



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR
COMPETENCIAS PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR LÁCTEO DEL
CANTÓN LATACUNGA”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Ingenieras
Comerciales

Autoras:

Álvarez Zurita Gabriela Lisbeth

Quisaguano Chacón Deysi Johana

Tutora:

Ing. MBA. Jirma Elizabeth Veintimilla Ruiz

LATACUNGA - ECUADOR

AGOSTO 2017

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **ÁLVAREZ ZURITA GABRIELA LISBETH** declaro ser autoras del presente proyecto de investigación: **“MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR LÁCTEO DEL CANTÓN LATACUNGA”** siendo la Ing., **JIRMA ELIZABETH VEINTIMILLA RUÍZ** directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.



.....
ÁLVAREZ GABRIELA
C.I. 050380442-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **QUISAGUANO CHACÓN DEYSI JOHANA**, declaro ser autora del presente proyecto de investigación: **"MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR LÁCTEO DEL CANTÓN LATACUNGA"** siendo la Ing., **JIRMA ELIZABETH VEINTIMILLA RUÍZ** directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.


.....
QUISAGUANO DEYSI
C.I. 050376053-0

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR LÁCTEO DEL CANTÓN LATACUNGA”, de: ÁLVAREZ ZURITA GABRIELA LISBETH y QUISAGUANO CHACÓN DEYSI JOHANA, de la carrera de Ing. Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, agosto, 2017

Tutora.

Firma:



.....

ING.MBA. JIRMA ELIZABETH VEINTIMILLA RUÍZ
C.I. 0502969587

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas; por cuanto, las postulantes: **ÁLVAREZ ZURITA GABRIELA LISBETH** y **QUISAGUANO CHACÓN DEYSI JOHANA**, con el título de Proyecto de Investigación: **"MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR LÁCTEO DEL CANTÓN LATACUNGA"**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación de Proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 27 de julio 2017

Para constancia firman:



Lector 1
Ing. Cristian Fabricio Tinajero Jimenez
CC: 0502311780



Lector 2
Ing. Yadir Paola Borja Brazales
CC: 0502786833



Lector 3
Dra. Silvia Hortensia Altamirano Bautista
CC: 0501655575

DEDICATORIA

A mi querido hermano Cristopher Álvarez, por apoyarme y animarme incondicionalmente para poder llegar a esta instancia de mis estudios ya que él ha estado presente moralmente y psicológicamente, también dedico este proyecto a mi hijo Gabriel Jiménez quien fue mi motor fundamental para continuar y no decaer ya que quiero llegar a ser un ejemplo para él.

Gabriela

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por darme la vida y ser el guiador de cada paso que doy y haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres Mónica y Gustavo quienes con sus valores y sentimientos me han ayudado a salir en adelante en todos los momentos de mi vida, por su amor, comprensión y apoyo incondicional quienes confiaron en mi sin su egoísmo para poder concluir con una etapa más de mi vida.

A mis hermanos Oscar, Karen y Leonel por ser mi gran fortaleza para seguir luchando siempre, por su amor, cariño y sobre todo por su compañía.

A un ser especial que siempre estuvo conmigo y compartió alegrías y tristezas, por su paciencia, comprensión y amor constante durante este arduo camino.

A mi familia que aportaron en este proceso, con sus palabras de aliento y su apoyo incondicional en todo momento.

Deysi Johana

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme la oportunidad de vivir, por permitirme disfrutar cada momento de mi vida y guiarme por el camino que ha trazado para mí. A mi querido primo Alex Toscano por el apoyo incondicional en mi etapa universitaria y deseos de superación puesto que en él adquiero el espejo en el cual me quiero reflejar pues sus virtudes infinitas y su gran corazón me lleva a la gran admiración, como no agradecer a mis queridos docentes del alma mater, quienes con su conocimiento, experiencia y apoyo han sido mi fortaleza para solidificar uno de mis objetivos, a todos mis más sinceros agradecimientos.

Gabriela

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme y guiarme durante todo este camino y sobre todo por darme las fuerzas necesarias para salir en adelante y poder romper todos los obstáculos que se presentaron en mi vida.

Gratifico de manera especial a mis padres por todo el apoyo y sobre todo la confianza depositada en mi persona y por haberme dado la oportunidad de tener una buena educación en el transcurso de toda mi vida, y sobre todo gracias por ser un ejemplo de vida a seguir. A mis hermanos gracias por su apoyo incondicional y sobre todo por su sincera amistad.

A un ser en especial que con su valor y entrega ha sabido ser una personal incondicional en mi vida ha sido mi soporte, mi mejor amigo, mi apoyo, para seguir en adelante y no desmayar en momentos difíciles.

Agradezco de manera infinita a la Alma Mater de la provincia de Cotopaxi, a mis maestros quienes con sus enseñanzas me han sabido llevar al camino del éxito.

Mi gratitud para la Ing. Jirma Veintimilla por toda la colaboración y apoyo durante la realización de este proyecto.

Deysi Johana

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TÍTULO: MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR
COMPETENCIAS PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR LÁCTEO DEL
CANTÓN LATACUNGA.**

Autores:

Álvarez Zurita Gabriela Lisbeth
Quisaguano Chacón Deysi Johana

RESUMEN

En la actualidad las medianas empresas del sector lácteo se preocupan del capital humano que aportará en cada una de las organizaciones, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo recomendar un modelo de selección y reclutamiento del talento humano por competencias para las medianas empresas del sector lácteo del cantón Latacunga. Tomando en consideración la línea de administración y economía para el desarrollo humano y social, el motivo por el cual se desarrolló esta investigación es por el desconocimiento de nuevos procesos de reclutamiento y selección de talento humano, la cual no permite poseer un personal con las competencias requeridas al momento de cubrir con el perfil del puesto requerido, estos procesos se los realiza de forma tradicional por tal motivo se realizó una investigación bibliográfica, descriptiva y de campo que permitió profundizar el nivel de conocimiento sobre los modelos de reclutamiento y selección dictadas por varios autores siendo el más aceptable la selección por competencias, mismo que permite evaluar las habilidades, conocimientos y aptitudes de los futuros candidatos. Se utilizó los enfoques cuantitativos y cualitativos así como la técnica de la encuesta y entrevista las cuales fueron aplicadas a los jefes de talento humano de las medianas empresas del sector lácteo, con la tabulación de las encuestas se determinó que tipo de modelo utilizan decretando así que las medianas empresas utilizan un modelo de selección tradicional por tal razón estas realizan un inadecuado proceso de selección siendo uno de los factores para que exista rotación en éstas empresas, con el modelo de reclutamiento y selección por competencias que hoy presentamos pretendemos mejorar los procesos dentro del departamento de talento humano mismo que ayudará a seleccionar de mejor manera a un personal idóneo y calificado que se desempeñe de forma eficiente ayudando a cumplir las metas y objetivos de la empresa.

Palabras clave: competencias, reclutamiento y selección.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

TITLE: RECRUITMENT MODEL AND SELECTION OF HUMAN TALENT COMPETENCY FOR MEDIUM-SIZED ENTERPRISES OF THE DAIRY SECTOR OF LATACUNGA CANTON.

Authors:

Álvarez Zurita Gabriela Lisbeth
Quisaguano Chacón Deysi Johana

ABSTRAC

Currently the medium-sized dairy companies worry about human capital that will help in each part of the organizations, the following investigation aims to recommend a model selection and recruitment of the human resource competency for medium-sized company enterprises of the dairy sector of Latacunga Canton. Taking into consideration the administration and economy line for human and social development, the reason why this research is developed, it is the ignorance of new processes of recruitment and selection of human talent, which does not possess a staff with the competencies required at the time of cover with whole requierd profile, these processes performed in a traditional way by such reason was a bibliographic research which allowed to deepen the level of knowledge about the models of recruitment and selection dictated by various authors. Selection competency is the most acceptable, It allows to assess, hablities, knowlegmentss and aptitudes from the coming candidates. As well as descriptive and field research and qualitative and quantitative approaches were used, techniques as the survey and interview which have been applied to the heads of human talent in medium-sized enterprises of the dairy sector, with the tabulation of the polls was determined that medium-sized companies use a traditional selection for this reason, they made an inappropriate selection process being one of the factors to allow rotation in these companies, with the model of recruitment and selection skills currently we are presenting we intend to improve the processes within the human talent department will help select best way to a suitable and qualified personnel which serve efficiently helping to fulfill the goals and objectives of the company.

Keywords: skills, recruitment and selection



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que: la traducción del proyecto de investigación al Idioma Inglés presentado por las señoritas Egresadas: **ÁLVAREZ ZURITA GABRIELA LISBETH** y **QUISAGUANO CHACÓN DEYSI JOHANA**, cuyo título versa **“MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR LÁCTEO DEL CANTÓN LATACUNGA”**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, agosto del 2017

Atentamente,



Lic. Msc. Edison Marcelo Pacheco Pruna
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS
C.C. 050261735-0



ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iii
AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	v
DEDICATORIA	vi
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
AGRADECIMIENTO	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRAC.....	xi
AVAL TRADUCCIÓN	xii
ÍNDICE GENERAL.....	xiii
1.INFORMACIÓN GENERAL	22
2.RESUMEN DEL PROYECTO	24
3.JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	25
4.BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	26
4.1 Beneficiarios directos:	26
4.2 Beneficiarios indirectos:	26
5.PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:	27
6.OBJETIVOS.....	28
6.1 General:.....	28
6.2 Específicos:.....	28
7.ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS	29
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	30

8.1 Gestión del talento humano	30
8.2 Gestión del talento humano por competencias	30
8.2.1 Gestión por competencias.	31
8.2.2 Importancia de la gestión por competencias	32
La gestión por competencias tiene indudables ventajas para las empresas:	32
8.3 Competencia	32
8.3.1 Clases de competencias.....	33
8.3.2 Características de la competencia	34
8.3.3 Tipos de competencias	35
8.4 Competencias laborales	36
8.5 MODELOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	37
8.5.1 Modelo tradicional.....	37
8.5.2 Modelo por competencias.....	37
8.5.3 Modelo de Werther Jr.	38
8.5.4 Modelo de Gómez Mejía	39
8.6 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS	40
8.6.1 Definición del perfil.....	40
8.6.2 Reclutamiento del personal.....	40
8.6.2.1 Reclutamiento interno	41
8.6.2.2 Reclutamiento externo	41
8.6.2.3 Reclutamiento mixto	42
8.6.3 Técnicas de reclutamiento	43
8.6.4 Selección del personal por competencias	43
8.6.4.1 Análisis y evaluación de las hojas de vida.....	45

8.6.4.2 Verificación de datos y referencia.	45
8.6.4.3 Entrevista para la identificación y evaluación de competencias.....	46
8.6.4.4 Evaluación	47
8.6.4.4.1 Test de Habilidad Mental General y Habilidades Cognitivas.....	47
8.6.5 Presentación de informe de selección del personal.....	48
8.6.6 Decisión	49
8.6.7 Inducción	50
8.6.8 Mediana empresa.....	50
8.6.8.1 Importancia de las PYMES.....	51
9. VALIDACIÓN DE LAS PREGUNTAS CIENTIFICAS O HIPOTESIS:.....	51
10. METODOLOGÍAS	52
10.1 Tipos de investigación	52
10.2 Enfoques	53
10.3 Técnicas de investigación	53
10.4 Instrumentos.....	54
10.5 Fuentes de información.....	54
10.6 Población	55
11. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	56
11.1 Análisis y resultados de las medianas empresas encuestadas.....	56
11.2 Comparación del modelo por competencias y el tradicional	67
11.3 Modelo de reclutamiento y selección por competencias	74
11.3.1 RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL.....	76
11.3.2 SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	84
12. IMPACTOS (TÉCNICOS, SOCIALES, AMBIENTALES O ECONÓMICOS):.....	102
13. PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA DEL PROYECTO:.....	104

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 105

 14.1 CONCLUSIONES 105

 14.2 RECOMENDACIONES..... 106

15. BIBLIOGRAFÍA..... 107

16. ANEXOS 110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Industrias lácteas del cantón Latacunga.....	26
Tabla 2	Número de trabajadores medianas empresas del sector lácteo.....	26
Tabla 3	Actividades y sistemas de tareas en relaciones a los objetivos.....	29
Tabla 4	Ventajas y deventajas del reclutamiento interno y externo.....	42
Tabla 5	Estructura básica de una entrevista por competencias.....	46
Tabla 6	Datos del informe.....	49
Tabla 7	Industrias lácteas del cantón Latacunga.....	54
Tabla 8	Procesos.....	56
Tabla 9	Importante.....	57
Tabla 10	Medios.....	58
Tabla 11	Fuentes.....	59
Tabla 12	Fuentes externos.....	60
Tabla 13	Requisitos.....	61
Tabla 14	Tipo.....	62
Tabla 15	Técnicas.....	63
Tabla 16	Nivel.....	64
Tabla 17	Modelos.....	65
Tabla 18	Empresas Lácteas encuestadas.....	66
Tabla 19	Cuadro Comparativo.....	71
Tabla 20	Descripción del proceso de reclutamiento.....	77
Tabla 21	Descripción de documentos de trabajo.....	78
Tabla 22	Forma de solicitud de requisición de un nuevo personal.....	80
Tabla 23	Anuncio interno.....	81
Tabla 24	Formato de solicitud de empleo.....	82
Tabla 25	Técnicas de selección.....	83
Tabla 26	Descripción de proceso de selección.....	85

Tabla 27	Descripción de documentos de trabajo.....	88
Tabla 28	Formato de hoja de vida.....	90
Tabla 29	Formato de verificación de fatos y referencia.....	91
Tabla 30	Formato de test de personalidad.....	92
Tabla 31	Formato de test proyectivos.....	93
Tabla 32	Formato de pruebas situacionales.....	94
Tabla 33	Formato de método in Basket.....	95
Tabla 34	Formato de exámenes médicos.....	96
Tabla 35	Formato de entrevista.....	97
Tabla 36	Formato de preguntas para la entrevista por competencias.....	98
Tabla 37	Formato de informe final.....	99
Tabla 38	Formato de inducciones.....	100
Tabla 39	Calificación de impactos.....	101
Tabla 40	Impacto social.....	101
Tabla 41	Impacto económico.....	102
Tabla 42	Procesamiento de casos.....	112
Tabla 43	Estadística de fiabilidad.....	112
Tabla 44	Industrias lácteas del cantón Latacunga.....	115
Tabla 45	Simbología utilizada diagrama de flujo.....	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Árbol de problemas.....	27
Figura 2 Componentes de la competencia.....	33
Figura 3 Modelo de Iceberg.....	35
Figura 4 Modelo de Werther Jr.....	38
Figura 5 Proceso de selección de Gómez Mejía.....	39
Figura 6 Los pasos en un proceso de selección.....	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Procesos.....	56
Gráfico 2 Importante.....	57
Gráfico 3 Medios.....	58
Gráfico 4 Fuentes internas.....	59
Gráfico 5 Fuentes externas.....	60
Gráfico 6 Requisito.....	61
Gráfico 7 Tipo.....	62
Gráfico 8 Técnicas.....	63
Gráfico 9 Nivel.....	64
Gráfico 10 Modelos.....	65
Gráfico 11 Modelo de reclutamiento y selección por competencias.....	74
Gráfico 12 Cadena de valor del reclutamiento.....	76
Gráfico 13 Flujograma del proceso de reclutamiento.....	79
Gráfico 14 Formato de anuncio externo.....	81
Gráfico 15 Cadena de valor selección del personal.....	84
Gráfico 16 Flujograma del proceso de selección.....	89

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta.....	109
Anexo 2 Validación de la encuesta.....	112
Anexo 3 Entrevista.....	114
Anexo 4 Industrias lácteas del cantón Latacunga.....	115
Anexo 5 Simbología de Flujograma.....	118
Anexo 6 Hoja de vida.....	119
Anexo 7 Hoja de vida.....	120
Anexo 8 Hoja de vida tutor.....	121

1. INFORMACIÓN GENERAL

Tema del Proyecto:

Modelo de reclutamiento y selección del talento humano por competencias para las medianas empresas del sector lácteo del cantón Latacunga”

Fecha de inicio:

El presente proyecto se empezó a elaborar desde el día lunes 10 de octubre del año 2016, el mismo que se empieza desde la primera semana de clases.

Fecha de finalización:

El proyecto tiene una duración de 12 meses, por tal razón que el proyecto se finalizara el agosto del 2017.

Lugar de ejecución:

El proyecto se efectuará en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Zona 3.

Facultad Académica que auspicia:

Facultad de Ciencias Administrativas

Carrera que auspicia:

Ingeniería Comercial.

Proyecto de investigación vinculado:

Vinculación del talento humano con las medianas empresas del sector Lácteo.

Equipo de Trabajo:

Tutor de titulación:

Ing. MBA. Jirma Elizabeth Veintimilla Ruiz

Investigadores:

Álvarez Zurita Gabriela Lisbeth

Quisaguano Chacón Deysi Johana

Área de Conocimiento:

Área 3: Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho.

Sub área 34: Educación Comercial y Administración.

Línea de investigación:

Administración y economía para el desarrollo humano y social

Sub líneas de investigación de la Carrera:

Estudios organizacionales

2.RESUMEN DEL PROYECTO

En la actualidad las medianas empresas del sector lácteo se preocupan del capital humano que aportará en cada una de las organizaciones, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo recomendar un modelo de selección y reclutamiento del talento humano por competencias para las medianas empresas del sector lácteo del cantón Latacunga.

Tomando en consideración la línea de administración y economía para el desarrollo humano y social, el motivo por el cual se desarrolló esta investigación es por el desconocimiento de nuevos procesos de reclutamiento y selección de talento humano, la cual no permite poseer un personal con las competencias requeridas al momento de cubrir con el perfil del puesto requerido, estos procesos se los realiza de forma tradicional por tal motivo se realizó una investigación bibliografía que permitió profundizar el nivel de conocimiento sobre los modelos de reclutamiento y selección dictadas por varios autores siendo el más aceptable la selección por competencias, mismo que permite evaluar las habilidades, conocimientos y aptitudes de los futuros candidatos mediante herramientas y técnicas de valoración. Se utilizó las técnicas de la encuesta y entrevista las cuales fueron aplicadas a los jefes de talento humano de las medianas empresas del sector lácteo, con la tabulación de las encuestas se determinó que tipo de modelo utilizan decretando así que las medianas empresas utilizan un modelo de selección tradicional por tal razón estas realizan un inadecuado proceso de selección siendo uno de los factores para que exista rotación en éstas empresas, con la recomendación del modelo de reclutamiento y selección por competencias se pretende mejorar los procesos dentro del departamento de talento humano mismo que ayudará a seleccionar de mejor manera a un personal idóneo y calificado que se desempeñe de forma eficiente ayudando a cumplir las metas y objetivos de la empresa.

Palabras clave: competencias, reclutamiento y selección.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La implantación del modelo de reclutamiento y selección por competencias beneficia a los empleados y trabajadores al aprovechar al máximo las habilidades y características de cada miembro del equipo de trabajo, favoreciendo el éxito potencial del cargo, elevando la satisfacción de las personas ya que se encuentran en el cargo más idóneo para desempeñarse en su trabajo, evitando pérdidas futuras debido al fracaso probable en el cargo. El reclutamiento y selección del talento humano por competencias permite elegir nuevos colaboradores con gran agilidad para desempeñar los puestos de trabajo, cumpliendo con los planes estratégicos de la empresa y creciendo personalmente con capacidades, motivación creando la diferencia de ser competitivos, minimizando costos y tiempo para ser una empresa de éxito.

Las medianas empresas del sector lácteo realizan su proceso de selección tradicional es decir de manera repetitiva e inadecuada, ya que las personas electas en ocasiones resultan ser temporales debido a que no cumplen con las expectativas de la empresa, Así, éstas han pasado de ser consideradas un coste, un gasto, que es preciso reducir al mínimo, para mantener y mejorar su competitividad. Mientras los recursos tecnológicos y conceptos financieros se acercan, los recursos humanos son los que marcan la diferencia en cuanto a permanencia, crecimiento y sostenimiento de las mencionadas empresas. Con la ayuda de este modelo podrán contratar las medianas empresas a personas competentes y ágiles en su desempeño laboral.

La presente investigación será de mucho valor para las medianas empresas del sector lácteo pues estas se encuentran en un rango muy considerable de ser grandes empresas, pues del capital humano dependerán para sobresalir y ser más competitivas, el modelo de reclutamiento y selección por competencias será una herramienta técnica y moderna y sobre todo de fácil manejo lo cual permitirá al jefe o encargado del talento humano mejorar los procesos de reclutamiento y selección, para así de esta manera cumplir las metas y objetivos propuestos por las empresas logrando optimizar tiempo y recursos.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

4.1 Beneficiarios directos:

Tabla 1 Industrias lácteas del cantón Latacunga

NOMBRE	UBICACIÓN
La Finca:	Panamericana Sur km. 5-1/2, Zona Salache Latacunga.
La Avelina:	Panamericana Norte km. 16 Lasso Latacunga.
La Querencia:	Parroquia Joseguango Bajo , Latacunga.
Liberlac:	Parroquia Guaytacama, barrio la Libertad, calle Sucre S/N y Av. Amazonas.
Tanilac:	Parroquia Tanicuchí cantón Latacunga

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las investigadoras.

Los beneficiarios directos de este proyecto son las medianas empresas del sector lácteo del cantón Latacunga, puesto que estas medianas empresas se encuentran en constante crecimiento para ellos se ve identificado el modelo de reclutamiento y selección por competencias del talento humano, con el cual estas podrán optar por un personal competente que ayude al crecimiento y desarrollo de la misma.

4.2 Beneficiarios indirectos:

Tabla 2 Número de trabajadores medianas empresas del sector lácteo

N° de medianas empresas	5
N° de trabajadores	50 aprox. Por cada empresa
Total	250 trabajadores

Fuente: Investigación de campo

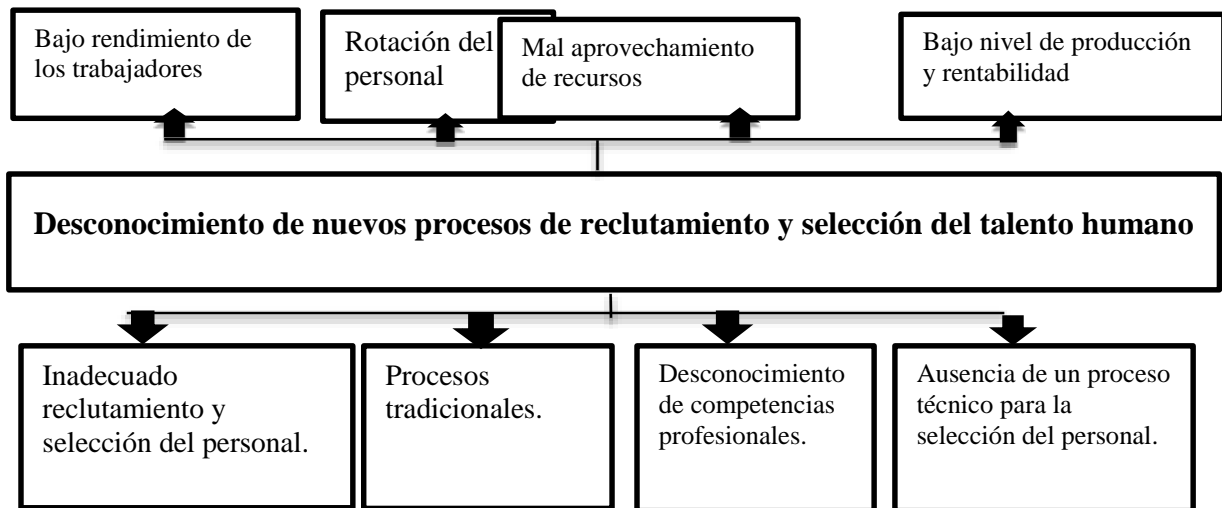
Elaborado por: Las investigadoras.

Los beneficiarios directos son los trabajadores actuales de las medianas empresas y las 90 industrias lácteas, las mismas que se están desarrollando y pueden ejecutar el modelo que se recomienda en la investigación.

5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

En la actualidad las empresas buscan explotar la capacidad y destrezas de sus empleados, pero no llegan a cumplir con este objetivo debido a que no aplican una correcta selección del personal, existen falencias al no poder identificar adecuadamente el perfil de un puesto de trabajo que se requiere.

Figura 1 Árbol de problemas



Fuente: Interna

Elaborado por: Las investigadoras

Hoy en día estas empresas buscan tener como apoyo a un verdadero equipo humano que les permita crecer, optimizar recursos y lograr un desarrollo integral con todos los colaboradores, pero se ha podido observar que las organizaciones se están desarrollando en un entorno que es muy variable, convirtiéndolas en poco tiempo vulnerables, al dejar de ser competitivas y productivas lo que le impide mantenerse en el mercado. Además están expuestas a la constante rotación de empleados debido a la situación económica y crisis que atravesamos, lo que ha afectado a la mayoría de empresas, la falta de herramientas técnicas de reclutamiento y selección no permiten cumplir con los objetivos planteados por el departamento de Talento Humano, lo cual ocasiona que los trabajadores no tengan un buen desempeño y su trabajo sea ineficiente el mismo que ocasiona la pérdida de recursos.

6. OBJETIVOS

6.1 General:

- Determinar el modelo de reclutamiento y selección del talento humano que se ajuste a las medianas empresas del sector lácteo del cantón Latacunga.

6.2 Específicos:

- Investigar de forma bibliográfica los modelos de reclutamiento y selección que pueden aplicar las medianas empresas.
- Investigar que modelos de reclutamiento y selección aplican las medianas empresas que permita el análisis de los resultados obtenidos.
- Recomendar el modelo de reclutamiento y selección por competencias para las medianas empresas del sector lácteo del cantón Latacunga.

7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS

Tabla 3 Actividades y sistemas de tareas en relaciones a los objetivos.

OBJETIVOS	ACTIVIDAD	RESULTADO DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD (TÉCNICAS E INSTRUMENTOS)
Investigar de forma bibliográfica los modelos de reclutamiento y selección que pueden aplicar las medianas empresas.	Revisión de libros, revistas y artículos científicos acorde al tema de investigación.	Identificar y determinar los modelos de reclutamiento y selección del talento humano.	Artículos Libros Revistas
Investigar que modelos de reclutamiento y selección aplican las medianas empresas que permita el análisis de los resultados obtenidos.	Plantear preguntas para un cuestionario. Aplicación del cuestionario a los jefes de talento humano de las medianas empresas. Tabulación y validación	Comparación entre el modelo tradicional y por competencias.	Encuesta/ entrevista
Recomendar el modelo de reclutamiento y selección por competencias para las medianas empresas del sector lácteo del cantón Latacunga.	Desarrollo del modelo por competencias para las medianas empresas del sector Lácteo.	Modelo de reclutamiento y selección	Adecuado proceso de reclutamiento y selección

Fuente: propia.

Elaborado por: las investigadoras

8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

8.1 Gestión del talento humano

La gestión de talento ha ido evolucionando a través del tiempo, esta área es muy indispensable dentro de las organizaciones con ella se logra formar al personal que la labora dentro de las empresas la misma que depende de aspectos como la cultura, la estructura y el ambiente que se logra obtener dentro de la misma gracias a una buena gestión del departamento de recursos humanos. Chiavenato (2012) afirma:

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (p.5).

Cada una de las empresas posee un departamento de talento humano el mismo que ayudara a controlar el bienestar de los trabajadores y por ende el desarrollo de toda la empresa. Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

8.2 Gestión del talento humano por competencias

La gestión por competencias está produciendo cambios por la implantación de nuevos enfoques de recursos humanos los mismos que se van apoyando en el uso de las competencias donde adoptan un verdadero pensamiento estratégico ayudando a todo el capital humano a ser cada vez más proactivo.

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización (Cruz & Vega, 2001, pág. 9).

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer (Gerencia.com, 2013).

La gestión por competencias también es una herramienta que se utiliza dentro de las organizaciones con los trabajadores los mismos que están encaminados a cumplir con ciertos objetivos mediante el desempeño laboral dentro de este también se pueden identificar las características antes mencionadas tales como conocimientos, habilidades aptitudes con esto lograremos tener un personal calificado y eficiente.

8.2.1 Gestión por competencias.

Tomado del autor David McClelland fue el primero en acuñar el término competencia, en 1975. El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se les sometía. McClelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona sus competencias que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. Rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos humanos como forma de añadir valor a la empresa y citado por (amalgamadeletras.blogspot.com, 2006). Los seres humanos son capaces de realizar una actividad pero muchos de ellos no poseen las habilidad y destrezas suficientes para realizar dicha actividad encargada es por ello dentro de las empresas se miden el nivel de capacidad que posee el trabajador en distintos puntos de vista.

Se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional,

junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo (Cuesta Santos, 2010). Es por ello que se aplica la competencia a toda la organización para lograr un eficiente funcionamiento en las tareas y actividades designadas a cada una de las personas.

8.2.2 Importancia de la gestión por competencias

Es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por él puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo (Gerencia.com, 2013). Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de “llamar” a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

La gestión por competencias tiene indudables ventajas para las empresas:

- Mejora el clima laboral
- Aumenta la eficacia y eficiencia de los empleados
- Mejora el absentismo y rotación
- Aumenta las capacidades de la organización
- Mejora el desempeño general de la organización

No obstante, la gestión por competencias conlleva un enfoque muy individualizado en el tratamiento de cada trabajador de la organización por lo que su uso únicamente da frutos en organizaciones con una gestión madura (“AEC - Gestión por competencias”, 2017.)

8.3 Competencia

Las competencias son aquellos conocimientos habilidades, destrezas y actitudes que cada uno de los individuos poseen los mismos que son expuestos de manera diferente en ciertas actividades que

el hombre desempeña de manera eficaz y satisfactoriamente. “Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo en una situación” (Spencer, p.10). Las competencias también son parte esencial de la personalidad propia de cada una de las personas donde estas pueden prever de la conducta en el ámbito laboral.

Entonces definiríamos a la competencia como aquella habilidad, cualidad, conocimiento y actitud propia de cada persona la misma que permite al trabajador tener un desempeño en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medida y controladas, y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

Para que el profesional desarrolle los comportamientos observables asociados a una competencia (hacer), es necesaria la presencia conjunta de los cinco componentes de las competencias: lo que sabe (su conocimiento); lo que sabe hacer (su habilidad para poner en práctica esos conocimientos); saber ser o estar (sus actitudes); querer hacer (su motivación) y poder hacer (aptitud profesional, los recursos disponibles, lo favorable del medio) (www.juntadeandalucia.es, p. 25).

Figura 2 Componentes de la competencia



Fuente: (Espinosa & Tigse, 2012, pág. 58)

Elaborado por: las investigadoras.

8.3.1 Clases de competencias

- **Competencias técnicas**

Las competencias técnicas son propias del ser humano en cuanto se debe a como se desempeña en lugar o área de trabajo que se le sea asignado, estas competencias se pueden evaluar dependiendo

del cargo que va desempeñar la personas, es decir la persona debe estar capaz de desarrollar su puesto de trabajo asignado.

Son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. (Lanuque, Alejandro, s.f.)

- **Competencias profesionales**

Los procesos de selección cada vez más exhaustivos y detallados, y recopilan una mayor cantidad de información sobre los posibles candidatos. Con los datos que se obtenían hasta ahora ya no es suficiente y necesitan una metodología de calidad que pueda determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles de cada uno de ellos.

Las competencias profesionales son las capacidades que tenemos para poner en práctica todos nuestros conocimientos, habilidades y valores en el ámbito laboral. Son unas cualidades que precisamente en los últimos años han cobrado una especial importancia en los procesos de selección. (Equipos & talento .com, 2012)

8.3.2 Características de la competencia

- **Motivación:** los intereses que una persona interesa o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
- **Características:** características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- **Concepto propio o de uno mismo:** las actitudes valores o imagen propia de una persona.
- **Conocimiento:** la información que una persona posee sobre áreas específicas
- **Habilidad:** la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Para poder identificar de mejor manera las competencias personales se describe a continuación el modelo Iceberg:

Figura 3 Modelo de Iceberg



Fuente: (Alles, 2005, p. 25)

Elaborado por: las investigadoras.

Los conocimientos, las destrezas y habilidad están más en la superficie y son más fáciles de detectar, en cambio las actitudes y valores, el concepto de uno mismo y los rasgos más profundos de personalidad siguiendo el modelo del Iceberg, están debajo de la superficie y son las difíciles de evaluar.

8.3.3 Tipos de competencias

- Las “**competencias genéricas**”, dotadas de mayor carácter transversal, consisten en competencias comunes a distintas familias ocupacionales.
- Las “**competencias específicas**” consisten en conocimientos con mayor contenido específico y dirigido a una determinada función u ocupación especializada.
- Las “**competencias sociales**”, inseparables de las otras, versan sobre el vínculo que traba el trabajador con el sistema de empleo y con los cambios en el mercado de trabajo. La “competencia social” identifica a un trabajador analítico, activo y crítico de los cambios en el mercado de trabajo y de su impacto en la sociedad, en la cultura, en los hábitos de consumo, en el ambiente, etc. inseguridad de las relaciones sociales (Ibarra, 2009, p. 80).

8.4 Competencias laborales

Es la capacidad efectiva que poseen cada uno de los individuos para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral que le haya sido designada, la competencia laboral es una capacidad real y demostrada por la persona.

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo (Alles, 2006, p. 80).

La mayoría de las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo conocimientos específicos y habilidades necesarias para un desempeño adecuado.

Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada (Alles, 2006). La mayoría de las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo tales como: conocimientos específicos y habilidades necesarias para desempeñarse en puesto de trabajo.

Una competencia laboral se define como una serie de conductas, habilidades, conocimientos y destrezas que se asocian al éxito en el desempeño en un puesto de trabajo determinado; por tanto, el modelo, para una empresa determinada, se ha de desarrollar a partir de la identificación de conductas laborales en un grupo de trabajadores con desempeño sobresaliente y exitoso (Ernesto Yturralde, s. f.). Un Perfil de Competencias Laborales es un conjunto de categorías y dimensiones conductuales que impactan en el desempeño laboral de un colaborador, o grupo de colaboradores y de la organización en su conjunto.

8.5 MODELOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

8.5.1 Modelo tradicional

El modelo de reclutamiento y selección del personal tradicional es un modelo común que utilizan las empresas para atraer al personal a la empresa que consta de tres pasos esenciales que es el anuncio, recepción de la hoja de vida y recomendación o referencias de los aspirantes, pudiendo así con esto cubrir la vacante existente.

El modelo de selección tradicional se basa en una concepción del mercado económico y del mercado laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva. Este modelo tradicional asume que un empleado hace y hará las mismas tareas un año y otro y así durante un número elevado de años. (Salgado & Moscoso, 2008, pág. 17)

Mediante este modelo las empresas buscan reducir costos al momento de incorporar al personal, algunas de ellas utilizan pruebas, test para medir el nivel de capacidad que posee una personas, pero muchos de estas personas ingresan de manera inmediata por recomendaciones del propio personal que labora en la empresa o fuera de la empresa sin antes haber realizado un análisis de las habilidades y destrezas del aspirantes.

8.5.2 Modelo por competencias

El modelo de reclutamiento y selección por competencias hace un énfasis refiriéndose que este modelo busca tener personas con un alto nivel de capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo permitiéndose desarrollar de mejor manera. Según (Salgado & Moscoso, 2008):

Se basa en una concepción diferente del mercado económico y laboral. Este modelo parte de la premisa de que la economía se mueve en un escenario caracterizado por su volatilidad, por desarrollarse en entornos económicos cambiantes y que en el futuro la volatilidad de los escenarios se acentuará. (pág. 17)

El modelo busca definir de manera concreta habilidades, conocimientos y destrezas propias de cada una de las personas, concretando así que el modelo permite elegir a las personas idóneas para el puesto trabajo las mismas que deberán cumplir con las características específicas del perfil de trabajo requerido por lo tanto el aspirante deberá tener deseos de trabajar en equipo tener

motivación personal lo cual permite disminuir el nivel de rotación y costos que incurren en la empresa.

8.5.3 Modelo de Werther Jr.

Este modelo de especifica de acuerdo a las necesidades de la empresa y cubrir un puesto de trabajo de manera rápida, busca un candidato que cumpla con las especificaciones de acuerdo al cargo. Peña (2005) Menciona que “Es importante mencionar que Werther, es partidario de las entrevistas, aún y se siga el modelo considera que la entrevista es fundamental, tanto lo que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos, como la entrevista del usuario o jefe inmediato” (pág. 129). Este modelo se acompleja más sobre la entrevista que establezca el aspirante, es decir le interesa más los antecedentes pasados que haya tenido el candidato para ellos este modelo consta de ocho pasos fundamentales dentro del reclutamiento y selección.



Fuente: (Reclutamiento y selección de personal, 2014)

Elaborado por: las investigadoras.

8.5.4 Modelo de Gómez Mejía

Es un modelo de selección de personal mucho más sofisticado, ya que evalúa a dos o más candidatos a la vez, es más metódico, pero su autor, Gómez Mejía, 2003, afirma que es de los más eficaces y eficientes, este proceso consta de 10 pasos. Este modelo se basa fundamentalmente en la revisión exhaustiva de cada una de estas etapas, con el propósito de la elección del mejor candidato, no importando el tiempo que se lleve esta selección. Citado por (Peña, 2005, pág. 129).

Figura 5 Proceso de selección de Gómez Mejía



Fuente: (Proceso de reclutamiento y selección) Gómez Mejía 2003

Elaborado por: las investigadoras.

8.6 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS

8.6.1 Definición del perfil

Los perfiles de competencias del puesto son el conjunto de comportamientos o requerimientos para poder desempeñar de forma eficaz y eficiente un puesto de trabajo dentro de una organización. El perfil del puesto permite identificar las aptitudes, cualidades y capacidades que, conforme a su descripción, son fundamentales para la ocupación y desempeño del mismo.

La realización del perfil del puesto de trabajo hace necesario previamente tener un profesiograma de dicho puesto de trabajo. Este es un documento que explique qué características tiene que tener la persona adecuada para ocupar el nuevo puesto de trabajo que ha sido creado. Los profesiogramas se pueden realizar por factores o por competencias. (WeblogRecursos Humanos, 2010).

En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes competencias

8.6.2 Reclutamiento del personal

El reclutamiento del personal es un proceso en el cual las empresas buscan una o varias personas idóneas para ocupar un puesto de trabajo, donde estos serán potencialmente calificados y a la vez capaces de dominar cargos dentro de la organización. Al momento que hacemos un reclutamiento estamos buscando a la persona más apta la misma que será eficiente y por ende tendrá que ser competitiva, porque si la empresa cuenta con personas aptas las empresas u organizaciones también serán altamente competitivas. (Alles, 2015) Afirma que: “El reclutamiento es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo” (p.184). El enfoque por competencias se fundamenta en la utilización de fuentes y medios para atraer el personal idóneo y por consiguiente llevar a cabo la selección. Busca encontrar fuente de vacantes de personal donde se encuentren básicamente las competencias que la empresa requiere. El reclutamiento es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida.

8.6.2.1 Reclutamiento interno

Según (Restrepo, Ladino, & Orozco, 2008) afirman que el reclutamiento interno se da cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o mediante un cambio de cupo. Por lo tanto el reclutamiento interno se puede dar por medio de base de datos de los colaboradores actuales y recomendaciones de los empleados, medios de reclutamiento interno, medios visuales tales como: cartelera, medios electrónicos internet (mail electrónicos).

8.6.2.2 Reclutamiento externo

El reclutamiento externo se da fuera de las empresas es decir cuando la empresa desea llenar o cubrir una vacante con personas exteriores o que no pertenezcan a la empresa.

Para (Restrepo, Ladino, & Orozco, 2008) Reclutamiento Externo es cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas que no pertenecen a la empresa. Medios de Reclutamiento Externo: Anuncio en la página web de la entidad, Avisos en Prensa y Revistas, Anuncio en Radio y en el canal corporativo de televisión. (pág. 289)

El departamento de recursos humanos será quien se encargue de buscar de manera sistemática a los candidatos, fuera de sus propios empleados para poder cubrir el puesto de trabajo, dentro de ello utilizara distintas técnicas de reclutamiento.

Tabla 4 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo.

RECLUTAMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Más económico. • Más rápido. • Más seguro en cuanto a los resultados finales. • Motiva a los empleados. • Es un retorno de la inversión de la empresa en capacitación y desarrollo del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso. • Puede elevar a los empleados a su máximo de incompetencia. • Evita la renovación de gente.
Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. • Renueva los recursos humanos de la empresa. • Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es más lento que el reclutamiento interno. • Más costoso. • Menos seguro que el interno. • Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos. • Puede traer aparejados problemas salariales a la empresa (cuando el candidato externo pretende más que lo previsto inicialmente).

Fuente: Alles, 2006, p. 184.

Elaborado por: las investigadoras.

8.6.2.3 Reclutamiento mixto

Para (Chiavenato I. , 2014) el reclutamiento mixto la combinación de uno y otro. Ambos se complementan al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele (pág. 164).

8.6.3 Técnicas de reclutamiento

- **Anuncios:** Es el método clásico, pero no por ello obsoleto, todo depende del medio en que se publique la vacante. La mayoría de las empresas utiliza la prensa para comunicar sus anuncios, pero también se puede acudir a la radio, revistas especializadas y por supuesto internet, este último medio posee gran demanda debido a su accesible costo y diversidad de formatos, que van desde banners, redes sociales y hasta plataformas generadas exclusivamente con ese objetivo (Arzate, s. f.). Un anuncio debe ser directo y claro y constituye el reflejo de la organización y la imagen que se desea comunicar. Un buen anuncio es la diferencia entre recibir muchas cartas malas y pocas cartas buenas.
- **Recomendaciones:** Otro método tradicional que consiste en preguntar a los propios trabajadores y en los círculos profesionales o sociales, si conocen a personas con el perfil que estamos buscando. Las recomendaciones suponen un reclutamiento casi inmediato, gracias a que de entrada, tenemos una referencia de primera mano sobre cada postulante. El inconveniente es que el número de candidatos suele ser bastante limitado, por lo que tiene mejores resultados en las empresas de gran tamaño (Arzate, s. f.).

8.6.4 Selección del personal por competencias

La Gestión eficaz de los Recursos Humanos de una Organización comienza con una correcta Selección del Personal que la forma. Luego de establecido el sistema de gestión por competencias, se hace indispensable la utilización de los perfiles de cargo en el proceso de reclutamiento y selección permitiendo así captar a los candidatos más idóneos para el cargo (Aracena, 2008).

El proceso de selección del personal es indispensable dentro de las empresas es donde se revisa toda la información de cada uno de los candidatos estos deben cumplir con las expectativas o parámetros que cada empresa impone al momento de reclutar al personal además de ellos cada uno de los postulantes deberán cumplir con el perfil de puesto que requiere la empresa este perfil deberá ser antes expuesto, para así poder recolectar a los candidatos aptos para que desempeñen en el lugar de trabajo. Alles (2006) afirma:

Conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda), a aquellos que

presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización.

De una adecuada selección del personal dependerá el buen funcionamiento del cargo de trabajo y sobre todo de toda la organización. La clave del éxito de todo el proceso consiste, básicamente, en que sea sencillo y corto, cubriendo, desde ya, los requisitos de la organización: contratar a la persona indicada, en el momento indicado y con el salario indicado. Además del riesgo de contratar a la persona incorrecta, también es conveniente evitar tener que procesar muchas respuestas irrelevantes de las distintas fuentes seleccionadas. Uno de los recursos más tradicionales en los procesos de búsqueda es la publicación de anuncios, y estos, cuando no están bien confeccionados, constituyen una frecuente fuente de respuestas inadecuadas.

Por el contrario el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué aspirantes o solicitantes deben ser contratados, este proceso de no efectuarse adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos que se presentan durante la búsqueda de estos.

El proceso de selección y reclutamiento es una etapa inicial, en la cual las empresas determinan a las personas adecuadas para desempeñar un puesto, estos procesos consisten en identificar de un mercado laboral a las personas que cubran con el perfil de puestos, pero sobre todo con los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere la descripción de puestos, de aquí que se define el reclutamiento como el proceso que permite localizar e identificar a las personas que potencialmente puedan cubrir el puesto de trabajo en las vacantes existentes.

Figura 6 Los pasos en un proceso de selección



Fuente: (Peña, 2005).

Elaborado por: las investigadoras.

La selección por competencias busca cubrir las vacantes existentes dentro de las organizaciones de una manera técnica la cual permita poseer trabajadores altamente capacitados y capaces de realizar las actividades, mediante este modelo de selección se logra identificar al candidato adecuado para el puesto de trabajo mediante sus **Conocimientos, Habilidades y destrezas**.

Dentro de la fase de selección se enfoca una estricta revisión de toda la información, para los autores (Restrepo, Ladino, & Orozco, 2008) la fase de selección del personas se enfoca la estricta revisión de la información de cada uno de los candidatos, empleando tres técnicas fundamentales tales como;

8.6.4.1 Análisis y evaluación de las hojas de vida.

Para los autores (Restrepo, Ladino, & Orozco, 2008) las hojas de vida deben ser analizadas por el líder del equipo de desarrollo humano para verificar cuáles aspirantes, según los requerimientos, cumplen con el perfil del cargo. Cuando una hoja de vida no cumpla con algunos de estos requisitos será descartada. Aquellas hojas de vida que cumplan con los requisitos continuarán en el proceso

8.6.4.2 Verificación de datos y referencia.

Dentro del proceso de selección lo más relevante pues ahí es donde se verifica y se recolecta más información sobre el candidato. (Restrepo, Ladino, & Orozco, 2008) “la referencias es la

verificación de datos académicos, referencias y datos laborales y referencias personales”. Generalmente la verificación de datos y referencia se los realiza de manera directa con la persona mediante una llamada telefónica, el mismo que permite solicitar datos sobre el desempeño laboral, comportamiento, todo en cuanto relacionado al trabajo en el que haya desempeñado, para la validación de las referencias se procede a realizar el mismo procedimiento pero este se enfoca en cuanto a la vida personal del candidato.

8.6.4.3 Entrevista para la identificación y evaluación de competencias.

La entrevista se centra sobre hechos concretos narrados por el entrevistado con el fin de encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Consiste en preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

La entrevista por competencias: a la hora de definir la entrevista por competencias, se parte de la base de la definición anteriormente expuesta sobre lo que es una entrevista de selección. No obstante, se deben añadir las particularidades de las competencias transversales. Tal y como se ha citado en la introducción, frente a la realidad del mercado, surge la necesidad de detectar “otras capacidades” en las personas candidatas (Instituto de fomento empleo y formación, 2012). Buscar mejorar los resultados de un proceso de reclutamiento y selección y disminuir en tanto la rotación así como también el inadecuado proceso de selección.

Tabla 5 Estructura básica de una entrevista por competencias

Situación	Tener una descripción detallada, mediante preguntas del contexto en el que se produjo esas conductas.
Tarea	Obtener información exacta, mediante preguntas, sobre las responsabilidades y objetivos de la persona en esa situación pasada.
Acción	Conocer las conductas, mediante preguntas, que fueron puestas de manifiesto en aquella situación.
Resultado	Determinar el nivel de eficacia y eficiencia en la solución de esa situación del puesto.

Fuente: Tomado de (Talero, 2013), citado por María Teresa Palomo.

Elaborado por: las investigadoras.

La entrevista por competencias pregunta sobre detalles específicos para poder hacerse una idea de la persona «en acción» (qué es lo dijo, hizo, pensó y sintió en ese momento), centrándose especialmente en experiencias de hace 12 o como máximo 24 meses. Por lo que es una herramienta muy útil para la selección de personal. (Talero, 2013)

8.6.4.4 Evaluación

La evaluación del candidato concierne ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo cada una de ellas dependerán del puesto del trabajo. Donde se podrán verificar los **Conocimientos, Habilidades y Actitudes** de cada uno de los postulantes.

8.6.4.4.1 Test de Habilidad Mental General y Habilidades Cognitivas.

La habilidad mental general (HMG) se puede definir como la capacidad de un individuo para aprender de forma precisa y rápida una tarea, una materia o una destreza, bajo condiciones de instrucción óptima. Menos tiempo y más exactitud indican mayor habilidad mental general. (Salgado & Moscoso, 2008). A continuación se detallan las evaluaciones más relevantes al momento de realizar una selección:

- **Test de inteligencia.-** Mide la capacidad para aprender y aplicar lo aprendido de manera rápida y eficiente a través de la comprensión. Se manifiesta por la adaptación a situaciones cambiantes o rutinarias, facilidad para la toma de decisiones o iniciativa en la solución de

problemas; por ello, además de medir el índice de inteligencia de un sujeto también se detectan las habilidades intelectuales que ha desarrollado.

- **Test proyectivos.-** Los test proyectivos sirven para valorar aspectos personales, sociales, de adaptación, de relación y conflictos internos de la vida de la persona que los realiza, esta valoración se basa en la forma en que el individuo interpreta la realidad.
- **Pruebas situacionales.-** son test de naturaleza conductual, en el que los candidatos se enfrentan de manera real o simulada a situaciones parecidas en sus características y contenidos a aquellas que deberán de resolver en la ejecución de las tareas del cargo para el que están realizando el proceso de selección.

a) Interacción grupal o individual:

Esta consiste en que los candidatos se reúnan en torno a una mesa redonda, o un ambiente que sea propicio para el dialogo, posteriormente se les plantea a los candidatos un tema relacionado al puesto de trabajo en el que ellos deban debatir y discutir abiertamente sobre el tema, mientras un examinador o varios examinadores evalúan y estudian a cada uno de los candidatos.

b) Método in Basket:

Consiste en un ejercicio individual que simula el puesto de trabajo que ocuparía el candidato en caso de ser aceptado. Normalmente se realiza con la entrega de tareas que debe realizar, pidiéndole que ordene y seleccione las acciones se debe prestar atención a su importancia.

- **Exámenes médicos.-** acto mediante el cual se interroga y examina de manera general a un trabajador con el fin se de determinar su estado de salud, y poder saber los factores que tiene al exponerse a un puesto de trabajo.

8.6.5 Presentación de informe de selección del personal

El informe de la fase de preselección será presentado por cada uno de los aspirantes, el mismo deberá contener una serie de elementos, los mismos que fueron manifestados y observados durante esta fase por cada uno de ellos, para la determinación y evaluación de las competencias.

Este informe se da con la finalidad de conocer la información de una manera clara y poder sustentar todo lo expuesto por los aspirantes, los candidatos que mayor valoración posean tendrán la

oportunidad de participar en la siguiente fase de selección para ellos se emplea un informe de selección el cual constará de cierta información.

Tabla 6 Datos del informe.

DATOS	CONTENIDO
Datos generales	Datos de identificación del candidato, de la organización y del cargo.
Pruebas aplicadas	Breve descripción de cada una de las pruebas aplicadas al candidato.
Resultados	Interpretación de las puntuaciones obtenidas por el candidato en los instrumentos utilizados.
Conclusiones	Recomendaciones acerca del candidato de acuerdo al grado de desarrollo de las competencias evaluadas.

Fuente: Tomado de (Talero, 2013), citado por María Teresa Palomo.

Elaborado por: las investigadoras.

8.6.6 Decisión

La decisión es el punto final de la selección del personal, es aquí donde se revisa el informe final para saber cuál de todos los candidatos cumple con todos los requerimientos solicitados y poder cubrir la vacante.

Se inicia con el análisis de los informes de los postulantes que han logrado mantenerse en el proceso y continua con la determinación de los finalistas para cada puesto de trabajo o lista de Elegibles, donde cualquiera de los incluidos puede ser un potencial eficiente trabajador (Pisco, 2001, pág. 142).

La decisión determina al candidato que ocupara la vacante que estuvo disponible después de haber cumplido con todas las exceptivas, es decir el candidato deberá haber cumplido con todas las exigencias que se propuso durante todo el proceso.

8.6.7 Inducción

La inducción se da después de haber terminado la fase de decisión es donde, el empleado que cumplió con todas las expectativas sigue con el próximo paso que es la inducción del personal para luego proceder a realizar el contrato de trabajo.

Comprende la recepción del nuevo trabajador y familiarización con su puesto, ambiente físico de trabajo, jefe y compañeros, así mismo, con la filosofía, los objetivos, políticas y normas de la empresa, ésta etapa es de crucial importancia en el futuro éxito del nuevo trabajador, ya que suele potenciar o frustrar el ímpetu del mismo (Pisco, 2001, pág. 142).

Dentro de la inducción el trabajador recibirá capacitaciones sobre aspectos principales de la empresa y valores que se practican en ella, sobre todo se le informara a que departamento pertenece su lugar de trabajo.

8.6.8 Mediana empresa

Son organizaciones dedicadas al comercio, a la industria, a las finanzas e incluso a prestar varios servicios y cuyos recursos están constituidos de manera ordenada para así lograr sus objetivos. Para que una empresa se encuentre en el rango de ser medianas no debe exceder en el número de sus trabajadores, recursos y ventas anuales los mismo que ya están establecidos por un estado y deben cumplirse por dichas empresas.

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas, las medianas empresas comprenden entre 50 a 199 trabajadores (S.R.I., s.f.).

Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.

- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

8.6.8.1 Importancia de las PYMES

Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo (S.R.I., s.f.).

9. VALIDACIÓN DE LAS PREGUNTAS CIENTÍFICAS O HIPÓTESIS:

¿Qué modelo de reclutamiento y selección del Talento Humano se ajusta a las medianas empresas del sector lácteo del cantón Latacunga?

10. METODOLOGÍAS

10.1 Tipos de investigación

Investigación bibliográfica

Se utilizó este tipo de investigación para profundizar el nivel de conocimiento con respecto al tema por ello se realizó consultas científicas, libros de reclutamiento y selección del talento humano por competencias, artículos científicos de talento humano y revistas que fueron tomados de distintos autores, los mismos que permitieron determinar las diferencias existentes entre el modelo de reclutamiento y selección por competencias y el modelo tradicional.

Investigación de campo

Se ejecutó una investigación de campo preliminar para determinar cuántas medianas empresas existen teniendo en cuenta una base de 95 industrias lácteas del cantón Latacunga para ellos se realizó una entrevista directa con los dueños, gerentes, jefes de talento humano y encargos de este departamento, y poder definir de manera clara el segmento de nuestra investigación (**Ver tabla 40**).

Se realizó la investigación de campo con el fin de poder determinar cuántas medianas empresas existen en el cantón Latacunga, visitando personalmente cada las industrias lácteas de todo el cantón, para luego poder determinar cuántas medianas empresas existen, para comprobar que las mismas son medianas empresas se estableció de acuerdo al número de trabajadores que cada una de ellas posee, comprobando así que dentro del cantón Latacunga existen 5 medianas empresas legalmente constituidas y con aun activo funcionamiento de las mismas , los datos obtenidos fueron sometidos a un análisis que nos proporcionó información veraz y transparenté de qué tipo de modelo de reclutamiento y selección utilizan las medianas empresas del cantón Latacunga.

Investigación descriptiva

La investigación descriptiva se utilizó para describir el lugar donde se realizó la presente investigación, siendo este las seis medianas empresas del sector lácteo del cantón Latacunga, las mismas que fueron objeto de estudio.

10.2 Enfoques

Cuantitativa

Es una investigación realizada a una muestra representativa de un colectivo más amplio, mediante preguntas estandarizadas, es decir recogen información mediante una encuesta lo que permite su cuantificación y tratamiento estadístico.

Cualitativa

Se acerca al objeto de estudio y describe las cualidades de un fenómeno, con el propósito de describir la realidad, para luego interpretar los resultados de acuerdo al problema que se encontró.

10.3 Técnicas de investigación

Encuesta

La encuesta es una técnica de investigación que permite obtener y elaborar datos de forma rápida y eficaz.

Se realizó una encuesta con 10 preguntas que fueron dirigidas a los cinco jefes de talento humano de las cinco medianas empresas del sector lácteo del cantón Latacunga, con el fin de saber si utilizan algún modelo de reclutamiento y selección del talento humano y poder realizar una comparación sobre los dos modelos tradicional y competencias y por último recomendar el modelo de reclutamiento y selección del talento humano por competencias.

Las preguntas fueron realizadas con opciones múltiples, abiertas, cerradas las mismas que fueron tomadas de investigaciones similares y también fueron adecuadas al tema de investigación que se lo realizó, los resultados de la misma fueron tabulados en el SPSS y de igual forma válidos por la herramienta que proporciona el SPSS el alfa de cronbach teniendo un nivel de fiabilidad de 0,883. **(Ver anexo 1 y anexo 2).**

Entrevista

La entrevista es una técnica de recopilación de información directa mediante una conversación profesional, la misma que permite interactuar entre el investigador y los participantes de la entrevista dependiendo siempre de un buen nivel de comunicación.

Se formuló con una serie de preguntas con la finalidad de saber conocer las características principales de la empresa a través del departamento de Talento Humano (**Ver anexo 3**).

10.4 Instrumentos

Cuestionario

Es un instrumento de investigación que permite recolectar información mediante una serie de preguntas organizadas de forma coherente con el propósito de obtener información de los consultados, los mismo que están diseñados para realizar análisis estadísticos.

Guion de preguntas

Para la realización de la entrevista a los gerentes y jefes de talento humano se realizó una serie de preguntas específicas con la finalidad de obtener información directa para la investigación.

10.5 Fuentes de información

Fuentes primarias

Es toda aquella información obtenida directamente de la mediana empresa (encuesta y entrevista). A los jefes- encargados del departamento de talento humano y propietarios de las mismas.

Fuentes secundarias

Es aquella información derivada de las páginas web.

10.6 Población

La población de la investigación fueron las cinco medianas empresas del sector lácteo del cantón Latacunga, las mismas que constan de un jefe de talento humano.

Tabla 7 Industrias lácteas del cantón Latacunga.

NOMBRE	UBICACIÓN	Jefe de Talento Humano
La Finca	Panamericana Sur km. 5-1/2, Zona Salache Latacunga.	1
La Avelina	Panamericana Norte km. 16 Lasso Latacunga.	1
La Querencia	Parroquia Joseguango Bajo , Latacunga.	1
Liberlac	Parroquia Guaytacama, barrio la Libertad, calle Sucre S/N y Av. Amazonas.	1
Tanilac	Parroquia Tanicuchí cantón Latacunga	1
Pamalat	Panamericana Norte Km 20 Sector Lasso Centro.	1

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las investigadoras.

Dentro de nuestra investigación no se utiliza la fórmula de muestra porque existe un determinado número de empresas motivo de estudio, para lo cual se empleó la población finita dentro de nuestra investigación. La población finita es aquel conjunto de compuesto por una cantidad determinada de elementos.

11. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Para el progreso de nuestra investigación se desarrolló encuestas a los Jefes Talento Humano y a los encargados del mismo, recabando información sobre el proceso de reclutamiento y selección del talento humano, la misma que nos facilitó determinar y analizar qué tipo de modelo de reclutamiento y selección utilizan las medianas empresas del sector lácteo del cantón Latacunga.

11.1 Análisis y resultados de las medianas empresas encuestadas

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas se pudo concretar que cinco de estas medianas empresas utilizan un modelo tradicional, siendo este un modelo poco ajustable al tipo de empresa, este modelo posee procesos muy simples tales como; anuncio, entrevista, relaciones de amistad y recomendaciones terminando por ultimo con la contratación, este tipo de modelo impide el crecimiento de la mediana empresa y del capital humano, es decir no permite al trabajador desarrollar por completo sus habilidades, conocimientos y actitudes en el lugar de trabajo, puesto que el trabajador que ingresa no se ve reflejado por un perfil de puesto de trabajo, teniendo como consecuencia un nivel de rotación alto porque el trabajador es ubica aleatoriamente en un determinado puesto de trabajo sin saber si cumplirá o no con un buen desempeño por tal razón se puede manifestar que todas las medianas empresas objeto de estudio desconocen el modelo de reclutamiento y selección del talento humano por competencias.

Con los resultados obtenidos se determina que la mediana empresa Parmalat – Ecuador con su planta en Lasso provincia de Cotopaxi, es una empresa que utiliza el modelo por competencias siendo esta una empresa reconocida a nivel mundial, pero dentro de nuestro país es reconocida por mediana empresa en esta se ajusta un personal competente y calificado para labora en dicha empresa, con ello se puede emplear una comparación entre modelo tradicional y el modelo por competencias.

El capital humano es indispensable dentro de cualquier empresa o institución, el ser humano puede desarrollarse en un puesto de trabajo de acuerdo a sus conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes siendo esta la parte fundamental para el desarrollo y progreso de las empresas y poder sobresalir en el mercado.

Análisis de las encuestas realizadas a las medianas empresas del sector lácteo

La encuesta se aplicó a los jefes y encargados del departamento de Talento Humano, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 8 Procesos

¿Cómo se considera los procesos de reclutamiento y selección dentro de la empresa?

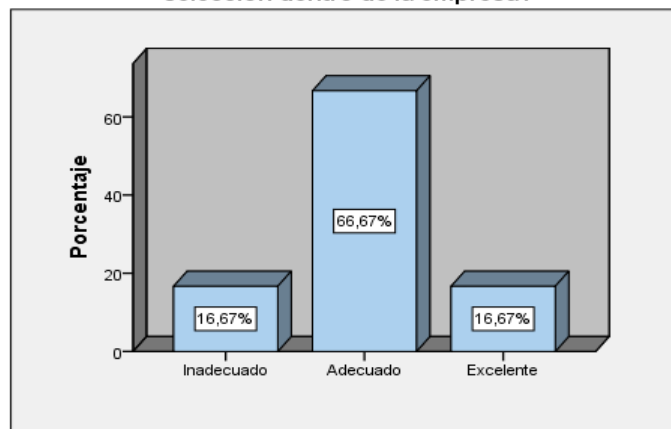
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	1	16,7	16,7	16,7
	Adecuado	4	66,7	66,7	83,3
	Excelente	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Las investigadoras.

Gráfico 1 Procesos

¿Cómo se considera los procesos de reclutamiento y selección dentro de la empresa?



Fuente: la encuesta

Elaborado por: Las investigadoras.

Análisis e Interpretación

El 17,67% de los encuestados considera que los procesos de reclutamiento y selección del personal son inadecuados y el 66,67% considera que son adecuados lo que significa que dentro de las medianas empresas estos procesos de selección se deberían mejorar para un mejor funcionamiento del departamento de Talento Humano.

Tabla 9 Importante

¿Cree usted que es importante el proceso de reclutamiento y selección del personal?

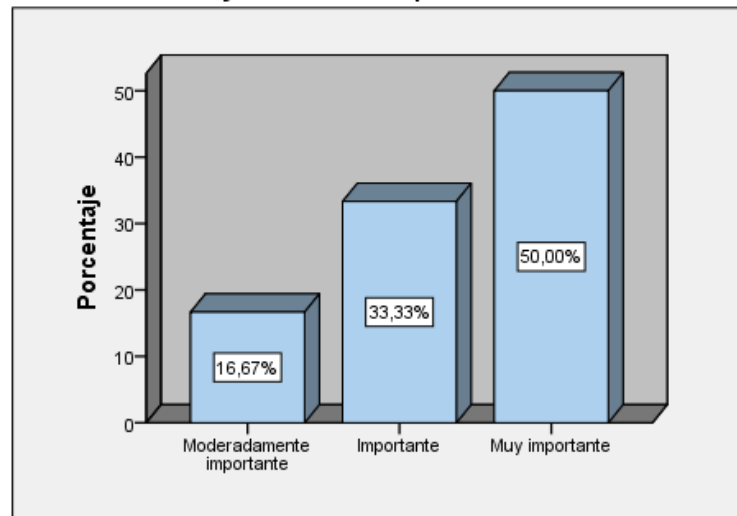
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Moderadamente importante	1	16,7	16,7	16,7
Importante	2	33,3	33,3	50,0
Muy importante	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Las investigadoras.

Gráfico 2 Importante

¿Cree usted que es importante el proceso de reclutamiento y selección del personal?



Fuente: la encuesta

Elaborado por: Las investigadoras.

Análisis e Interpretación

El 16,67% de los encuestados considera que son moderadamente importante los procesos de reclutamiento y selección lo que significa que deberían mejorarse de manera inmediata estos procesos, de tal manera que estas medianas empresas puedan desarrollarse de mejor manera dentro del mercado laboral.

Tabla 10 Medios

¿Qué medios de reclutamiento de personal utiliza?

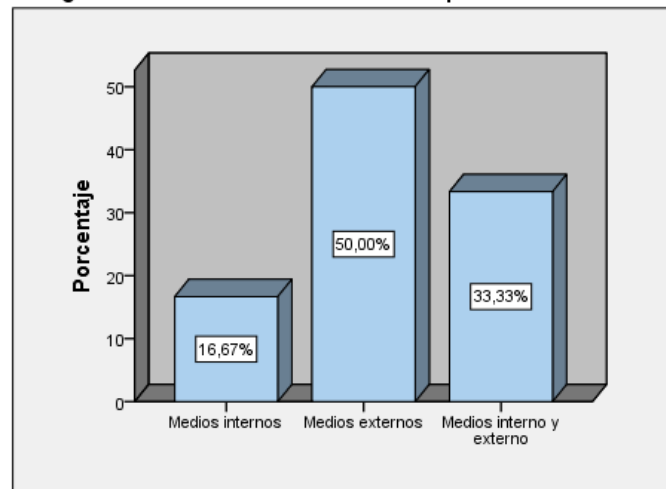
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Medios internos	1	16,7	16,7	16,7
Medios externos	3	50,0	50,0	66,7
Medios interno y externo	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Las investigadoras.

Gráfico 3 Medios

¿Qué medios de reclutamiento de personal utiliza?



Fuente: la encuesta

Elaborado por: Las investigadoras.

Análisis e Interpretación

El 50% de las empresas encuestadas prefieren utilizar los medios externos, el mismo que permite introducir personal que no pertenece a la empresa, es decir nuevo personal el cual debe estar apto para ocupar la vacante.

Tabla 11 Fuentes internas

¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento de personal utilizadas en los medios internos?

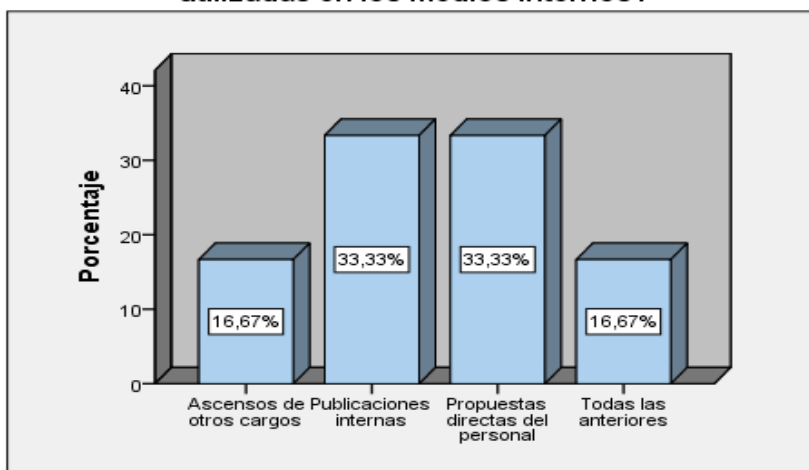
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Ascensos de otros cargos	1	16,7	16,7	16,7
Publicaciones internas	2	33,3	33,3	50,0
Propuestas directas del personal	2	33,3	33,3	83,3
Todas las anteriores	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Las investigadoras.

Gráfico 4 Fuentes internas

¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento de personal utilizadas en los medios internos?



Fuente: la encuesta

Elaborado por: Las investigadoras.

Análisis e Interpretación

Del total de las empresas lácteas encuestadas un 33,33% utilizan publicaciones internas y propuestas directas del personal, lo cual significa que al momento de existir una vacante la empresa realiza llamamientos internos en la empresa para que toda el personal este informado, la otra manera es proponer directamente al personal ya sea por su desempeño en el puesto de trabajo.

Tabla 12 Fuentes externas

¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento de personal utilizadas en los medios externos?

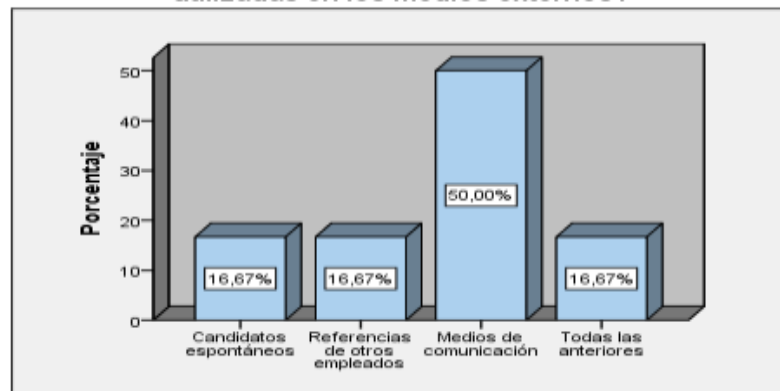
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Candidatos espontáneos	1	16,7	16,7	16,7
	Referencias de otros empleados	1	16,7	16,7	33,3
	Medios de comunicación	3	50,0	50,0	83,3
	Todas las anteriores	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Las investigadoras.

Gráfico 5 Fuentes externas

¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento de personal utilizadas en los medios externos?



Fuente: la encuesta

Elaborado por: Las investigadoras.

Análisis e Interpretación

El 50% de los encuestados prefieren utilizar los medios de comunicación como fuente principal de informar que existe una vacante disponible de trabajo, este tipo suele ser el más competente porque así se recluta mayor cantidad de candidatos y se puede elegir al candidato más idóneo para ocupar la vacante.

Tabla 13 Requisitos

¿Cuál es el requisito más importante a la hora de seleccionar a un candidato?

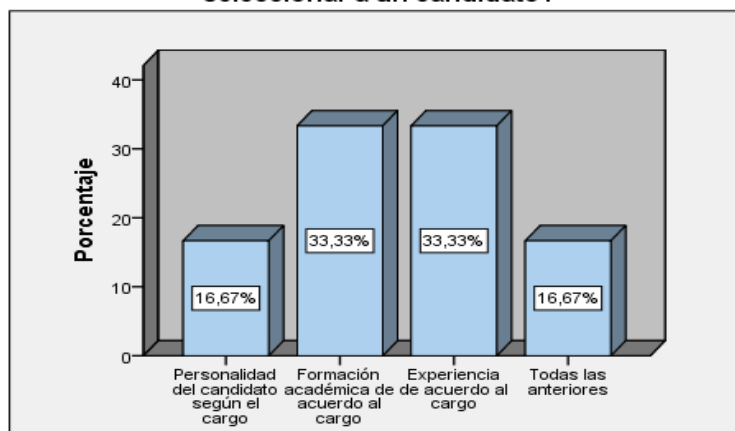
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Personalidad del candidato según el cargo	1	16,7	16,7	16,7
	Formación académica de acuerdo al cargo	2	33,3	33,3	50,0
	Experiencia de acuerdo al cargo	2	33,3	33,3	83,3
	Todas las anteriores	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Las investigadoras.

Gráfico 6 Requisito

¿Cuál es el requisito más importante a la hora de seleccionar a un candidato?



Fuente: la encuesta

Elaborado por: Las investigadoras.

Análisis e Interpretación

EL 33.33% de las empresas encuestadas manifiesta que utilizan como requisito más importante la formación académica y la experiencia de acuerdo al cargo lo que significa que no se basan en las competencias personales del candidato a la hora de elegir al candidato.

Tabla 14 Tipo

¿Qué tipo de pruebas aplica la empresa para la selección del personal?

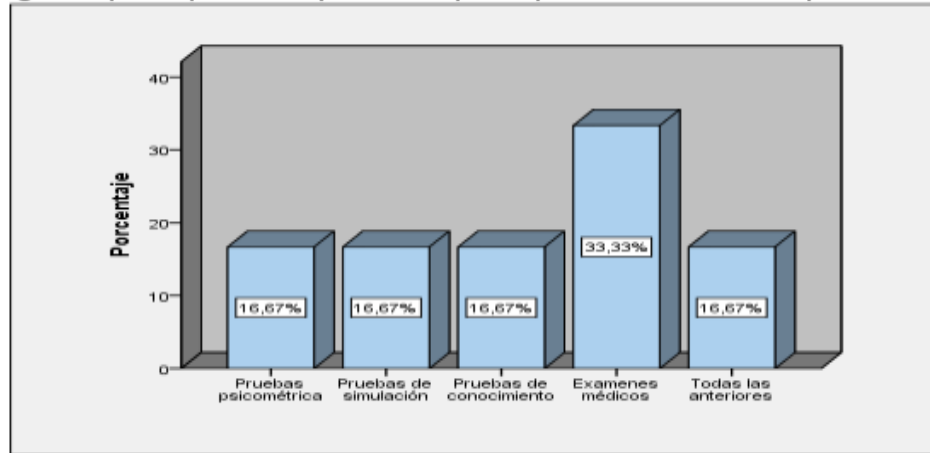
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pruebas psicométrica	1	16,7	16,7	16,7
	Pruebas de simulación	1	16,7	16,7	33,3
	Pruebas de conocimiento	1	16,7	16,7	50,0
	Exámenes médicos	2	33,3	33,3	83,3
	Todas las anteriores	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Las investigadoras.

Gráfico 7 Tipo

¿Qué tipo de pruebas aplica la empresa para la selección del personal?



Fuente: la encuesta

Elaborado por: Las investigadoras.

Análisis e Interpretación

El 33,33% de las empresas encuestadas manifiesta que solo utilizan como prueba primordial los exámenes médicos, lo que significa que no le toman mucha importancia a las demás pruebas puesto que todas son indispensables para la buena selección del personal.

Tabla 15 Técnicas

¿Está usted de acuerdo con las técnicas de reclutamiento y selección utilizadas actualmente?

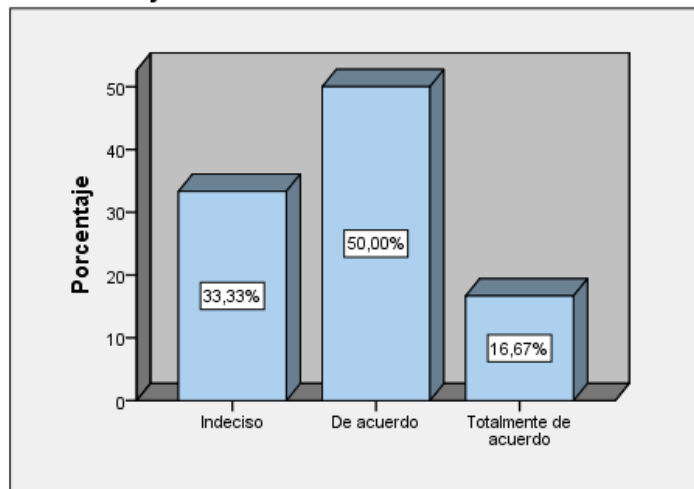
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Indeciso	2	33,3	33,3	33,3
De acuerdo	3	50,0	50,0	83,3
Totalmente de acuerdo	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Las investigadoras.

Gráfico 8 Técnicas

¿Está usted de acuerdo con las técnicas de reclutamiento y selección utilizadas actualmente?



Fuente: la encuesta

Elaborado por: Las investigadoras.

Análisis e Interpretación

El 33,33% de los encuestados manifiesta que está indeciso con el actual proceso de selección que utilizan las medianas empresas lo que significa se debe mejorar los procesos de selección y así poder desarrollar eficientemente los procesos de reclutamiento y selección.

Tabla 16 Nivel

¿En qué nivel considera Ud. que se encuentra la rotación del personal de la empresa?

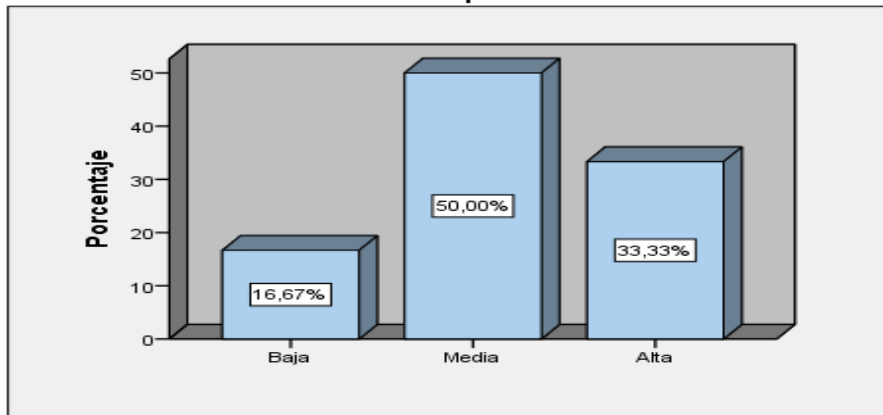
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Baja	1	16,7	16,7	16,7
Media	3	50,0	50,0	66,7
Alta	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Las investigadoras.

Gráfico 9 Nivel

¿En qué nivel considera Ud. que se encuentra la rotación del personal de la empresa?



Fuente: la encuesta

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e Interpretación

El 33,33% de los encuestados manifiesta que posee un nivel de rotación alta, lo que significa que estas medianas empresas deben mejorar el proceso de selección del personal puesto que la rotación del personal depende de manera directa de una buen proceso de reclutamiento y selección., es ahí donde se debe definir de manera clara el perfil del puesto de trabajo el mismo que se debe ajustar al tipo de candidato que se va a reclutar.

Tabla 17 Modelos

¿Qué tipo de modelos de reclutamiento y selección utiliza?

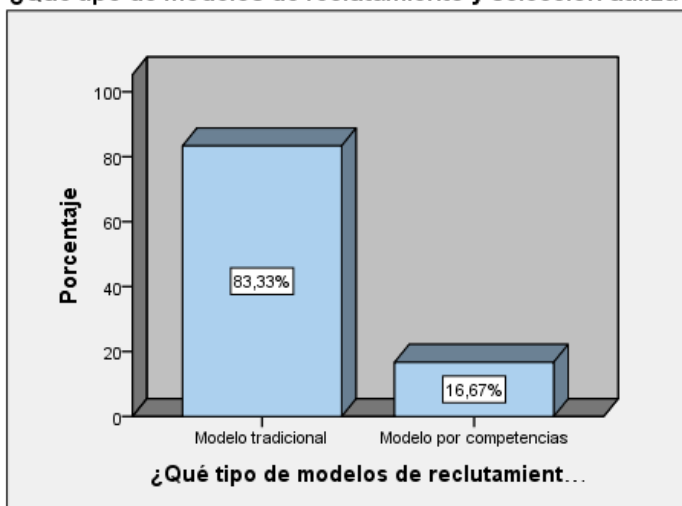
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Modelo tradicional	5	83,3	83,3	83,3
Modelo por competencias	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico 10 Modelos

¿Qué tipo de modelos de reclutamiento y selección utiliza?



Fuente: la encuesta

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis e Interpretación

De las empresas encuestadas el 83,33% utilizan el modelo de selección tradicional lo que significa que se debe recomendar un nuevo modelo de selección para que así puedan reclutar y elegir de mejor manera a los futuros candidatos.

11.2 Comparación del modelo por competencias y el tradicional

Tabla 18 Empresas Lácteas encuestadas

TRADICIONAL	COMPETENCIAS
La Finca	Parmalat
La Avelina	
La Querencia	
Liberlac	
Tanilac	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis de las empresas encuestadas con su respectiva reseña histórica.

Empresa La Finca

La Finca es una compañía de responsabilidad limitada que se constituyó en el año de 1972. En sus inicios elaboraba quesos de tipo fresco y margarina, para posteriormente diversificar sus productos contando en la actualidad con quesos frescos, Mozzarella, semimaduros, crema de leche, mantequilla, yogurt, manjar, y leche pasteurizada (La Finca, s.f.).

La empresa la finca está ubicada en la Panamericana Sur km. 5-1/2, Zona Salache en la ciudad de Latacunga es una empresa de gran prestigio, realiza su reclutamiento y selección del personal de forma tradicional , su reclutamiento lo realizan de forma interna puesto que llama a sus futuros colaboradores mediante anuncios publicitarios en la radio y televisión dela localidad, siendo que los futuro candidatos a formar parte de la organización se presentan con su respectivo currículum vitae y tienen una entrevista directa con el encargado de recursos humanos, en dicha empresa existe una repetitivo reclutamiento manteniendo una alta rotación del personal, siendo una gran oportunidad el modelo de reclutamiento y selección del talento humano por competencias ya que demostrara los candidatos idóneos a ocupar puestos vacantes y disminuirá la rotación logrando cumplir los objetivos planeados y cubriendo las expectativas de la empresa.

Empresas La Avelina

La empresa láctea aparece en 1958 con el nombre jurídico “Sociedad Limitada Productora de lácteos La Avelina” Una organización prometedora en Cotopaxi, en sentido laboral, un punto de elite en proporcionar trabajo a todo el sector, una de las primeras que empezó. Además, se inaugura en el mercado el ahora tan reconocido yogurt, en su versión más eficaz que el yogurt tradicional.

La Avelina siempre estuvo a la vanguardia de privilegiar la calidad y sanidad de todo y cada uno de sus productos, con único objeto de cuidar celosamente la salud y el bienestar de sus consumidores, es así como en 1988 se inaugura la fábrica para la producción de helados, jugos y yogurt; empresa hecha realidad con un préstamo de la CFN.

Lamentablemente la sobredimensión de esta fábrica y limitación del mercado regional, genera graves problemas económicos y causa una enorme iliquidez y obliga al cierre de la fábrica en el año de 1990 y toma de sus instalaciones por los trabajadores.

En 1992 con una producción de 80.000 litros diarios, se habilita nuevamente la empresa con su nuevo nombre Lácteos Abellito S. A. conservando la marca la Avelina situándose en cargo de Gerente General la Sra. Paola Nieto Zavala de Plaza, la misma que tiene como objetivo primordial la recuperación del posicionamiento del mercado nacional, se encuentra ubicada en la parroquia Tanicuchi, del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, realiza la venta y distribución al por mayor y menor de Productos lácteos con tecnología suiza con 82 años de experiencia (Casa, 2012).

Empresa La Querencia

Hace 19 años empezó el sueño de Eduardo Cobo, un emprendedor latacungueño, de 36 años; que creyó en las bondades de su tierra, su afición por los toros y su gran anhelo por ser torero lo llevó a tener lo que ahora es la Querencia. Cuando tenía 18 años le encantaba visitar muchas haciendas ganaderas, en una de ellas descubrió que se procesaba queso fresco; inició comprando y distribuyendo, luego se dio cuenta que el negocio podía funcionar mejor si él mismo elaboraba. La propiedad que tenía la adecuó e implementó; inmediatamente se puso a procesar leche y elaborar queso fresco. “Queso Fresco Don José”, se llamaba al pequeño negocio que montó Eduardo Cobo, en honor a su abuelo, para ese tiempo sacó una línea de Yogurt que se llamaba “yogurito” para niños. La empresa de a poco fue creciendo, para eso trataban de buscar un nombre que identificara

un poco más la línea de productos lácteos. “La Querencia”, fue el nombre que encontraron para identificar sus productos. Era menester constituir una empresa con todas las de ley, buscaron un nombre que representara a esta empresa, y se decidieron por PRODALECC, que significa Procesadora de Alimentos de Eduardo Cobo Cruz, dueño de las marcas. La Querencia. Natulac. La Castellana. En la actualidad la empresa de productos lácteos “LA QUERENCIA” está ubicada exacta en la Ciudad de Latacunga, Parroquia José Guango Bajo, Barrio Centro donde se encuentra la planta de producción y oficinas administrativas (La Querencia, 2013).

La empresa la Querencia demuestra que utiliza el modelo tradicional puesto que verifican el perfil del candidato es decir revisan el currículum vitae de cada futuro colaborador, su reclutamiento manifiesta que es por anuncios publicitarios tomando en consideración la importancia de una buena selección radica en tener expectativas favorables en las actividades que se les encomienda tomando en cuenta la trayectoria académica y experiencia laboral.

Empresa Liberlac

La empresa se denomina LIBERTLAC CIA LTDA. Su razón comercial es lácteos amazonas se dedica a la transformación de materia prima (la leche) en productos terminados tales como leche pasteurizada, queso y yogurt, se ubica en la provincia de Latacunga parroquia Guaytacama barrio la libertad (Liberlac Cía.Ltda., 2016).

La empresa lácteos amazonas demostró que su reclutamiento y selección del personal lo realiza de forma tradicional puesto que los candidatos demuestran sus conocimientos en la materia, y forman parte de la organización mediante una entrevista directa con el encargado de recursos humanos sin pruebas como exámenes médicos ya que el personal debe estar en buen estado de salud porque se trabaja en cuartos fríos, también mencionan que les gustaría interesarse por el modelo de competencias ya que existe un alto rotación del personal y ocasiona en costos.

Empresa Tanilac

La Industria Láctea PATEURIZADORA “Tanilac”, fue creada aproximadamente hace 16 años por el Sr. Ricardo Chancusig conjuntamente con su esposa la Sra. Martha Catota, bajo el nombre de Productos Lácteos “Tanicuchí”; en un principio esta industria tenía una planta de producción totalmente reducida en lo que respecta al espacio físico produciendo únicamente quesos; luego de

algunos años empezaron a ampliar sus instalaciones y por ende a elaborar más productos tales como: yogurt, quesos, leche pasteurizada descremada y semidescremada. Al elevar su producción tuvieron la necesidad de contratar personal más especializado en el área de producción y ventas, entre los cuales se destacan: Ingenieros en Industrias Lácteas, Personal Administrativo y Financiero, entre otros; generando trabajo y desarrollo social para muchas personas de la zona y también de fuera de ella; con el pasar del tiempo su prestigio y distinción le llevaron a comenzar a innovar sus instalaciones físicas: área de producción, administrativa y de ventas, así como también la adquisición de nuevos equipos de última tecnología para la producción, el área de contabilidad y también nuevos y mejores vehículos para la distribución de sus productos en nuevos mercados nacionales (Tanilac, 2014).

La empresa Tanilac aplica un modelo tradicional puesto que se caracteriza por conocer las capacidades que necesita un puesto de trabajo y que dicho trabajo sea cubierto por la persona adecuada es decir, aquella persona que cumpla con el mayor número de capacidades. Ya que el éxito de la empresa se apoya en la calidad de su capital humano, si la empresa logra realizar con éxito sus aptitudes y sabe cómo mantenerlo le favorecerá para alcanzar una ventaja competitiva.

Empresa Parmalat

Durante casi 30 años, Parmalat ha formado parte de los hogares ecuatorianos entregando productos de alta calidad, saludables y nutritivos bajo las marcas Parmalat y Zymil. Cuenta con plantas de producción en Lasso y Cuenca para entregar al mercado ecuatoriano leche entera, semidescremada, descremada, deslactosada, fortificada, saborizada, leche en polvo, crema de leche, yogurt y mantequilla. Hoy en día Parmalat del Ecuador cuenta con 160 colaboradores directos y recoge más de 40 millones de litros de leche al año que son procesadas en nuestras dos plantas de producción, bajo los más altos estándares de calidad.

Todos nuestros colaboradores están comprometidos con la calidad e innovación, lo que nos ha permitido ser una de las marcas más reconocidas en el país. Nos encontramos en constante desarrollo e innovación para entregar productos con alto valor agregado que aportan a la nutrición de toda la familia, entendiendo que todos tenemos necesidades específicas dependiendo de la edad o del estilo de vida. Para conocer más de Parmalat a nivel global, por favor visita www.parmalat.com (Parmalat, s.f.)

La empresa Parmalat ubicada en la Panamericana Norte Km 20 sector Lasso Centro es una empresa de gran prestigio puesto que sus colaboradores son reclutados y seleccionados mediante el modelo de competencias aprovechando el potencial de cada candidato que ocupara un puesto de trabajo demostrando las habilidades, destrezas y expectativas que poseen, enriqueciendo el patrimonio humano en razón de la aportación de nuevos talentos, lo que resulta importante para el crecimiento de la empresa y de la persona porque aporta fundamentalmente en las labores que se les encomienda.

Tabla 19 Cuadro comparativo

MODELO TRADICIONAL	MODELO POR COMPETENCIAS
Proceso en el cual se identifica la información clave del candidato para ocupar el puesto deseado.	Proceso en el cual se identifica los conocimientos, habilidades, y actitudes del candidato idóneo para ocupar el puesto deseado, formando una ventaja competitiva al tener un equipo de trabajo productivo y comprometido por la organización.
Tipos de reclutamiento: Interno: Recomendaciones, carteras de trabajo. Externo: Agencias publicitarias.	Tipos de reclutamiento: Interno: Planes de asociación, promoción de personal, programa de desarrollo del personal. Externo: Portal de internet de la organización, anuncio de empresas.
Parte de la descripción del puesto (objetivo, actividades, funciones).	Parte de las conductas que requiere un puesto para realizar un trabajo con un alto desempeño.
Se analiza la trayectoria profesional y académica de la persona.	Se analiza las conductas profesionales del candidato en el pasado, permitiendo conocer el dominio de una competencia.
Evalúa fundamentalmente sus conocimientos y habilidades.	Evalúa fundamentalmente habilidades, actitudes y ciertos valores del individuo.
Es reactivo, persigue un ajuste mutuo entre la persona y el puesto de trabajo que ocupa. Realiza un conjunto de actividades conocidas y limitadas.	Es proactivo y a largo plazo, pretende la consecución de sus objetivos mediante el conocimiento y las competencias de los trabajadores.
Su objetivo primordial el control, se evalúa por el rendimiento “resultado” de los empleados.	Su objetivo principal es el desarrollo, en el que se evalúa el potencial de cada uno de los empleados en relación a sus competencias.
Su remuneración es acorde al puesto jerárquico que ocupes dentro de la organización y las tareas que desempeñes.	Su remuneración es acorde a las competencias de los empleados o su capacidad de realizar tareas distintas, independientemente del puesto de trabajo.

Busca personas que tengan acreditados unos conocimientos técnicos.	Busca personas que tengan capacidad para aprender y con ciertas características emocionales.
Se concentra en desarrollar las tareas que ejecuta en el puesto de trabajo.	Se fomenta el desarrollo de la creatividad y nuevas ideas.
Provoca el crecimiento dentro de la empresa.	Se fomenta el desarrollo profesional y personal.

Elaborado por: Las investigadoras

DISCUSIÓN

Teniendo como referencia investigaciones anteriores como el artículo de (Naranjo, 2012) cuya investigación se denomina “El proceso de selección del personal y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquillas (Colombia)”; y la investigación de (Ganga & Sánchez , 2008) con el tema denominado “Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal en la comuna de Montt- Chile”. Estas investigaciones muestran de manera general como se realiza un proceso de reclutamiento y selección del personal en las medianas empresas permitiendo así mostrar un proceso de reclutamiento y selección adaptable al tipo de empresas motivo de estudio.

En la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, se realizó la presente investigación a seis medianas empresas, teniendo como resultado que cinco de ellas utilizan el modelo de reclutamiento y selección tradicional y una de ellas utiliza el modelo de reclutamiento y selección por competencias, lo cual nos permitió analizar la diferencias que existente entre estos dos modelo.

El modelo de reclutamiento y selección por competencias ha resultado como una opción sustancial para todas organizaciones de tal manera que han logrado integrar de manera efectiva el ciclo de Recurso Humanos, la cual ha permitido desarrollar a la organización, de manera eficiente, este modelo es el estudio profundo del diseño los perfiles ocupacionales los mismo que hacen referencia las características propias de las personas (saber, saber hacer y el saber ser).

Hoy en día en el cantón Latacunga no existen medianas empresas que utilicen este modelo que a continuación se lo desarrolla, por tal razón se recomienda a las mismas incluir dicho modelo mediante este se logra desarrollar de mejor manera los procesos y por ende estas empresas

tengan un nivel más avanzado en lo que se debe al talento humano, este modelo ayudará a actualizar y mejorar los procesos de reclutamiento y selección de las medianas empresas del sector lácteo.

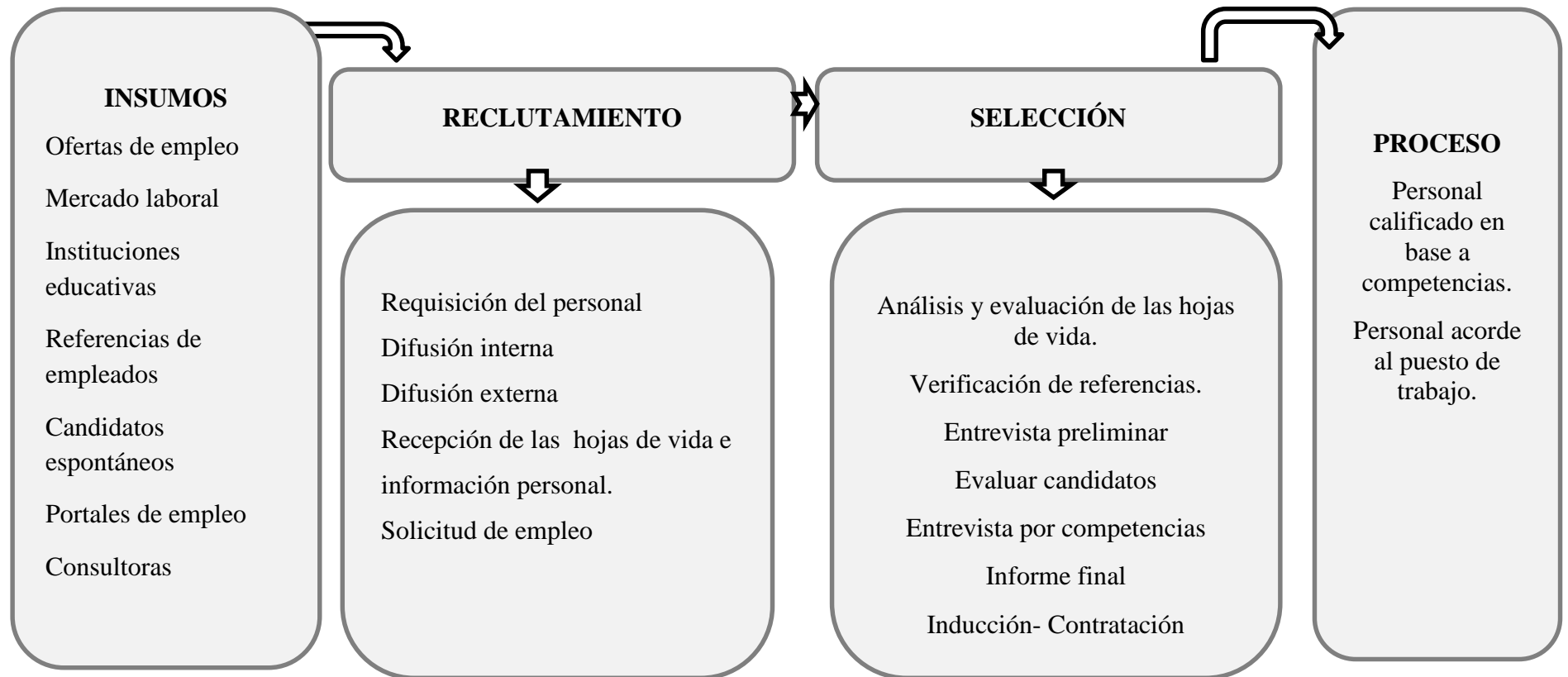
11.3 Modelo de reclutamiento y selección por competencias

El modelo que se presenta a continuación se desarrolla con un enfoque funcionalista donde se podrá describir de mejor manera las competencias, este enfoque se da porque cada una de las funciones debe estar establecidas o especificadas según el tipo de cargo que se va a desempeñar.

El presente modelo define los procesos de reclutar y selección a través de diferentes actividades los candidatos deberán cumplir con los requerimientos y exigencias dictados por parte de la empresa apoyándose en diferentes medios o técnicas para atraer a las personas más idóneas tomando en consideración las competencias técnicas y profesionales que cada uno de los candidatos deben poseer establecidas mediante el departamento de talento humano.

Los procesos de reclutamiento y selección serán dirigidos por miembros internos de las empresas el mismo equipo que estará conformado por el jefe de talento humano, jefe administrativo, jefe de operaciones según sea la área que lo solicite deberán estar los jefes o jefes inmediatos, a este proceso se le debe incluir a la una psicóloga la misma que será la encargada de evaluar a los candidatos.

Gráfico 11 Modelo de reclutamiento y selección por competencias



Elaborado por: Las investigadoras

11.3.1 RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

El reclutamiento del personal es la primera fase para iniciar con la selección del o los candidatos a continuación se muestra las actividades que se debe desarrollar dentro del reclutamiento, el reclutamiento es la fase primordial para realizar el llamamiento a nuevos candidatos a ocupar una vacante disponible dentro de las empresas, estas se pueden reclutar de manera interna y externa.

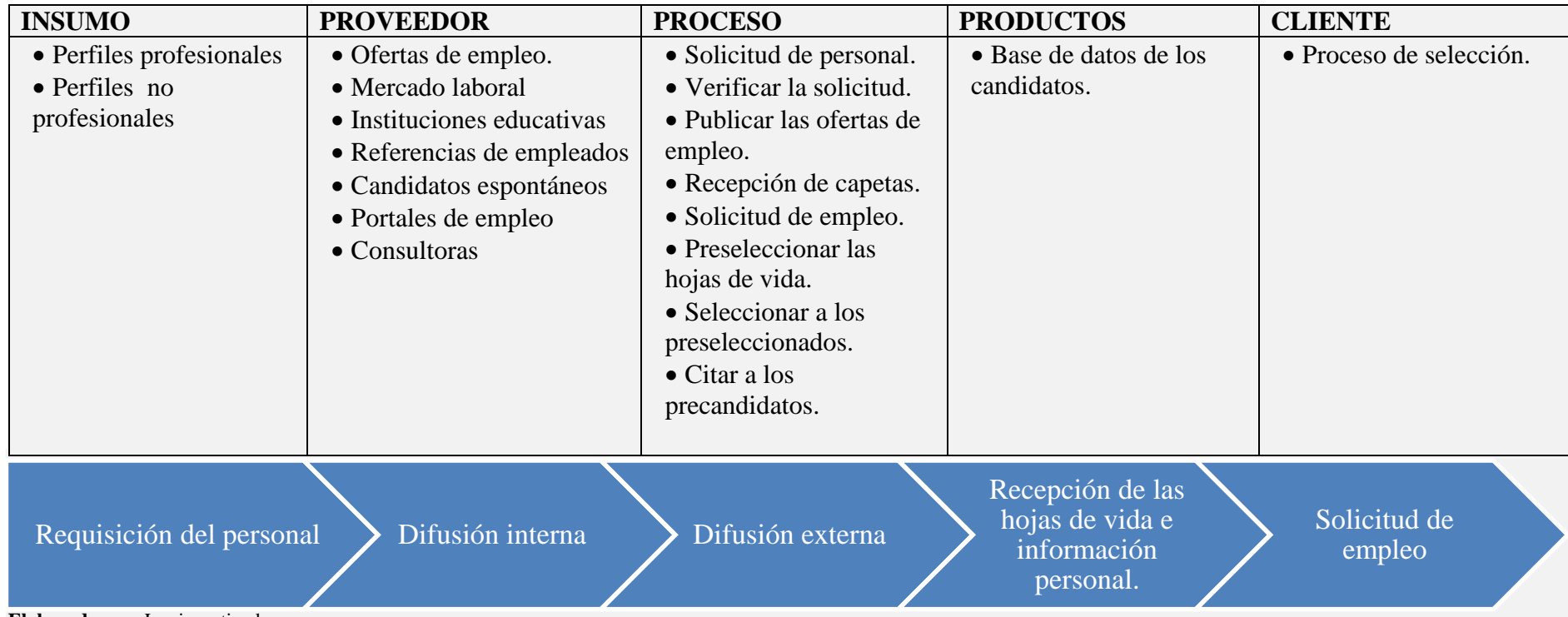
Interna: se da cuando se presenta determinada vacante en cualesquier momento, para ello se realiza publicaciones internas entre sus empleados los cuales pueden ser ascendidos o transferidos a un nuevo puesto de trabajo. Este reclutamiento puede ser visible dentro de la empresa en las cartelas de la misma, no implica mucho tiempo en buscar al nuevo trabajador que ocupará la vacante.

Externo se da cuando la vacante se pretende llenar con personas exteriores a la empresa es decir que estas no estén involucradas dentro de la misma. Este tipo de reclutamiento es dado a conocer en medios locales tales como anuncios en medios de comunicación (radio, Tv e internet), referencias de otros empleados o a su vez candidatos espontáneos.

Permite el ingreso de nuevos colaboradores a la empresa. A su vez genera más tiempo en buscar un candidato que cumpla con las expectativas para cubrir la vacante.

RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Gráfico 12 Cadena de valor del reclutamiento



Elaborado por: Las investigadoras

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Tabla 20 Descripción del proceso de reclutamiento.

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO DE TRABAJO
1	Solicitud de personal.	Se solicita al personal según documento de requisición de nuevo personal. Dentro de ella está requisición se deberá tomar en consideración Información sobre el cargo. Funciones principales del cargo. Competencias. Información del área solicitante.	Jefe de área solicitante.	F-GTH-001 Requisición.
2	Verificar la solicitud	Verifica que la solicitud esté debidamente llenada y con visto bueno de personas autorizadas.	Asistente de talento humano.	
3	Publicar las ofertas de empleo.	Después de haber recibido la requisición del personal se da la búsqueda del nuevo por difusión interna o externa del personal para llenar la vacante disponible. Se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: Definición de la empresa. Descripción del cargo. Requisitos Competencias requeridas de acuerdo al cargo.	Jefe de talento humano.	F-GTH-002 Anuncio interno F.GTH-003 Anuncio externo

4	Recepción de carpetas.	Una vez que se haya realizado las publicaciones internas y externas se recepta las carpetas de todos los postulantes al cargo.	Departamento de talento humano.	
5	Preseleccionar las hojas de vida.	Preselecciona las hojas de vida de acuerdo al perfil de cargo solicitado, verifica que cumplan con las políticas establecidas por la empresa y entrega al jefe de área que solicitó personal para su respectiva revisión.	Jefe de talento humano – Jefe de área que solicita personal.	
6	Seleccionar a los preseleccionados.	Escoge precandidatos en base a los documentos entregados y competencias requeridas para proceder con el proceso de selección.	Departamento de talento humano – jefe de área que solicita personal.	
7	Citar a los precandidatos.	Citar a los precandidatos para que llenen la solicitud de empleo para los registros establecidos.	Asistente de talento humano.	F-GTH-004 Solicitud de empleo.

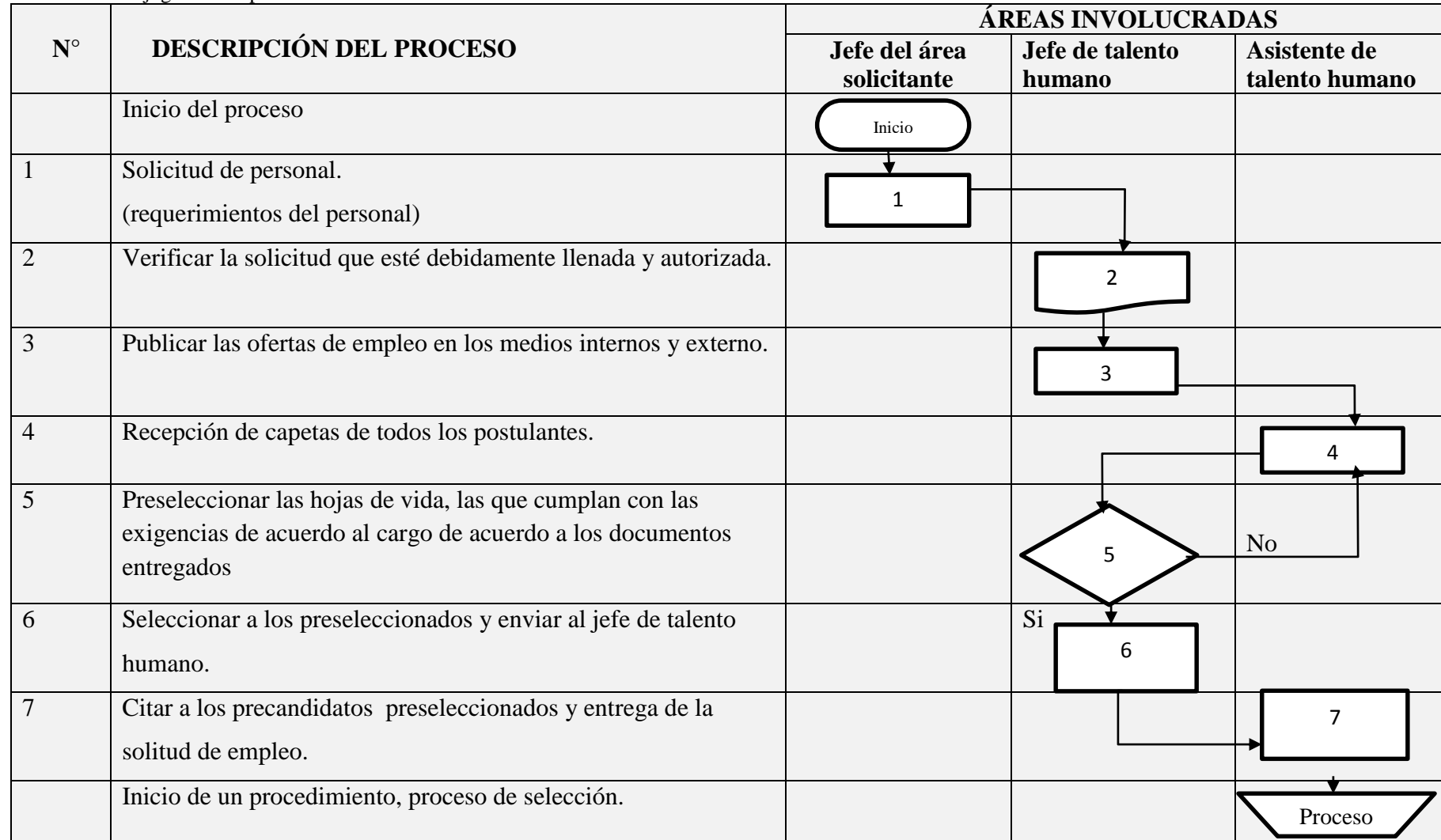
Elaborado por: Las investigadoras

Tabla 21 Descripción de documentos de trabajo

DESCRIPCIÓN	CÓDIGO
Formato de solicitud de requisición de un nuevo personal	F-GTH-001
Formato de anuncio interno	F-GTH-002
Formato de anuncio externo	F-GTH-003
Formato de solicitud de empleo	F-GTH-004

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico 13 Flujograma del proceso de reclutamiento



Elaborado por: Las investigadoras

Tabla 22 Formato de solicitud de requisición de un nuevo personal

Logotipo de la empresa		NOMBRE DE LA EMPRESA						
		DIRECCIÓN DE LA EMPRESA						
REQUISICION DE UN NUEVO PERSONAL								
ÁREA QUE LO SOLICITA:								
FECHA SOLICITUD	DD	MM	AA		FECHA RECEPCIÓN	DD	MM	AA
1° Información sobre el cargo								
Nombre del cargo					Dependencia			
2° Funciones principales del cargo								
3° Competencias								
<i>Formación académica requerida para el cargo</i>								
Bachiller		Profesional				Estudiante Universitario		
Técnico		Especialización						
Competencias Técnicas					Competencias profesionales			
Creatividad					Trabajo en equipo			
Innovación					Conocimiento			
Habilidades de comunicación					Liderazgo			
Destrezas					Responsabilidad			
Relaciones interpersonales					Compromiso			
<i>Experiencia requerida</i>								
4° Información del área solicitante								
Nombre del jefe solicitante			Dependencia			Cargo		
Nombre de la persona autorizada para solicitar personal					<hr style="width: 100%;"/> Firma			

Elaborado por: Las investigadoras

Tabla 23 Formato de anuncio interno

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	CONVOCATORIA DEL PERSONAL			
	NOMBRE DE LA EMPRESA			
	Fecha de publicación	Día	Mes	Año
CONVOCATORIA DE PERSONAL				
Por medio del presente se informa a todo el personal que labora dentro de la empresa, que existe una vacante disponible dentro del área de Ventas los interesados acercarse al departamento de talento humano.				
Cargo:				
Requisitos:				
Académicos:				
Experiencia:				
Competencias				
Conocimientos:				
Habilidades:				
Valores:				
_____ Jefe de Recursos Humano				

Elaborado por: las investigadoras

Gráfico 14 Formato de anuncio externo

NOMBRE DE LA EMPRESA

Requiere contratar: (nombre de la profesión)

Requisitos: Título universitario
Título tecnólogo
Bachilleres

Experiencia: Tener conocimientos en....

Competencias: Habilidades, destrezas y valores.

Edad: tener una edad entre los 23 a 29 años

Importante:

Los postulantes deberán presentar su hoja de vida y datos personales en una carpeta, buen ambiente de trabajo y beneficios de ley para el trabajador.

Los interesados dejar su carpeta en las instalaciones de la empresa (dirección de la empresa).

Logotipo de la empresa

Elaborado por: las investigadoras

Tabla 24 Formato de solicitud de empleo.

NOMBRE DE LA EMPRESA		Fotografía	
Logotipo de la empresa	Dirección de la empresa		
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO			
Nombre del puesto solicitado:			
DATOS PERSONALES			
Apellidos Paterno	Apellido Materno	Nombres	
Fecha de nacimiento:	Lugar de nacimiento	Nacionalidad:	Estado civil:
N° de hijos:	Dirección domiciliaria:		
EDUCACIÓN			
Nivel	Institución	Título	
EXPERIENCIA LABORAL			
Nombre de la institución:	Cargo que desempeñaba:	Tiempo:	
REFERENCIAS PERSONALES			
Nombres:	Dirección:	Teléfonos:	Parentesco:
-----		-----	
Firma del solicitante		Jefe Talento Humano	

Elaborado por: Las investigadoras

11.3.2 SELECCIÓN DEL PERSONAL

La selección del personal por competencias es la parte fundamental para determinar el tipo de candidato que se necesita para cubrir la vacante, nos permite elegir mediante técnicas efectivas entre varios reclutados y poder elegir al mejor que posee el perfil que más se ajusta a las exigencias de la empresa.

Para ellos también se emplearan técnicas de selección tales como:

Las técnicas de selección son indispensables dentro del proceso de reclutamiento y selección del talento humano mismas que ayudan a identificar de mejor manera las competencias de cada uno de los candidatos, hoy en día existen distintas maneras de evaluar al personal y descubrir sus competencias mediante la ayuda de un psicólogo organizacional es aquella persona que está involucrada en el proceso, existen diferentes fuentes para evaluar las que presentamos a continuación son las más vitales para descubrir las competencias personas (saber, saber ser y saber hacer). Teniendo en consideración las técnicas más aptas para la selección.

Tabla 25 Técnicas de selección.

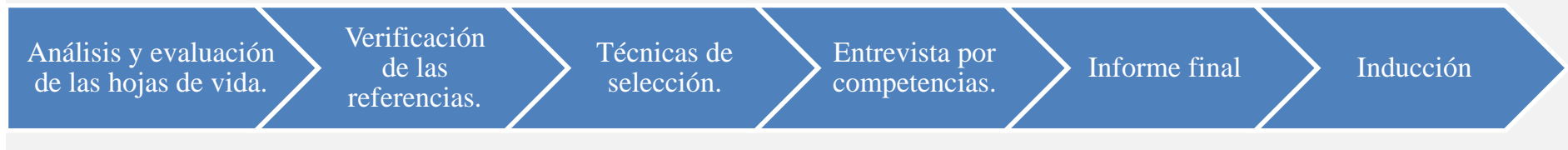
INSTRUMENTO	TIPO DE CANDIDATOS	INFORMAN SOBRE
Test de personalidad	Titulados con y sin experiencia y auxiliares.	Habilidades intelectuales
Test proyectivos	Titulados con y sin experiencia y auxiliares.	Aspectos personales, sociales, de adaptación, de relación y conflictos internos de la vida de la persona
Pruebas situacionales	Conveniente para titulados sin experiencia	Ayuda a predecir el comportamiento que tendrá el candidato en una situación laboral.
Exámenes médicos	Indispensable para todos	Determina la salud actual del candidato para poder ejercer el cargo.
Entrevista por competencias	Titulados con y sin experiencia y auxiliares.	Conocimientos, habilidades y valores.

Elaborado por: las investigadoras.

SELECCIÓN DEL PERSONAL

Gráfico 15 Cadena de valor selección del personal

INSUMO	PROVEEDOR	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Lista de candidatos para proceso de selección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento del personal con candidatos que cumplen con las políticas establecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y evaluación de las hojas de vida. • Verificación de las referencias. • Evaluar candidatos. • Entrevista por competencias. • Informe final • Inducción 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del candidato a ocupar el puesto. • Lista de candidatos a evaluar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal con las competencias requeridas para desempeñarse en un cargo.



Elaborado por: Las investigadoras

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Tabla 26 Descripción del proceso de selección.

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO DE TRABAJO
1	Análisis y evaluación de las hojas de vida.	Las hojas de vida son analizadas por el Jefe de talento humano, para verificar si la información proporcionada es verdadera se analizan los datos personales, datos educativos y sobre todo la experiencia laboral de cada una de las hojas de vida de los aspirantes, en caso de no cumplir con las exigencias requeridas de manera inmediata se descarta del proceso. En esta etapa se analizan los conocimientos formación académica (saber) y las habilidades experiencia (saber hacer) donde se podrá identificar y analizar cada una de las competencias del candidato.	Departamento de talento humano	F-GTH-005 Formato de hoja de vida.
2	Verificación de las referencias.	La verificación de los datos y referencia de cada uno de los candidatos, son todas aquellas personas, empresas que tan tenido un total contacto con el candidato, con la verificación se logra una total veracidad de los datos. Todo el proceso de verificación se realiza mediante una llamada telefónica, la misma que es realizada por el jefe de talento humano. Verificación de formación académica; es indispensable esta verificación pues se confirman los estudios realizados los mismos que deben constar en la hoja de vida, esta puede identificar mediante las páginas web y saber en realidad que título profesional posee el candidato.	Asistente de talento humano.	F-GHT-006 Formato de verificación de fatos y referencia

		Verificación de referencias laborales y personales; esta comprobación se da para saber cómo es el aspirante en el campo laboral y personal de manera que el jefe de talento humano pueda informarse sobre el desempeño laboral y valores propios del aspirante.		
3	Evaluar candidatos	Evaluación de conocimientos a todos los candidatos aplicando técnicas de selección las cuales permitirán descubrir las competencias de cada uno de los candidatos. Esta evaluación se da siempre y cuando exista profesionales para evaluar.	Jefe de talento humano- Dispensario médico.	F-GTH-007 Formato de test de personalidad. F-GTH-008 Formato de test proyectivos. F-GTH-009 Formato de pruebas situacionales. F-GTH-010 Formato de método in Basket. F-GTH-011 Formato de exámenes médicos
4	Entrevista por competencias.	El representante de talento humano realiza una serie de interrogantes al candidato, pudiendo medir la capacidad de enfrentar situaciones que se desarrollan en el puesto de trabajo demostrando la experiencia pasada y como puede enfrentar riesgos o situaciones que se le presente en el futuro, de tal razón demuestra las habilidades, actitudes y aptitudes que posee, cuando el candidato responde con flexibilidad el entrevistador tiene la idea que el futuro candidato encajara en las actividades que se le encomienda y el ambiente que lo rodea, la entrevista debe durar con un tiempo límite de 30 a 40 minutos según sea el número de postulantes deberá fijar un límite de tiempo.	Jefe de talento humano.	F-GTH-012 Formato de entrevista

5	Informe final-decisión	Después de haber realizado todo el proceso de reclutamiento y selección se elabora un informe final de la revisión de todas pruebas aplicadas y se entrega al departamento de talento humano junto con toda la información proporcionada por el candidato, para luego proceder a notificar al candidato seleccionado.	Jefe de talento humano.	F-GTH-013 Formato de informe final.
6	Inducción	<p>En este proceso se desarrollan fases importantes tales como:</p> <p>Bienvenida: es el primero paso de la inducción cuyo fin es dar el recibimiento por parte de un representante de cada uno de los jefes de cada área y la presentación del mismo al equipo de trabajo.</p> <p>Introducción a la empresa: es proporcionarle información general de toda la empresa ella debe ir la misión, visión, objetivos, historia, nombres de los dueños, la situación actual de la empresa, productos que ofrece, sucursales, clientes, cual es el mercado, principales competidores, estructura organizacional de la empresa es de vital importancia informarle al nuevo empleado para que este a su vez genere un impacto positivo es decir de familiarice con la empresa y genere un gran compromiso para el desarrollo y crecimiento de la misma, cada departamento debe tener un encargado de brindarle toda esta información, cada uno de ellos debe tener preparada toda esta información de acuerdo al área de trabajo que vaya el nuevo empleado.</p> <p>Departamento de talento humano: después de haber recibido la información general de toda la empresa y de su lugar de trabajo, pasa al departamento de talento humano donde el nuevo empleado recibirá información</p>	<p>Jefes de cada departamento de la empresa.</p> <p>Departamento de talento humano.</p>	F-GTH-014 Formato de inducciones.

		sobre; contrato, sueldo, bonificación, convenios, seguros, derechos, etc. Dentro de ellos también se especifican las condiciones de trabajo políticas, reglas de seguridad, responsabilidad que va tener a su cargo, información sobre su jefe o jefe inmediato.		
--	--	--	--	--

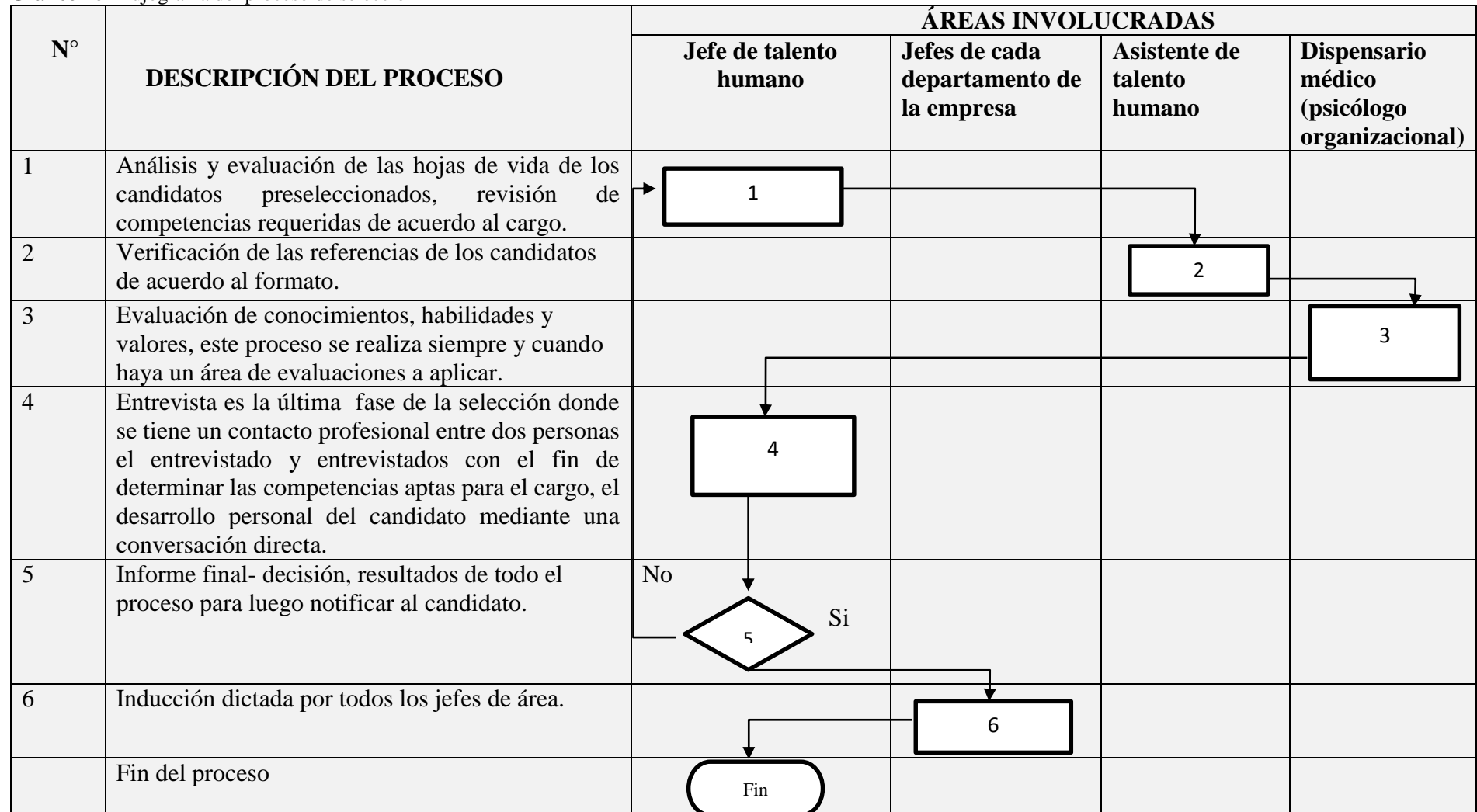
Elaborado por: Las investigadoras

Tabla 27 Descripción de documentos de trabajo

DESCRIPCIÓN	CÓDIGO
Formato de hoja de vida	F-GTH-005
Formato de verificación de fatos y referencia	F-GTH-006
Formato de test de personalidad	F-GTH-007
Formato de test proyectivos	F-GTH-008
Formato de pruebas situacionales	F-GTH-009
Formato de método in Basket	F-GTH-010
Formato de exámenes médicos	F-GTH-011
Formato de entrevista	F-GTH-012
Formato de informe final	F-GTH-013
Formato de inducciones	F-GTH-014

Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico 16 Flujograma del proceso de selección



Elaborado por: Las investigadoras

Tabla 28 Formato de hoja de vida

<u>HOJA DE VIDA</u>		
<p style="text-align: center;"><u>NOMBRES Y APELLIDOS</u></p> <p>Dirección domiciliaria.</p> <p>Teléfono.</p> <p>Celular.</p> <p>Email.</p>	<p>Nacionalidad.</p> <p>Estado civil.</p> <p>Años</p> <p>Cédula</p>	<p>Fotografía</p>
<p>Fecha de nacimiento:</p>	<p>Lugar de nacimiento:</p>	<p>Nacionalidad:</p>
<p>N° de hijos:</p>	<p>Referencia domiciliaria:</p>	
FORMACIÓN ACADÉMICA		
Nivel	Institución	Título
Estudios primarios		
Estudios secundarios		
Educación superior		
Maestrías		
CURSOS REALIZADOS		
Nombre de la institución:	Tema:	Tiempo:
EXPERIENCIA LABORAL		
Nombre de la institución:	Institución/ Empresa	Tiempo:

REFERENCIAS PERSONALES			
Nombres:	Dirección:	Teléfonos:	Parentesco:
COMPETENCIAS			
Saber	Saber ser	Saber hacer	

Firma.			

Elaborado por: las investigadoras

Tabla 29 Formato de verificación de fatos y referencia

Logotipo de la empresa	NOMBRE DE LA EMPRESA			
	VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIA			
	# de Verificación:	Día	Mes	Año
Nombre del candidato:				
Cedula:		Cargo al que aspira:		
Nombre del informante:		Cargo:		
Relación con el candidato:				
___ Jefe				
___ Compañero				
___ Otros cuál? _____				
Cargo que desempeñaba el candidato:				
Fecha de ingreso:				
Fecha de salida:				
_____ Jefe de Recursos Humano/ Informante				

Elaborado por: las investigadoras

Tabla 30 Formato de test de personalidad

Logotipo de la empresa	NOMBRE DE LA EMPRESA			Tiempo de duración:
	TEST DE PERSONALIDAD			
	FECHA			
	Año:	Mes:	Día:	
NOMBRES Y APELLIDOS:				
C.I. :				
CARGO QUE VA DESEMPEÑAR:				
DEPARTAMENTO:				
<p>EL SIGUIENTE TEST ESTÁ HECHO PARA MEDIR LA CAPACIDAD PARA APRENDER Y APLICAR LO APRENDIDO DE MANERA RÁPIDA Y EFICIENTE A TRAVÉS DE LA COMPRENSIÓN.</p> <p>Responde con toda sinceridad posible.</p> <p>¡SUERTE!</p>				
PREGUNTA	VERDAD	FALSO		
Alguna vez no has cumplido con tu palabra.				
Te gusta hacer amigos.				
Crees ser capaz de hacer las cosas que te propones.				
Alguna vez has evitado saludar a alguien.				
Has sentido envidia alguna vez.				
Sueles relacionarte de manera rápida con las demás personas.				
Encuentras fácilmente las palabras adecuadas para expresarte.				
Prefieres trabajar solo.				
Te sientes cómodo trabajando rodeado de gente.				
Te crees una persona llena de éxito.				
Te gusta que las cosas estén desordenadas a tu alrededor.				
Cuando algo te sale mal, intentas hacer varias veces hasta hacerlo bien.				
En ocasiones dejas para mañana lo que tienes que hacer hoy.				
Te gusta que los demás estén atentos a lo que dices o haces.				
Cuando te equivocas aprendes de eso para no volver hacerlo.				
Escucho y aplico las opiniones de las demás personas.				
Te empeñas siempre en hacer las cosas con toda la responsabilidad posible.				

Elaborado por: las investigadoras

Este tipo de test sirve para identificar las **características personales** del candidato como puede ser; las emociones, autocontrol, iniciativa entre otros. Este tipo de test se los puede realizar de manera On- line en el siguiente link: <http://www.testpersonalidad.com/>

Tabla 31 Formato de test proyectivos

Logotipo de la empresa	NOMBRE DE LA EMPRESA				
	TEST PROYECTIVOS				
	FECHA				Tiempo de duración:
	Año:	Mes:	Día:		
NOMBRES Y APELLIDOS:					
C.I. :					
CARGO QUE VA DESEMPEÑAR:					
DEPARTAMENTO:					
EL SIGUIENTE TEST ESTÁ HECHO CON EL PROPÓSITO DE EVALUAR DE MANERA GENERAL ASPECTOS PERSONALES Y SOCIALES. Responde con toda sinceridad posible. ¡SUERTE!					
PREGUNTA	Siempre	Con frecuencia	A veces	Rara vez	Nunca
Tengo muchas dificultades a la hora de tomar decisiones.					
Disfruto con las actividades sociales					
Experimento muchos cambios emocionales a lo largo del día.					
No me avergüenzo cuando cometo un error.					
Evito a las personas que me hacen sentir inferior, culpable o avergonzado.					
Suelo tomarme con humor mis fallos.					
Me doy cuenta con facilidad de lo que los demás esperan de mí.					
Busco excusas para escaparme de las situaciones que me provocan malestar					
Soy alegre y divertido.					
Experimento muchos cambios emocionales a lo largo del día					

Elaborado por: las investigadoras


Este tipo de test ayuda a identificar de mejor manera los aspectos personales y sociales del candidato, este tipo de test se lo puede obtener de distintos comportamientos en el siguiente link <http://www.testgratis.net/>.

Tabla 32 Formato de pruebas situacionales

Logotipo de la empresa	NOMBRE DE LA EMPRESA			
	PRUEBAS SITUACIONALES INTERACCIÓN GRUPAL O INDIVIDUAL			
	FECHA			Tiempo de duración:
	Año:	Mes:	Día:	
NOMBRES Y APELLIDOS:				
C.I. :				
CARGO QUE VA DESEMPEÑAR:				
DEPARTAMENTO:				
LA SIGUIENTE EVALUACIÓN TIENE COMO OBJETIVO PRINCIPAL SIMULAR DE MANERA REAL LA EXPANSIÓN PERSONAL Y GRUPAL PARA OCUPAR UN PUESTO DE TRABAJO.				
Tema a debatir:				
COMPETENCIAS A EVALUAR:				
COMPETENCIAS	Inadecuado	Adecuado	Excelente	Observaciones
Planificación				
Organización				
Creatividad				
Conocimientos técnicos				
Comunicación oral				
Flexibilidad				
Trabajo en equipo				
				

Elaborado por: las investigadoras

Tabla 33 Formato de método in Basket

Logotipo de la empresa	NOMBRE DE LA EMPRESA			
	PRUEBAS SITUACIONALES MÉTODO IN BASKET (BANDEJA DE ENTRADA)			
	FECHA			Tiempo de duración:
	Año:	Mes:	Día:	
NOMBRES Y APELLIDOS:				
C.I. :				
CARGO QUE VA DESEMPEÑAR:				
DEPARTAMENTO:				
LA SIGUIENTE PRUEBA TIENE COMO OBJETIVO PRINCIPAL DESARROLLAR UNA SIMULACIÓN DE ACTIVIDADES RELACIONADAS DIRECTAMENTE CON EL PUESTO DE TRABAJO CON EL FIN DE VERIFICAR SU ACCIONAR EN TIEMPO REAL.				
DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS RUTINARIAS DEL PUESTO DE TRABAJO				
Llega de E-mail				
Contestar el teléfono				
Archivo de documentos				
Búsqueda de documentos				
Manejo del ordenador				
Reuniones				
COMPETENCIAS A EVALUAR:				
COMPETENCIAS	Inadecuado	Adecuado	Excelente	Observaciones
Planificación				
Organización				
Creatividad				
Conocimientos técnicos				
Comunicación oral				
Flexibilidad				
Trabajo en equipo				
Actitud				
Responsabilidad				
				

Elaborado por: las investigadoras.

Tabla 34 Formato de exámenes médicos

Logotipo de la empresa	NOMBRE DE LA EMPRESA		
	DISPENSARIO MEDICO		
	FECHA		Tiempo de duración:
	Año:	Mes:	
NOMBRES Y APELLIDOS:			
C.I. :			
CARGO QUE VA DESEMPEÑAR:			
DEPARTAMENTO:			
TRABAJO ANTERIOR:			
ANTECEDENTES MÉDICOS PERSONALES			
NOMBRE	RESPUESTA		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Enfermedades hereditarias			
Alergias			
Enfermedades de los ojos			
Enfermedades dentales			
Enfermedades de los pulmones			
Enfermedades del corazón			
Enfermedades digestivas			
Diabetes/azúcar			
Problemas osteomusculares			
Enfermedades de la piel			
Enfermedades infecciosas			
Operaciones de cirugía			
Accidentes graves			
HÁBITOS PERSONALES			
Tabaco			
Alcohol, drogas			
Deporte			
Medicamentos			
Actualmente padece de:			
ANTECEDENTES FAMILIARES			
Enfermedades del padre/madre			
Otros familiares			
Hijos			
CONTESTE SÓLO SI ES MUJER*			
Problemas ginecológicos			
Toma anticonceptivos			

Elaborado por: las investigadoras.

Tabla 35 Formato de entrevista

Logotipo de la empresa	NOMBRE DE LA EMPRESA							
	ENTREVISTA DE TRABAJO							
	FECHA				Tiempo de duración:			
	Año:	Mes:	Día:					
NOMBRES Y APELLIDOS:								
C.I. :								
CARGO QUE VA DESEMPEÑAR:								
DEPARTAMENTO:								
COMPETENCIAS	PREGUNTAS				EX	MB	B	R
Motivaciones frente al nuevo cargo	¿Cuáles son las razones que te llevarían a aceptar este puesto?							
Adecuación persona-puesto- empresa	¿Qué aspectos valoras más de una empresa? ¿Qué factores tienen que estar presentes en un puesto de trabajo para que estés motivado?							
Liderazgo	¿Qué te hace ser un buen líder? Describe a tu jefe ideal.							
Trabajo en equipo	Describe un logro importante que hayas obtenido siendo miembro de un equipo. Cuéntame una situación en la que has tenido que trabajar con unos compañeros o jefe que no eran de tu agrado.							
Tolerancia a la presión	Describe la situación laboral más tensa que has tenido. ¿Cómo se resolvió? ¿Cómo tratas de descargar la presión diaria del trabajo y desconectar?							
Resolución de problemas	Describe una situación en la que te fue difícil cumplir con lo que habías prometido. ¿Cómo se resolvió?							

Elaborado por: las investigadoras

Es de vital importancia que un entrevistador tenga conocimiento de cada una de las preguntas, la entrevista debe ser clara y sobre todo natural, afín de cuentas lo que se quiere es obtener información del candidato y poder tomar una decisión.

Tabla 36 Formato de preguntas para la entrevista por competencias.

PREGUNTAS RELACIONADAS A LA FORMACIÓN	PREGUNTAS RELACIONADAS A LA TRAYECTORIA LABORAL.
¿Cuál es el nivel de estudio?	¿Cuántos empleos ha obtenido?
¿Le gusta su especialización?	¿Qué trabajo le intereso más?
¿Ha recibido alguna capacitación?	¿Le despidieron o renunció?Cuál fue el motivo
¿Cuáles son sus objetivos a futuro?	¿Qué opina de las horas extras?
Hábleme de sus estudios logrados.	¿Cuál fue su primer empleo?

Elaborado por: las investigadoras

Se utiliza la metodología STAR. Para realizar una entrevista de trabajo por competencias.

S: situación en donde el candidato conversa sobre una situación específica de trabajo


T: tarea se define que se ha enfocado anteriormente y porque.

A: acción las actividades que realizo.

R: resultado lo que obtuvo en su anterior trabajo.

Esta técnica es la más manejada por los expertos en donde el candidato se sumerge en una serie de preguntas cerradas y cortas exponiendo su agilidad de responder para reaccionar en su puesto de trabajo, el candidato que no logre demostrar el objetivo que la organización quiere llegar será eliminado de la selección y dará paso a otra personan que satisfaga la necesidad de cubrir el puesto de trabajo vacante y será contratado de forma positiva e inmediata.

Tabla 37 Formato de informe final

		NOMBRE DE LA EMPRESA DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS			
DATOS GENERALES:					
Nombres y apellidos del candidato:					
Profesión:		C.I.:			
Cargo al que se postula:					
Fecha:					
FORMACIÓN ACADÉMICA					
Estudios primarios:					
Estudios secundarios:					
Estudios universitarios:					
Otros estudios:					
PRUEBAS APLICADAS					
NOMBRES DEL TEST		CALIFICACIÓN		OBSERVACIÓN	
Test inteligencia					
Test proyectivos					
Pruebas situacionales					
Exámenes médicos					
Entrevista					
COMPETENCIAS					
Competencia		Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo
Saber					
Saber ser					
Saber hacer					

<p>RESEÑAS LABORALES</p> <p>(Breve descripción de la experiencia laboral del candidato)</p> <hr/> <hr/>	
<p>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</p> <hr/> <hr/>	
<p>_____</p> <p>JEFE DE RECURSOS HUMANO</p>	<p>_____</p> <p>POSTULANTE</p>

Elaborado por: las investigadoras

Tabla 38 Formato de inducciones

Logotipo de la empresa	NOMBRE DE LA EMPRESA				
	SOLICITUD DE INDUCCIÓN A NUEVOS TRABAJADORES				
	FECHA				N°:
Nombre del trabajador:					
Cédula:					
Departamento:					
Responsable:					
DEPARTAMENTO QUE BRINDA LA INDUCCIÓN	RESPONSABLE DE LA INDUCCIÓN	# DE REFERENCIA DE RESPONSABLE DE LA INDUCCIÓN	DURACIÓN DE LA INDUCCIÓN	FIRMA DEL TRABAJADOR	FIRMA DEL INSTRUCTOR

Elaborado por: las investigadoras

12. IMPACTOS (TÉCNICOS, SOCIALES, AMBIENTALES O ECONÓMICOS):

Tabla 39 Calificación de los impactos

PUNTAJE	SIGNIFICADO
-3	Negativo en nivel alto
-2	Negativo en nivel medio
-1	Negativo en nivel bajo
0	Ni negativo, ni positivo
1	Positivo en nivel bajo
2	Positivo en nivel medio
3	Positivo en nivel alto

Elaborado por: las investigadoras

IMPACTO SOCIAL

Tabla 40 Impacto social

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Manejo adecuado de procesos							x	3
Personal apto							x	3
Desarrollo de competencias							x	3
Perfil adecuado							x	3
TOTAL								12

Elaborado por: las investigadoras

$$\text{Nivel de impacto social} = \frac{\text{sumatoria}}{\text{número de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto social} = \frac{12}{4} = 3 \text{ positivo en nivel alto}$$

Dentro del impacto social en las medianas empresas del sector lácteo será de 3 lo que representa un impacto positivo en nivel alto permitiendo así a estas empresas la implantación de nuevos procesos de reclutamiento y selección del talento humano las mismas que ayude a tener al personal más idóneo para desempeñarse en un puesto de trabajo adecuado.

El reclutamiento y selección del talento humano por competencias dentro del impacto social, ayuda al cumplimiento de metas y objetivos establecidas por las empresas para así garantizar un buen progreso y funcionamiento de la mismas, del capital humano dependerá en buen desarrollo, puesta aporta con su conocimiento físico e intelectual, mediante la aplicación del modelo el talento humano podrá aplicar sus competencias (saber, saber hacer y el saber ser) las mismas que son propias de cada individuo, ayudando así al buen funcionamiento de estas industrias lácteas.

IMPACTO ECONÓMICO

Tabla 41 Impacto económico

NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
INDICADOR								
Minimizar costos							x	3
Maximización de rentabilidad						X		2
Estabilidad económica						x		2
Incentivos						x		2
TOTAL								9

Elaborado por: las investigadoras

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{\text{sumatoria}}{\text{número de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{9}{3} = 3 \text{ positivo en nivel alto}$$

Dentro del análisis realizado se muestra que a través de la aplicación del modelo reclutamiento y selección del talento humano por competencias el mismo que genera un impacto económico positivo en estas industrias, principalmente en la reducción de costos y el buen funcionamiento de las industrias, en relación a lo económico se reducirá costos porque durante el proceso se determina de manera correcta al personal ideal para que labore dentro las mismas y después incurrir en gastos en capacitaciones o similares, este modelo ayuda a ajustar de manera correcta al trabajador con el perfil requerido por las empresas. De esta manera las empresas podrán tener eficiencia y eficacia tanto en lo laboral como en lo productivo.

13. PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA DEL PROYECTO:

RECURSOS	PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO.		
	Cantidad	V. Unitario	Valor Total
MATERIALES Y SUMINISTROS			
Computadora portátiles	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00
Flash memory	2	\$ 7,00	\$ 14,00
Teléfono	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Impresora.	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Resma de papel.	10	\$ 4,00	\$ 40,00
Esferos	5	\$ 0,50	\$ 2,50
Cuaderno universitario	2	\$ 1,75	\$ 3,50
Anillados	15	\$ 1,00	\$ 15,00
Fotocopias	500	\$ 0,05	\$ 25,00
Empastados	3	\$ 20,00	\$ 60,00
Internet	1	\$ 30,00	\$ 30,00
Recargas	10	\$ 3,00	\$ 30,00
OTROS GASTOS			
Alimentación	4	\$ 5,00	\$ 20,00
Transporte	5	\$ 5,00	\$ 25,00
Imprevistos		\$ 200,00	\$ 200,00
Valor Total USD.			\$ 2.265,00

Elaborado por: las investigadoras

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1 CONCLUSIONES

- ✚ Por medio de la investigación de fuentes bibliográficas de diferentes autores, se pudo conocer los modelos de reclutamiento y selección del talento humano, definiendo los conceptos, procesos, y etapas que intervienen en la selección del personal, los mismos que se detallan en la metodología de la investigación, determinando que el modelo de competencias es el más apto para la aplicación en las medianas empresas del sector lácteo ya que posee procesos, técnicas y pruebas que permiten medir el desempeño laboral del futuro colaborador conociendo sus conocimientos, habilidades, y actitudes.

- ✚ Mediante los instrumentos como la encuesta y la entrevista se pudo conocer que las medianas empresas del sector lácteo del cantón Latacunga, aplican el modelo tradicional en donde se fijan en la hoja de vida del candidato, y sus recomendaciones, lo que se detecta la problemática del desconocimiento del procesos de selección por competencias conllevando así a la alta rotación del personal con niveles bajos de rendimiento en las funciones que realizan, permitiendo el resultado de la gran aceptación del modelo por competencias permitiendo proponer cambios eficientes y fructíferos para la organización.

- ✚ El modelo que se recomienda utilizar a las medianas empresas es: Modelo de reclutamiento y selección del talento humano por competencias el cual será de mucha importancia puesto que resulta una guía significativa para los futuros candidatos y para las organizaciones a que estén preparadas y así disminuir la incertidumbre que genera al no saber qué es lo que se tiene que realizar al momento de existir una vacante disponible y como realizar el proceso a través de ellos podremos identificar al personal más idóneo y apto para su desempeño, lo que incentiva a mantener buenas conductas y al mejoramiento continuo del colaborador demostrando su conocimiento, habilidades y actitudes en el puesto de trabajo vacante.

14.2 RECOMENDACIONES

- ✚ Considerar la fundamentación teoría de la investigación para conocer los procesos y beneficios que el modelo de reclutamiento y selección del talento humano por competencias brinda mejorando el nivel competitivo en los mercados lácteos, puesto que lo fundamental en toda empresa es el capital humano.

- ✚ Analizar previamente a la futura organización que se pretende pertenecer puesto que existen pruebas y procedimientos que realizan hoy en día siendo una alternativa futura el modelo de competencias permitiendo demostrar las habilidades, actitudes y aptitudes que se cada uno tiene.

- ✚ Aplicar el modelo propuesto, para reducir la incertidumbre de la selección, disminución del tiempo en la selección, mayor eficiencia, menor costo, menor rotación, mayor productividad y dando una alternativa a los futuros candidatos a pertenecer a las organizaciones que lo requieran, el modelo por competencias permite desarrollar un mejor proceso de reclutamiento y selección por medio de este las empresas podrán poseer un personal con más competencias, gracias al desarrollo físico e intelectual del capital humano.

15. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2010). Selección por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2015). Reclutamiento del personal . Argentina: Granica S.A.
- Cancinos Andrea. (agosto de 2015). Obtenido de "SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Castillo, Freddy;. (04 de 11 de 2010). blog.pucp.edu.pe. Obtenido de Importancia De La Gestión Del Talento Humano:
<http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (Quinta ed.). Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2005). Gestión del talento humano. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento humano (tercera ed.). Ricardo A. del Bosque Alayón.
- Cruz & Vega. (agosto de 2001). www.sld.cu. Recuperado el 28 de enero de 2017, de Gestion por competencias:
http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias._procesos._metodologia.pdf
- Equipos & talento .com. (18 de julio de 2012). Obtenido de competencias profesional :
<http://www.equiposytalento.com/noticias/2012/07/18/las-competencias-profesionales->

la-nueva-tendencia-en-la-busqueda-de-
 empleo?goback=%2Egde_3667237_member_135982396

Espinosa, R., & Tigse, S. (diciembre de 2012). Recuperado el 07 de febrero de 2017, de
<http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3748/1/UPS-QT03201.pdf>

Ganga , C. F., & Sánchez , Á. R. (agosto de 2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento
 y selección del personal en la comuna de Puerto Montt, Región de los Lagos- Chile.
 pág. 25.

Ibarra Almada, A. (2009). Formación de los recursos humanos y competencia laboral.
 Organización Internacional del Trabajo.

Instituto de fomento empleo y formación. (2012). Obtenido de Capital Iberoamericana de la
 Cultura : http://www.facc.info/wp-content/uploads/2015/07/oepa_Manual-entrevista-competencias-ifef.pdf

Lanuque, Alejandro. (s.f.). Portal de relaciones publicas. Recuperado el 30 de junio de 2017,
 de Competencias: <http://www.rrppnet.com.ar/competencias.htm>

Naranjo, A. R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas
 empresas de la ciudad de Baranquillas. pág. 15.

Peña. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de. InnOvaciOnes de
 NegOciOs 2(1): 121-144, 2005 .

Pérez Velázquez, A., Ortiz Abellán, L., & Hernández Almaguer, C. F. (2011). LA
 SELECCIÓN DEL PERSONAL, UNA ALTERNATIVA PARA EL MEJOR
 DESEMPEÑO DE NUESTRAS ENTIDADES. "Contribuciones a la Economía".

Pisco, M. A. (2001). NUEVOS ENFOQUES EN SELECCIÓN DE PERSONAL. Revista de
 Investigación en Psicología, , 144.

Proceso de reclutamiento y seleccion. (s.f.). Recuperado el junio de 2017, de
<https://es.pinterest.com/pin/479351954070578379/>

Reclutamiento y selección de personal. (8 de julio de 2014). Recuperado el junio de 2017, de https://administracionyfinanzasblog.wordpress.com/2014/07/08/reclutamiento_y_seleccion/

Restrepo, L. S., Ladino, A. M., & Orozco, D. C. (septiembre de 2008). MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO POR. Scientia et Technica.

Rodríguez, Eusebia;. (16 de marzo de 2011). blogspot.com. Recuperado el 29 de enero de 2017, de Reclutamiento y selección de personal por competencias:

<http://eusebia42.blogspot.com/2011/03/reclutamiento-y-seleccion-de-personal.html>

S.R.I. (s.f.). Recuperado el 30 de 06 de 2017, de <http://www.sri.gob.ec/de/32>

Salgado, J., & Moscoso, S. (2008). SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA Y LAS AAPP:. Papeles del Psicólogo, Vol. 29(1).

Talero, M. F. (25 de junio de 2013). gbsrecursoshumanos. Obtenido de Entrevista de Selección de Personal por Competencias:

<http://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/entrevista-de-seleccion-de-personal-por-competencias/>

16. ANEXOS

Anexo 1 Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE COMERCIO

OBJETIVO.- Determinar si las medianas empresas del sector Lácteo de la ciudad de Latacunga utilizan un modelo de reclutamiento y selección de personal.

Instrucciones: Marque con una X las respuestas que considere acorde a su empresa.

Los resultados serán utilizados con fines académicos.

ENCUESTA

1. ¿Cómo se considera los procesos de reclutamiento y selección dentro de la empresa?

Inadecuado	
Adecuado	
Excelente	

2. ¿Cree usted que es importante el proceso de reclutamiento y selección del personal?

Sin importancia	
De poca importancia	
Moderadamente importante	
Importante	
Muy importante	

3. ¿Qué medios de reclutamiento de personal utiliza?

Medios internos	
Medios externos	
M. interno y externo	

4. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento de personal utilizadas en los medios internos?

Ascensos de otros cargos	
Publicaciones internas	
Propuestas directas del personal	

5. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento de personal utilizadas en los medios externos?

Universidades	
Candidatos espontáneos	
Referencias de otros empleados	
Medios de comunicación (Tv, radio, internet y diario)	

6. ¿Cuál es el requisito más importante a la hora de seleccionar a un candidato?

Personalidad del candidato según el cargo	
Formación académica de acuerdo al cargo.	
Experiencia de acuerdo al cargo	

7. ¿Qué tipo de pruebas aplica la empresa para la selección del personal?

Pruebas psicométrica	
Pruebas de simulación	
Pruebas de conocimiento	
Exámenes médicos	

8. ¿Está usted de acuerdo con las técnicas de reclutamiento y selección utilizadas actualmente?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Indeciso	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

9. ¿En qué nivel considera Ud. que se encuentra la rotación del personal de la empresa?

Baja	
Media	
Alta	

10. ¿Qué tipo de modelos de reclutamiento y selección utiliza?

Modelo tradicional	
Modelo por competencias	

¡GRACIAS POR BRINDARNOS UN POCO DE SU TIEMPO!

Anexo 2: Validación de la encuesta con la herramienta de SPSS (alfa de cronbach)**Tabla 42** Procesamiento de casos**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	6	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	6	100,0

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Las investigadoras

Tabla 43 Estadística de fiabilidad**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,914	10

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Las investigadoras

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Cómo se considera los procesos de reclutamiento y selección dentro de la empresa?	25,50	39,500	,906	,898
¿Cree usted que es importante el proceso de reclutamiento y selección del personal?	23,17	37,767	,864	,896
¿Qué medios de reclutamiento de personal utiliza?	25,33	38,267	,888	,896
¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento de personal utilizadas en los medios internos?	25,00	34,400	,943	,887

¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento de personal utilizadas en los medios externos?	23,83	34,167	,983	,885
¿Cuál es el requisito más importante a la hora de seleccionar a un candidato?	25,00	34,400	,943	,887
¿Qué tipo de pruebas aplica la empresa para la selección del personal?	24,33	30,667	,875	,898
¿Está usted de acuerdo con las técnicas de reclutamiento y selección utilizadas actualmente?	23,67	42,667	,393	,919
¿En qué porcentaje considera Ud. que se encuentra la rotación del personal de la empresa?	25,33	49,867	-,314	,949
¿Qué tipo de modelos de reclutamiento y selección utiliza?	26,33	43,467	,644	,913

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Las investigadoras

Anexo 3 Entrevista

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE COMERCIO

OBJETIVO.- determinar cuántas medianas empresas del sector lácteo existen, en el cantón Latacunga provincia de Cotopaxi.

1. Nombre y razón social de la empresa.
2. Ubicación de la empresa
3. Con cuántos empleados contaba la empresa a diciembre del año 2015.
4. Con cuántos empleados cuenta la empresa actualmente.
5. Posee un departamento de Talento Humano
6. Cuenta con un jefe de Talento Humano o un encargado.
7. Aplica procedimientos de reclutamiento y selección del personal.

Anexo 4 Industrias Lácteas del cantón Latacunga.

Tabla 44 Industrias lácteas del cantón Latacunga.

EMPRESA	PRODUCTOS
Cajón Veracruz	Leche Entera
Cálala Casa Angélica Fernanda	Productos Lácteos Y Derivados
Carrillo Singaña Wilma Claudia	Productos Lácteos Y Derivados
Casa Luis Alfredo	Quesos
Casa María Luisa	Productos Lácteos Y Derivados
Casa Quinapallo María Hermelinda	Productos Lácteos Y Derivados
Casa Vilca José María	Productos Lácteos Y Derivados
Castro Quevedo Doris del Carmen	Productos Lácteos Y Derivados
Chancusig Yugcha Cesar Augusto	Quesos
Changalombo Reatiqui Luz María	Productos Lácteos Y Derivados
Chango Rocha Alex Eduardo	Productos Lácteos Y Derivados
Chicaiza Frutos Martha Yolanda	Productos Lácteos Y Derivados
Chicaiza Reisancho Gladys Janeth	Productos Lácteos Y Derivados
Chicaiza Velasco Zoila Marina	Productos Lácteos Y Derivados
Chughchilan Mery Magdalena	Productos Lácteos Y Derivados
Cobo Cruz Neptali Eduardo	Productos Lácteos Y Derivados
Delgado Valladares Ángel Azucena	Quesos
El Vaquero	Quesos
Gancino Acosta Holger Efraín	Quesos
Guano Toapanta Héctor Moisés	Quesos
Guano Toapanta Luis Felipe	Productos Lácteos Y Derivados
Gutiérrez Tapia Blanca Judith	Quesos
Gutiérrez Peralta Washington Napoleón	Quesos
Hidalgo López Gladys Orfelina	Productos Lácteos Y Derivados
Hinojosa Tapia Silvia Yolanda	Quesos
La Avelina	Productos Lácteos Y Derivados
La Finca Cía. Ltda.	Productos Lácteos Y Derivados
La Lomita	Quesos
La Unión	Quesos
Lácteos Blanquita	Productos Lácteos Y Derivados
Lácteos Carmita	Productos Lácteos Y Derivados
Lácteos Del Campo	Quesos
Lácteos Don Pato	Quesos
Lácteos El Márquez	Productos Lácteos Y Derivados
Lácteos Excelente	Quesos
Lácteos Guaytacama	Quesos
Lácteos Jr.	Productos Lácteos Y Derivados
Lácteos La Concepción	Quesos

Lácteos La Libertad	Quesos
Lácteos La Pradera	Quesos
Lácteos La Pradera del Valle	Quesos
Lácteos La Purísima	Quesos
Lácteos Latacunga	Quesos
Lácteos Leo	Quesos
Lácteos Maribel	Quesos
Lácteos Mayrita	Productos Lácteos Y Derivados
Lácteos Primavera	Quesos
Lácteos Quesera Tipan	Quesos
Lácteos Ramírez	Quesos
Lácteos San Jorge	Quesos
Lácteos Santa Ivonne	Productos Lácteos Y Derivados
Lácteos Toapanta	Quesos
León Marín Nancy Elisabeth	Yogurt
Liberlac	Productos Lácteos Y Derivados
Morales Tapia Rafael Antonio	Productos Lácteos
Ortiz Arias Delfina Del Carmen	Productos Lácteos
Pampa Leche	Productos Lácteos
Parmalat del Ecuador S.A.	Productos Lácteos
Parra Guagchinga Cesar Augusto	Quesos
Patolac	Productos Lácteos Y Derivados
Querencia Cía. Ltda.	Productos Lácteos Y Derivados
Quesera Caisaguano	Yogurt
Quesera Delia	Quesos
Quesería Beatriz	Quesos
Quesería Elvita / La Dolorosa	Quesos
Quesería Lucita	Quesos
Quesería Marcos	Quesos
Quesería San Carlos	Quesos
Queso Calero	Quesos
Queso Fino	Bebida Lacte
Queso Fresco Doña Lucrecia/Productos Falilac	Quesos
Quesos Bachita	Quesos
Quesos San Marcos	Productos Lácteos Y Derivados
Quilumba Quinapallo Segundo Francisco	Productos Lácteos Y Derivados
Quilumba Tumbaco Luis William	Quesos
Quinaluiza Toapanta Federico	Quesos
Quispe Chanatasig Segundo Alfredo	Productos Lácteos Y Derivados
Ramiro Pucó	Quesos
Remache Cevallos Silvia Germania	Quesos




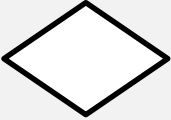

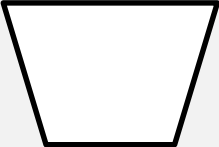
Rodríguez Beatriz Graciela	Quesos
Romero Lozano Bolívar Amador	Quesos
Rumipamba	Quesos
Santa Anita	Queso Yogurt Leche Entera
San Enrique	Quesos
San Luis	Quesos
San Sebastián	Productos Lácteos Y Derivados
Sierra Nevada	Productos Lácteos Y Derivados
Tanilac	Productos Lácteos Y Derivados
Tumbaco Chicaiza María Azucena	Productos Lácteos Y Derivados
Viracocha Guaña Elvia Zenaida	Quesos
Yupanqui Caguana Segundo Manuel	Productos Lácteos Y Derivados
Zambrano Quispe Alex Geovanny	Productos Lácteos Y Derivados
Zapata Guamán Carlos Patricio	Quesos

Fuente: Agro-Calidad

Elaborado por: las investigadoras

Anexo 5 Simbología de flujogramas.

Tabla 45 Simbología utilizada diagrama de flujo

SÍMBOLO	CONECTOR	DESCRIPCIÓN
	Inicio y fin del procedimiento.	Identifica la dependencia que se lleva a cabo la actividad inicial.
	Actividad o tarea.	Acción llevada a cabo en un proceso.
	Documento	Representa la preparación de un documento.
	Decisión	Representa la toma de decisiones
	Conector	Indica el sentido de la información, las flechas se utilizan para conectar los diferentes símbolos y con ello se representa el sentido de la información de las diferentes actividades.
	Inicio de un procedimiento	Indica el inicio de un procedimiento

Elaborado por: Las investigadoras

Anexo 5 Hoja de vida**HOJA DE VIDA****Datos personales**

Apellidos: Álvarez Zurita
 Nombres: Gabriela Lisbeth
 Fecha de nacimiento: 11 de agosto de 1991
 Número de Cedula: 0503804429
 Dirección: Calle Sánchez de Orellana y Márquez de Maenza.
 Ciudad Natal: Latacunga
 Estado Civil: Soltera
 Número de hijos: 1
 Correo electrónico: gabichitaa18@gmail.com
 Contacto: 0987286624

**Estudios realizados**

Primaria: Escuela “Once de Noviembre”.

Secundaria: Unidad Educativa Victoria Vásconez Cuvi

Universitarios: Universidad Técnica de Cotopaxi

Título obtenido:

Bachiller en Ciencias De Comercio y Administración.

Título por obtener:

Ingeniería Comercial

Cursos realizados:

Educación Cívica Tributaria dictada por el (El Servicio de Rentas Internas).

Referencias personales: Tlg. Alex Toscano (0984214410)

Sra. Elena Zurita (2245451)

Anexo 6 Hoja de vida***Deysi Johana Quisaguano Chacón*****DATOS PERSONALES****Fecha de nacimiento:** 07 de Octubre 1993**Lugar de nacimiento:** Sigchos**Cedula de ciudadanía:** 050376053-0**Estado civil:** Soltera**Edad:** 23 años**Dirección:** Calle Simón Bolívar y José de San Martín**Teléfono:** 0997915089/ 032-714- 051**Correo electrónico:** johana.quisaguano@gmail.com**NIVEL DE EDUCACIÓN****Primarios:** “Unidad Educativa Sigchos”**Secundarios:** “Unidad Educativa Sigchos” (Bachiller Técnico en Comercio y Administración)**Superiores:** “Universidad Técnica de Cotopaxi” (Cursando el décimo ciclo, de la carrera de Ingeniería Comercial)**Idiomas:** Suficiencia en el idioma inglés**CURSOS Y SEMINARIOS REALIZADOS**

- ✚ Seminario taller Planificación estratégica: Un enfoque de gestión, 40 horas realizadas en la Universidad Técnica de Cotopaxi, dictada por: Corporación Edi Ábaco Cía. Ltda. Año 2014.
- ✚ Curso de Auxiliar en Recursos Humanos, 80 horas realizadas en la Fundación de desarrollo humano y social Latacunga FUNDEL. Año 2016.
- ✚ Curso de Formación de Cajeros Comerciales y Financieros, 40 horas realizadas en la Academia Centro de Desarrollo Integral. Año 2017.

Anexo 7 Hoja de vida Tutor.

ING. MGE. VEINTIMILLA RUIZ JIRMA ELIZABETH

Telf.: 032101013 / 032811-181 Cel.: 0984555994

jirma.vruiz@hotmail.com



DATOS PERSONALES

NOMBRES:	Jirma Elizabeth
APELLIDOS:	Veintimilla Ruiz
DIRECCION:	La Cocha, Av. Puruhaes
CIUDAD:	Latacunga
FECHA DE NACIMIENTO:	13 de Noviembre de 1984
EDAD:	31 años
LUGAR DE NACIMIENTO:	Latacunga
CÉDULA DE IDENTIDAD:	050296958-7
ESTADO CIVIL:	Soltera
NACIONALIDAD:	Ecuatoriana
TELEFONO	032811-181 0984555994
E - MAIL:	jirma.vruiz@hotmail.com

NIVEL DE EDUCACIÓN

TITULOS:

- Magister en Gestión de Empresas Mención PYMES
- Ingeniera Comercial.
- Bachiller en Físico Matemático
- Suficiencia en el idioma ingles

SUPERIOR:

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO



- Maestría Gestión de Empresas PYMES
2013- 2015
- Ingeniería Comercial
2002 - 2008
- Suficiencia en el Idioma Ingles
AÑO 2005

SECUNDARIA:

Colegio "Victoria Vásquez Cuví"
Bachiller en Físico Matemático