel de utilización de los recursos informáticos de las redes sociales.

Con relación a la conclusión del tercer objetivo específico que expresa sugerir el diseño para la gestión del proceso de selección y contratación de personal de la empresa Diesconsa S.A., se concluye con una propuesta en la que se incorpora la metodología de configuración de procesos del ciclo Deming como modelo administrativo basado en la mejora continua de la ISO 9001:2015, destacando lo que aún se puede tratar de mantener y las áreas de mejora en las que se debe operar.

## Bibliografía

- Alarcón Parra, S. E. (2019). La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana. *Espacios, Revista*, 4.
- Alvarado, M., & Pastran, G. (2020). Sistema integral del talento humano en las organizaciones. *Revista de talento humano*, <https://issuu.com/gleidyspastran/docs/revista>.
- Armas, Y., Pilar, M., & Traverso, P. (2017). Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales. Obtenido de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads>
- Armijos, M. B., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>.
- Baez Conde , E., Zambrano Vargas, M., & Marquez Moreno, O. (2018). Prácticas de gestión humana. Observación y análisis en las pequeñas empresas manufactureras del corredor industrial de Boyacá. *Revista encuentros*, <http://www.scielo.org.co/pdf/encu/v16n2/1692-5858-encu-16-02-00157.pdf>.
- Ceron, J., Atencia, E., & Fernández, D. (. (2018). Estrategia de Fortalecimiento en el Talento Humano. CE Contribuciones a la Economía.
- Chacha, D., & Chimbolea, M. (2019). *Modelo de selección de personal por competencias*. Universidad Técnica de Cotopaxi. Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3772/1/T-UTC-0219.pdf>
- Cohen, N., & Gómez Rojas, G. (2019). *Metodología de la Investigación ¿Para qué?. La Producción de los datos y los diseños*. Buenos Aires, Argentina: ISBN: 9789877231908. Editorial Teseo.
- Florentine, S. (2020). Sistemas de gestión de recursos humanos, a fondo. *ComputerWord, From IDG.*, <https://www.computerworld.es/tecnologia/sistemas-de-gestion-de-recursos-humanos-a-fondo>.
- Gutierrez Moreno, N. (2017). *Costo-Beneficio del rediseño organizacional orientado al talento humano*. (Tesis de Maestría) Universidad EAN. Bogotá-Colombia. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9013/MorenoNestor2017.pdf>

- Gutiérrez, I. (5 de Junio de 2017). Estrategia y Gestión. Obtenido de Caltic Consultores:  
<https://calticconsultores.com/articulos/sistema-gestion-sirve.html>
- Hernández, R., Méndez, S. y Mendoza, C. (2014). Capítulo 1. En Metodología de la investigación, página web de Online Learning Center.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). México: McGraw Hill Education.
- Marcano Escobar, J. (2020). *Reclutamiento ¿Cuáles son las tendencias del 2020?* Obtenido de <https://www.up-spain.com/blog/reclutamiento-tendencias-2020/>
- Medina, B. (2019). Mejora continua en reclutamiento y selección de personal. *Kaizen Institute* , <https://mx.kaizen.com/blog/post/2019/02/28/mejora-continua-en-reclutamiento-y-seleccion-de-personal.html>.
- Mero, J. R. (junio de 2017). Detreminación de un sistema de Gestión de Tlento Humano para optimizar el recurso en la empresa Secever S-A ubicada en la ciudad de Manta. Manta, Manabí, Ecuador.
- Pererira Salazar, R. (2020). Los 7 pasos para implementar un sistema de gestión por competencias. *Project Management en Supply Chain*, <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/los-7-pasos-para-implementar-un-sistema-de-gestion-por-competencias/>.
- Pérez, O. (2020). La importancia del proceso de reclutamiento y selección en una empresa. *People Next. SuccessFactors México* , <https://blog.peoplenext.com.mx/la-importancia-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-en-una-empresa>.
- Ruas, O. O. (2017). El Proceso de investigación científica. Metodolgia de la Investigación "Los Primeros Pasos". *Revista Research Gate*.
- Salgado , G., & Sosa , S. (Enero de 2018). *Manual de proceso. Reclutamiento, selección, contratación, vinculación e inducción. Dirección de administración del Talento Humano*. Obtenido de [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wpcontent/uploads/downloads/2018/05/14.4.1.4\\_manual.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wpcontent/uploads/downloads/2018/05/14.4.1.4_manual.pdf)

Siurana, A. (7 de Junio de 2018). Reclutamiento 3.0. Obtenido de Gbs Recursos Humanos:

<https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/reclutamiento-3-0/>

Trujillo, C. N., Lomas, K., & Merlo, M. (2019). *Investigación Cualitativa*. Valdivia, Chile : Editorial Universidad Técnica del Norte.

Valencia, L. (2018). *El capital humano: Analisis sobre la seleccion y Gestion del recurso Humano en la Industria Logistica*. Obtenido de <https://repository.unicatolica.edu.co//FUCLG0016719.pdf>

Viñan Villagran, J., Navarrete Chavéz, F., Puente Rio Frio, M., Pino Burgos, S., & Caicedo Benavides, F. (2018). Metodología de la investigación científica como instrumento en la producción y realización de una investigación. *Revista Atlánt: Cuadernos de Educación y Desarrollo* , Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/atlanter/2018/05/investigacion-cientifica.html>.

**ANEXOS**  
**ANEXO A. ENCUESTA**

<b>No.</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cumplimiento total</b>	<b>Cumplimiento parcial</b>	<b>Incumplimiento</b>
1	¿Cumple con un registro de datos para el aspirante que solicita trabajo en la empresa?			
2	¿Existe una política para la selección y contratación de talento humano?			
3	¿Se ha elaborado un manual de procedimiento para la selección y contratación de talento humano?			
4	¿Existe un sistema de información que almacene la documentación para el departamento de talento humano?			
5	¿Se apoya con alguna red social o plataforma virtual para realizar el reclutamiento?			
6	¿Se ha incluido en el plan estratégico las mejoras en la gestión de selección y contratación de talento humano?			
7	¿Realiza la aplicación de pruebas psicológicas y técnicas previas a la contratación?			
8	¿Se ha evaluado la necesidad de mejoras en el proceso de selección y contratación de talento humano?			
9	¿Cuenta la empresa con capacitaciones que fomenten el desarrollo de competencias y mejora del desempeño de sus colaboradores?			
10	¿Considera usted adecuada la gestión que se está manejando en la selección y contratación?			

*Figura No. 14. Encuesta realizada al personal de DIESCONSA S.A*  
*Fuente: Elaboración propia de la autora.*

## **ANEXO B. PROPUESTA DE MEJORA**

### **Propuesta de diseño de procesos para la gestión del proceso de selección y contratación de personal de la empresa Diesconsa S.A.**

#### **Desarrollo**

Debido a la problemática de las limitaciones existentes relacionadas con el actual proceso de selección y contratación del personal de la empresa Diesconsa S. A., se ha observado deficiencias de los trabajadores para las actividades que demanda el sector de la construcción, por lo tanto, se ha considerado necesario el desarrollo de un proceso de gestión que involucre en detalle la selección y contratación del personal con lo que se busca garantizar el ingreso del personal adecuado, considerando las características necesarias para la competencia de los aspirantes logrando de esa manera mejorar la actividad de la empresa y cumplir con las necesidades de los clientes.

#### **Gestión de recursos humanos a través de la ISO 9001:2015**

Dentro de esta condición se hace referencia a lo establecido por la Gestión de recursos humanos a través de la ISO 9001:2015, donde se denomina al talento humano como indispensable para mejorar la calidad de la empresa y el cumplimiento de sus funciones fundamentales para los procesos de apoyo, además se indica algunas condiciones que cumple la gestión adecuada del personal bajo esta norma como son: identificación del personal, desarrollo de convocatorias, evaluación y selección del personal, contratación y vinculación, inducción, determinación de periodos de prueba, evaluaciones de la competencia personal, capacitación constante, actividades de toma de consciencia, evaluación del desempeño y desvinculación asistida. En la figura siguiente se presenta el detalle de las fases o etapas que se establecen en la Gestión de recursos humanos a

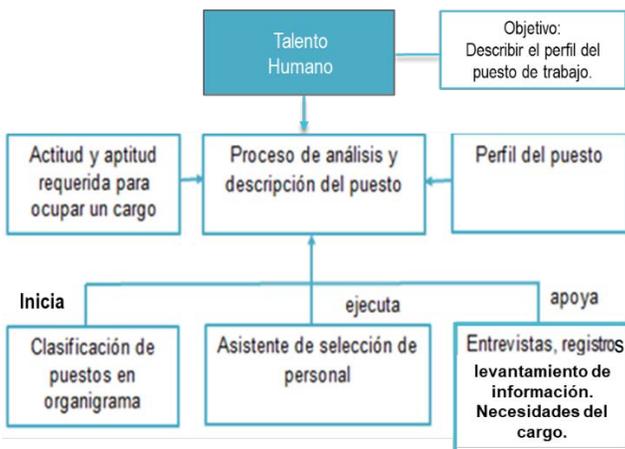
través de la ISO 9001:2015, a través del ciclo de mejora continua del proceso de selección y contratación del personal.

Se define una propuesta que consta de un modelo administrativo establecido en la mejora continua de la ISO 9001:2015, que incorpora el ciclo Deming que es la metodología más usada para implantar un sistema de mejora continua cuyo principal logro es la identificación, destacando lo que aún se puede tratar de mantener y las áreas de mejora con la planificación de las etapas planear, hacer, verificar y actuar. Se establece la importancia de incorporar estas directrices en la empresa Diesconsa S. A., con la finalidad de reconocer las necesidades que presenta la organización y en base a estas generar los procesos que involucran al personal, sus conocimientos, habilidades y desempeño de actitudes en el área de trabajo que demanda de compromiso, responsabilidad, disciplina y demás condiciones. (Ver figura 12).

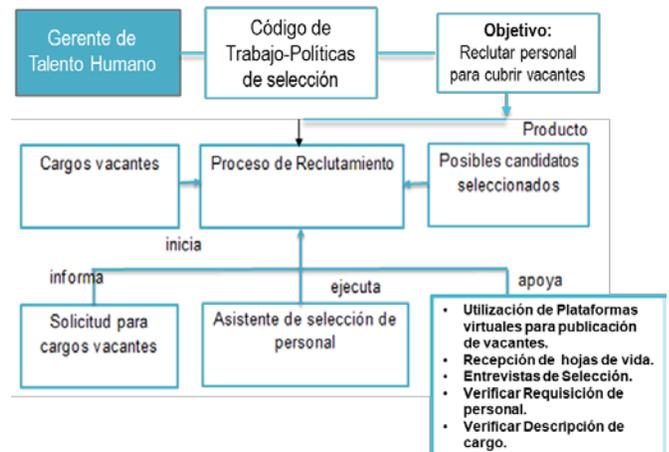
### Diseño de procesos de Gestión de talento humano

A continuación, se presenta el detalle de los procesos que la empresa debe incorporar como nueva alternativa para la buena gestión del reclutamiento, selección y contratación:

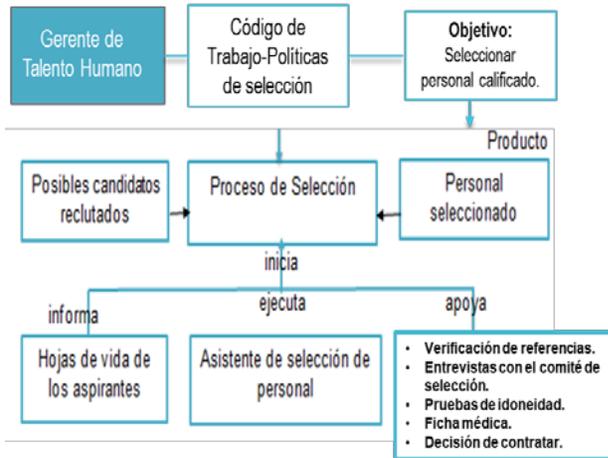
#### Proceso de análisis y descripción del puesto



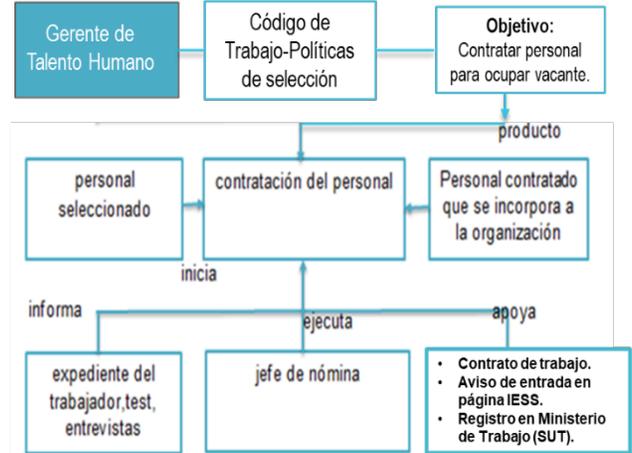
#### Proceso de reclutamiento



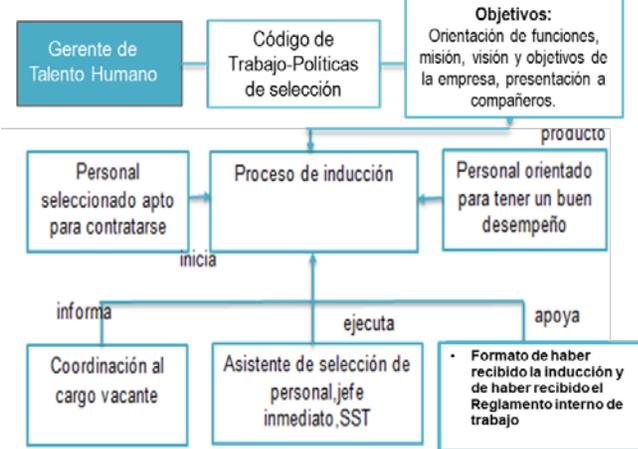
### Proceso de selección



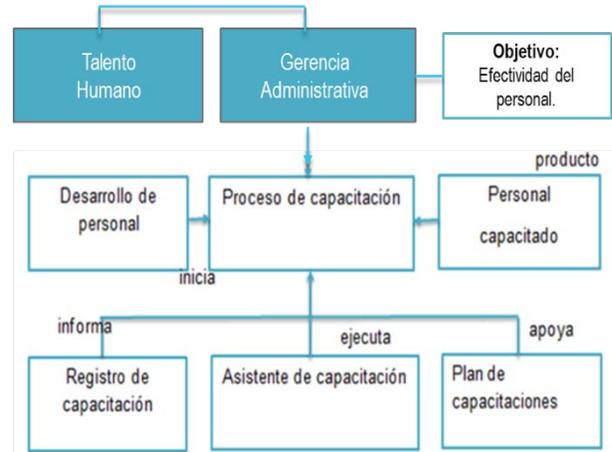
### Proceso de contratación



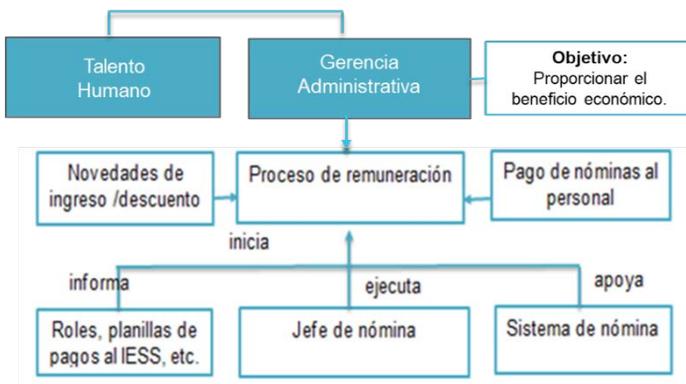
### Proceso de inducción del personal contratado



### Proceso de capacitación del personal



### Proceso de remuneración del personal



### Proceso de evaluación desempeño

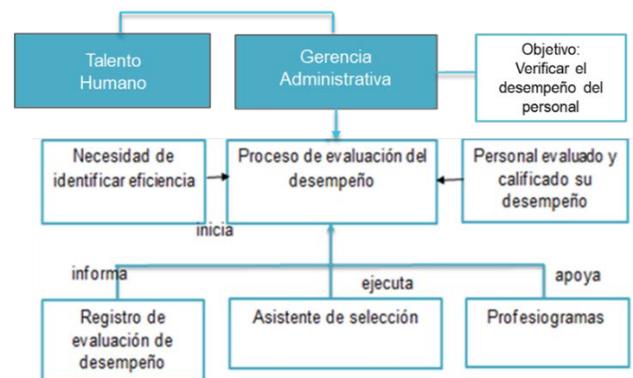


Figura No. 15. Procesos de Gestión de Talento Humano para Selección y Contratación para modelo Ciclo Deming.  
Fuente: Elaboración propia de Autora

Los procesos descritos involucran un conjunto de procesos organizativos que se han diseñado para atraer, desarrollar, gestionar, capacitar, motivar y evaluar al personal de la empresa, es decir basa su desarrollo en la búsqueda de soluciones para la empresa de manera que el personal encargado de la Administración del Talento Humano cuente con los procesos adecuados que permitirán el contratar personal de acuerdo a las necesidades de la empresa, logrando mejorar el rendimiento de los colaboradores, la competitividad de la empresa, ambientes de trabajo satisfactorios, disminución en la rotación del personal y mejorar la comunicación organizacional.

### **Implementación de registros para los procesos del área de Talento Humano**

El uso de los registros para la Gestión del talento humano supone una de las condiciones de mayor relevancia para llevar un adecuado esquema de las condiciones en las que se desarrollan determinadas actividades de acuerdo a las necesidades de la empresa Diesconsa S. A., por lo tanto, se han descrito algunos registros a utilizar, pueden implementarse más a medida del descubrimiento de necesidades que surjan dentro de la compañía:



## REQUISICIÓN DE PERSONAL

Identificación del puesto o cargo		
<b>Nombre del puesto o cargo:</b>		
<b>Área de trabajo:</b>		
<b>Fecha de la vacante:</b>		
<b>Fecha que necesita el reemplazo:</b>		
<b>Permanente o temporal:</b>		
<b>Personal a cargo:</b>		
<b>RAZÓN DE LA REQUISICIÓN</b>		
¿Qué acciones administrativas o de empleados ocasionaron la vacante o reemplazo?		
<b>Funciones del puesto o cargo:</b>		
<b>Especificaciones y/o funciones del cargo:</b>		
<b>Nivel de formación requerido:</b>		
<b>Formación Básica</b>	<b>Formación universitaria</b>	
<b>Formación Media</b>	<b>Formación posgrado</b>	
<b>Formación Técnica / Profesional</b>	<b>N/A</b>	
<b>Cursos</b>	<b>Otros</b>	
<b>Observaciones:</b>		
<b>Experiencia laboral</b>		
<b>Sector:</b>	<b>Área:</b>	
<b>Cargos desempeñados:</b>	<b>Años de experiencia:</b>	
<b>Observaciones:</b>		
<b>Competencias del cargo:</b>		
<b>Jefe de área</b>	<b>Jefe de área solicitante</b>	<b>Aprobado por:</b>

Figura No. 16. Formato De Requisición De Personal.  
Fuente: Elaboración propia de Autora.

**SOLICITUD DE DOCUMENTACIÓN PARA LOS  
PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**



<b>DOCUMENTOS PARA INICIO DEL PROCESO DE SELECCIÓN</b>	
Hoja de vida.	<input type="text"/>
Copia de cédula en blanco y negro.	<input type="text"/>
<b>DOCUMENTOS PARA PRESENTAR PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN</b>	
Hoja de vida.	<input type="text"/>
2 copias de cédula de identidad a color.	<input type="text"/>
Copia de certificado de votación	<input type="text"/>
Certificados de estudios bachiller y profesionales.	<input type="text"/>
Certificados de cursos o capacitaciones de los 3 últimos años.	<input type="text"/>
Certificado de antecedentes penales.	<input type="text"/>
Certificado de matrimonio o unión de hecho.	<input type="text"/>
Partida de nacimiento de hijos menores de 18 años	<input type="text"/>
Carné ocupacional (extranjeros)	<input type="text"/>
2 Fotos tamaño carné	<input type="text"/>
Certificados de los 3 últimos trabajos anteriores (no aplica para Autoridades)	<input type="text"/>
2 certificados de referencias personales	<input type="text"/>
<b>Si los documentos no están en regla y/o disponibles, no se podrá proceder con la contratación del aspirante seleccionado.</b>	
<b>OBSERVACIONES:</b>	
<b>ENTREGADO POR:</b>	
<b>RECIBIDO POR:</b>	

<b>PARA LA EMPRESA</b>	
<b>DOCUMENTOS PARA FINALIZAR EL PROCESO</b>	
OTORGAR SOLICITUD DE APERTURA DE CUENTA	<input type="text"/>
AVISO DE ENTRADA IESS (CARPETA PERSONAL)	<input type="text"/>
CONTRATO (CARPETA PERSONAL)	<input type="text"/>
REGISTRO EN SUT (CARPETA PERSONAL)	<input type="text"/>

*Figura No. 17. Registros de Documentos para los procesos de selección y contratación.  
Fuente: Elaboración propia de Autora.*

## FORMATO DE REFERENCIAS DE EMPLEO



### DOCUMENTOS PARA INICIO DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Para realizar la siguiente verificación de referencias identifíquese con su nombre, cargo y el lugar de donde llama y explique el motivo de su llamada. Intente ser atendido por el superior del aspirante

FECHA:

NOMBRE DEL ASPIRANTE:

PUESTO QUE DESEA POSTULAR:

PERSONA QUE REALIZA VERIFICACIÓN:

EMPLEO ANTERIOR:

PERSONA QUE OTORGA REFERENCIA:

CARGO:

FECHA DE EMPLEO:

ENTRADA:

SALIDA:

DESCRIPCION BREVE DE FUNCIONES QUE DESEMPEÑABA:

EL CUMPLIMIENTO DE ESTAS FUNCIONES CÓMO LO DESCRIBIRÍA:

EXCELENTE

BUENO

MALO

¿CÓMO SE RELACIONABA EL ASPIRANTE CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

MOTIVO DE TERMINACIÓN DE CONTRATO:

Figura No. 18. Documento para registro de referencia de empleo.  
Fuente: Elaboración propia de Autora.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
Nombre de Cargo:			
Área			
Cargo al que reporta:			
Cargo al que supervisa:			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
MISION DEL CARGO			
FORMACIÓN ACADÉMICA			
EXPERIENCIA	Años	Cargo	Sector
CONOCIMIENTOS	Interna		
	Externa		
Jornada Laboral		Horario de trabajo	
RESPONSABILIDADES ESENCIALES Y ACTIVIDADES			
FUNCIONES			
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO			
Competencias Técnicas			
Competencias Universales			
RECURSOS HUMANOS		GERENTE GENERAL	

Figura No. 19. Formato Descriptivo de cargo.

Fuente: Elaboración propia de Autora.



TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO:			
DESTREZAS	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	FRECUENCIA DE APLICACIÓN
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			
<b>LLENAR ABAJO SOLO JEFATURAS QUE POSEAN PERSONAL BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.</b>			
LIDERAZGO			
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>			
<b>OBSERVACIONES:</b>			
<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>			
FACTORES DE LA EVALUACIÓN			CALIFICACIÓN ALCANZADA %
ACTIVIDADES			
CONOCIMIENTOS			
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			
<b>TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:</b>			<b>0%</b>
<b>DESEMPEÑO.....</b>			
<b>EVALUADOR:</b>			
FECHA (dd/mm/aaa):			
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <b>FIRMA</b> <b>EVALUADOR O JEFE INMEDIATO</b>			

Figura No. 20. Formato de Evaluación de desempeño.  
Fuente: Elaboración propia de Autora