



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS FORMACIÓN DUAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

DISEÑO DE UN SISTEMA BASADO EN COMPETENCIAS PARA
EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN DEL
TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA MODA COLOR AMBATO
PERÍODO 2016.

AUTORA:

KATHERIN MICHEL MOYA FLORES.

Riobamba – Ecuador
2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. KATHERIN MICHEL MOYA FLORES, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Juan Carlos Castillo Moya.

DIRECTOR

Ing. Jorge Iván Carrillo Hernandez.

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, KATHERIN MICHEL MOYA FLORES, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 25 de Noviembre del 2016.

KATHERIN MICHEL MOYA FLORES

C.C.060440198-4

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Dios y Creador por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón en los momentos más difíciles y darme la sabiduría necesaria para culminar con éxito mis estudios. Fue, es y será el centro de toda mi vida, de mis logros y metas alcanzadas. Agradecida eternamente con Hashem.

La Gloria es de el Señor....

Un especial agradecimiento al Ing. Juan Carlos Castillo que durante su labor como director del presente trabajo de grado, ha sabido dirigirme apoyarme y corregirme mi labor investigativo de una manera incondicional , de forma que las expectativas creadas como estudiante depositadas en él fueron superadas.

Al Ing. Iván Carrillo por su gran apoyo, paciencia y motivación para finalizar este trabajo de investigación y así concluir mis estudios profesionales, fue quien me brindó su tiempo y sobre todo sus conocimientos en cuanto a la materia.

Katherin Michel Moya Flores

DEDICATORIA

A mi padre Luis Moya, por darme ese apoyo incondicional en mis estudios e inculcarme que la mejor herencia que puedo poseer, son mis estudios, siendo una persona de bien, este trabajo fue por apoyo y sustento de mi padre. Gracias por tanto Papi.

A mi madre Margatita Flores, por darme la vida es ella quien me enseñó acerca del amor hacia el Señor, como no dedicarle este trabajo, pues por ella soy quien soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi hermano por estar presente en esta etapa de mi vida, ya que él fue quien me motivó diariamente a culminar mi trabajo de tesis, colaboró con sus conocimientos y me impulsó día tras día para llegar a cumplir con este trabajo.

A mi Tío Bolivar Flores, es fue quien estuvo en el trayecto de mis estudios, apoyandome con su compañía, amor y tiempo incondicionalmete.

Padre, madre, amigos, que emanaron conciencia y potencialidad pura, impregnándolas en las hojas de mi vida y en mi sangre.

RESUMEN

El presente trabajo, muestra el diseño de un sistema basado en competencias para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para Moda Color Ambato; está fundamentado por fuentes bibliográficas de autores reconocidos en el área, información interna de la empresa, trabajo de campo y análisis.

Un Modelo de Gestión del Talento Humano, requiere el desarrollo efectivo de las técnicas de administración del personal, pues son herramientas estratégicas indispensables para el logro de los objetivos organizacionales

Las organizaciones buscan personal idóneo para producir y comercializar bienes y servicios e incorporarse en mercados cada vez más competitivos; por lo que se considera estratégico determinar claramente los procesos que se aplican para incorporar su personal, igualmente resalta la importancia de aprovechar los métodos modernos fundamentados en las competencias para identificar las habilidades, conocimientos y destrezas requeridas para determinado cargo.

Finalmente este trabajo busca convertirse en un documento base de orientación y consulta del proceso de reclutamiento selección, contratación e inducción de personal para la empresa Moda Color Ambato.

Ing. Juan Carlos Castillo Moya

DIRECTOR

ABSTRACT

The present work shows the design of a system based on competencies for the recruitment, selection, recruitment and induction of personnel for Moda Color Ambato; Is based on bibliographical sources of authors recognized in the area, internal information of the company, field work and analysis.

A Human Talent Management Model requires the effective development of personnel management techniques, as they are strategic tools indispensable for the achievement of organizational objectives

Organizations are looking for the right people to produce and market goods and services and to enter increasingly competitive markets; It is considered strategic to clearly determine the processes that are applied to incorporate its personnel, it also highlights the importance of using modern skills-based methods to identify the skills, knowledge and skills required for a given position.

Finally, this work seeks to become a basic document of orientation and consultation of the process of recruitment selection, hiring and induction of personnel for the company Fashion Color Ambato.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen	vi
Abstract.....	vii
Índice general.....	viii
Índice de tablas.....	xi
Índice de gráficos	xiii
Índice de anexos.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	7
1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1 Gestión del talento humano	7
2.2.2 Importancia de la gestión del talento humano	8
2.2.3 Antecedentes de la gestión por competencias.....	8
2.2.3.1 Capacidades y Aptitudes Centrales	9
2.2.4 Gestión del conocimiento	10
2.2.5 Definición de competencias	11
2.2.6 Importancia de la gestión por competencias	13
2.2.6.1 Objetivos de un sistema por competencias	14
2.2.6.2 Instrumento analisis de problemas.	16

2.2.6.3	Etapas de la gestión por competencias	17
2.2.6.4	Etapas de la Gestión del Talento Humano por competencias	20
2.2.7	Proceso de reclutamiento y selección de personal.	24
2.2.7.1	Diseño de cargos.	24
2.2.7.2	Requerimiento de personal.	25
2.2.7.3	El Reclutamiento	25
2.2.7.4	La Selección.....	26
2.2.7.5	Contratación.....	29
2.2.7.6	Inducción de Personal.....	30
2.2.8	Manual de funciones.....	31
2.3	MARCO CONCEPTUAL	32
2.4	IDEA A DEFENDER.....	34
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		35
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	35
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	35
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	36
3.5	RESULTADOS	36
3.5.1	Interpretación y Análisis de Datos de las encuestas realizadas a los empleados	36
3.5.2	Análisis de los resultados de las encuestas dirigidas a los empleados de Moda Color Ambato	46
3.6	VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER.....	47
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		47
4.1	DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	48
4.2	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL MODA COLOR AMBATO.....	49
4.2.1	Ubicación del departamento en el organigrama de la empresa.....	49
4.3	DIAGNÓSTICO FODA EMPRESA MODA COLOR AMBATO	50
4.4	DISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	51
4.4.1	Misión del departamento de talento humano.	52
4.4.2	Visión del departamento de talento humano.....	52
4.4.3	Objetivos del proceso de reclutamiento y selección del personal.....	52
a)	Objetivo General.	52

b)	Objetivos Específicos	52
4.4.4	Valores y principios del departamento de talento humano.....	53
4.5	DOCUMENTOS Y FORMATOS PARA EL PROCESO.....	53
4.5.1	Reclutamiento	53
4.5.2	Pruebas de Selección	56
d)	Prueba de liderazgo	65
4.5.3	Formato de inducción.	142
	CONCLUSIONES	145
	RECOMENDACIONES	146
	BIBLIOGRAFÍA.....	147
	ANEXOS	148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	El Reclutamiento	36
Tabla 2:	La Selección	37
Tabla 3:	Talento Humano	38
Tabla 4:	Opiniones y sugerencias.....	39
Tabla 5:	Perfil de conocimientos.....	40
Tabla 6:	Cargos por competencias	41
Tabla 7:	Trabajo eficiente	42
Tabla 8:	Beneficios del Manual	43
Tabla 9:	No se cumplen los objetivos.....	44
Tabla 10:	Selección y Contratación.....	45
Tabla 11:	Foda	50
Tabla 12:	Formato de convocatoria.....	54
Tabla 13:	Currículum Vitae	56
Tabla 14:	Solicitud de empleo	57
Tabla 15:	Descripción del puesto del gerente general.....	58
Tabla 17:	Modelo de entrevista.....	60
Tabla 18:	Rúbrica de calificaciones	61
Tabla 19:	Prueba de calificaciones.....	61
Tabla 20:	Pruebas psicotécnicas.....	63
Tabla 21:	Percentiles	65
Tabla 22:	Cuestionario de liderazgo.....	66
Tabla 23:	Test de liderazgo.....	67
Tabla 24:	Informe de calificaciones	69
Tabla 25:	Descripción del puesto de recursos humanos.....	70
Tabla 26:	Rubrica de calificaciones	72
Tabla 27:	Entrevista.....	73
Tabla 28:	Prueba de conocimiento	73
Tabla 29:	Test técnico	74
Tabla 30:	Descripción de puesto del jefe de producción.....	76
Tabla 31:	Prueba psicológica	77
Tabla 32:	Rangos.....	77

Tabla 33: Cuestionario.....	81
Tabla 34: Test de liderazgo.....	82
Tabla 35: Informe de calificaciones	82
Tabla 36: Descripción del puesto	82
Tabla 37: Entrevista.....	84
Tabla 38: Rubrica de calificaciones	85
Tabla 39: Prueba de conocimientos.....	86
Tabla 40: Informe de calificación	87
Tabla 41: Descripción del puesto del contador.....	89
Tabla 42: Evaluación de conocimiento	93
Tabla 43: Calificaciones	94
Tabla 44: Prueba psicológica	95
Tabla 45: Rangos de calificación	96
Tabla 46: Cuestionario.....	97
Tabla 47: Test de liderazgo.....	98
Tabla 48: Informe de calificación	99
Tabla 49: Descripción del puesto bodega.....	101
Tabla 50: Entrevista.....	102
Tabla 51: Rubrica de calificaciones	102
Tabla 52: Prueba de conocimientos.....	103
Tabla 53: Calificaciones	104
Tabla 54: Pruebas psicotécnicas.....	105
Tabla 55: Rango de calificaciones	105
Tabla 56: Descripción del puesto del diseñador	107
Tabla 57: Entrevista.....	108
Tabla 58: Rubrica de calificaciones	108
Tabla 65: Descripción del puesto de corte.....	116
Tabla 75: test de costurero	126
Tabla 76: Calificación de pruebas técnicas.....	129
Tabla 77: Calificación de la prueba de conocimiento	129
Tabla 78: Rango de la prueba psicotécnica	129
Tabla 79: Informe de calificaciones	130
Tabla 80: Descripción del puesto del encargado de ventas	130
Tabla 82: Entrevista.....	132

Tabla 83: Rubrica de calificaciones	133
Tabla 84: Test del vendedor.....	133
Tabla 85: Test del vendedor.....	140
Tabla 86: Formato de inducción	141

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1: Reclutamiento y selección del personal	24
Gráfica 2: Representación pregunta	37
Gráfica 3: Representación pregunta 2	38
Gráfica 4: Representación pregunta 3	39
Gráfica 5: Representación pregunta 4	40
Gráfica 6: Representación pregunta 5	41
Gráfica 7: Representación pregunta 6	42
Gráfica 8: Representación pregunta 7	43
Gráfica 9: Representación pregunta 8	44
Gráfica 10: Representación pregunta 9	45
Gráfica 11: Representación pregunta 10	46

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	147
Anexo 2:	147
Anexo 3:	149
Anexo 4:	150
Anexo 5:	150

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el mundo se ha convertido en una sociedad compuesta por organizaciones, las cuales están formadas por recursos tanto tecnológicos, financieros, físicos como humanos, sin embargo estos últimos tienen un papel protagónico, ya que el éxito o fracaso de cualquier empresa, así como de quienes la dirigen, está vinculado con la calidad de personas que prestan sus servicios en las diferentes áreas.

Para estructurar el modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano fundamentado en competencias para la empresa Moda Color Ambato, se hizo necesario realizar un abordaje conceptual y metodológico para facilitar la comprensión y apropiación de los procesos de Gestión del Talento Humano requeridos para alcanzar altos niveles de desempeño y motivación. Para ello la ejecución está basada en cuatro capítulos descritos a continuación.

El primer capítulo describe los antecedentes del problema, el planteamiento del problema, la justificación de la investigación, objetivo general y específicos.

El segundo capítulo se puntualiza en el marco teórico, donde se encuentra descrito los conceptos y argumentos teóricos que sustentan al trabajo de investigación, proporcionando las pautas que darán cumplimiento a los objetivos propuestos.

El tercer capítulo del presente trabajo se trata de la metodología, se detalla el tipo de investigación, métodos, técnicas y herramientas a ser utilizadas en el desarrollo de la propuesta, además se indica la población y muestra la cual se va a estudiar.

El cuarto capítulo se concentra a la propuesta, la cual detalla idea general de la identificación de la empresa ya que contiene los aspectos generales del actual proceso, aspectos técnicos de la herramienta, y por último el diseño y aplicación del nuevo proceso de reclutamiento y selección, documento y herramientas necesarias, que definan y faciliten el cumplimiento y efectividad de las actividad en cada uno de los procesos. Y por último se detalla las conclusiones y recomendaciones respectivas del desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un mundo globalizado, en donde la competitividad, en el que se desarrollan las empresas debido al cambio tecnológico, surge la necesidad de alcanzar la máxima eficiencia y eficacia en la administración del talento humano, la globalización provocó que las distancias se acortaran, que los procesos se simplifiquen de tal manera que se optimicen los recursos.

En el marco Latinoamericano los países se encuentran constantemente realizando alianzas estratégicas que permitan el desarrollo sustentables de sus pueblos; el factor humano ocupa una posición preponderante en el nivel de productividad de cada país lo que ocasiona que las decisiones de estado, estén firmemente relacionadas al desarrollo individual y colectivo de los agentes que toman decisiones en la economía de un país, siendo el talento humano el factor más importante en el desarrollo de todo engranaje productivo.

Es fundamental que las personas que estén actuando administrativamente en este departamento posean la capacidad analítica, para evaluar los requerimientos necesarios del personal, en los diferentes departamentos operativos de las organizaciones.

El Talento Humano de todas las empresas o instituciones deben ser permanentemente monitoreada su gestión para así lograr que estén actualizados con los lineamientos y políticas que cambian constantemente en el Ecuador y en el mundo.

En las ciudades más importantes de Ecuador principalmente Quito, Guayaquil y Cuenca, las empresas son muy competitivas y existen una gran cantidad de empresas que compiten en la misma línea o área de acción, una de las diferencias de las que van como líderes del resto por lo general son el Talento Humano, es muy importante analizar el modelo de gestión de estos recursos humanos para ver cómo están estructuradas, que nivel de capacitación, cuales son las deficiencias, debilidades, sus fortalezas, para que los mandos

altos tomen sus correctivos, así poder entrar en la carrera por el liderazgo, cumplir sus metas y proyecciones.

Por esta razón en ésta investigación se va a realizar un (Manual basado en Competencias para el proceso de organización e integración del talento humano en la empresa MODA COLOR AMBATO), la misma que está ubicada en la ciudad de Ambato, Ecuador, se dedica a la producción, venta y distribución al por mayor y menor de pantalones jean a las ciudades de la costa y sierra del Ecuador.

La administración de Moda Color Ambato ha tomado una firme decisión y como política interna se plantea incrementar su participación en el mercado, con parámetros de crecimiento anual, con este firme propósito la administración plantea, analizar el modelo de gestión del talento humano, para obtener indicadores de desempeño en las diferentes actividades operativas, en base a un plan de mejoramiento continuo de la calidad de los procesos.

Moda Color Ambato, actualmente no tiene definido parámetros de control de desempeño de sus trabajadores, ni tampoco se analiza y describe las competencias determinadas para cada puesto de trabajo, lo cual genera actividades ineficientes en cada trabajador, y por ende disminución en las utilidades de la empresa.

En base a estas decisiones, y considerando que el departamento del Talento Humano, juega un papel preponderante en el desarrollo empresarial, encargado de seleccionar, motivar, capacitar continuamente al personal de la empresa, plantea, luego del diagnóstico respectivo en cada departamento, designarle competencias al talento humano en base a estudios.

De los procesos realizados por los trabajadores, que permitan alcanzar los estándares de calidad de los procesos productivos, que coadyuven a incrementar el porcentaje de participación en el mercado, hasta alcanzar el liderazgo.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Con la aplicación de técnicas adecuadas en la Gestión del talento humano, se logrará la eficiencia administrativa, y la mejora continua en los procesos productivos de la empresa Moda Color Ambato?

1.1.2 Delimitación del Problema

La presente investigación se realizará en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, en las calles Marcos Montalvo y Pablo Neruda en las instalaciones de la fábrica de jean de MODA COLOR durante el año 2016.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Nos encontramos actualmente en un mundo globalizado, en el cual existe una gran competencia entre las compañías por ser las mejores en el mercado, es por esto que la empresa Moda Color Ambato busca el mejor elemento humano. Es así que es de vital importancia el reclutamiento, selección, contratación e inducción del mejor personal para integrar un equipo óptimo de trabajo y sobresalir contra nuestra competencia.

La presente investigación se realiza para analizar y evaluar el potencial a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado en la empresa para incrementar su productividad.

Es factible y práctico porque se cuenta con los recursos necesarios y la predisposición de los directivos y dueños de la empresa, con el Ing. Mario Niveló y la Ing. Cristina Cedeño así como también con el apoyo total del gerente de Talento Humano y los integrantes que conforman la empresa Moda Color Ambato.

Es de gran importancia para identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento, crear políticas de talento humano ofreciendo oportunidades de ascenso, de progreso y desarrollo personal, mejorando las relaciones humanas en el trabajo, estimulando y aumentando la productividad del personal.

Al incrementar la productividad del personal se traduce en bienestar, los beneficiados serían: La empresa porque aumentaría sus utilidades y esto implica mayor rentabilidad para sus dueños. Los clientes porque adquirirían un producto en óptimas condiciones y los trabajadores porque tendrían a su disposición ascensos, mejores sueldos, y a mayor productividad, mayor sería la repartición de las utilidades al fin año.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un sistema basado en competencias para la empresa Moda Color Ambato período 2016.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Moda Color.
- Diseñar perfiles por competencias para cada uno de los cargos en la empresa Moda Color cubriendo los requerimientos de personal.
- Elaborar un manual de funciones por competencias.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Revisando en los archivos de la biblioteca de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, encontré una tesis publicada en el año 2014 por Silvia Patricia Gaibor Farías con el tema “Diseño de un proceso de reclutamiento y selección del personal para mejorar la gestión del departamento de talento humano en la empresa palmeras de los andes s.a., cantón Quinindé, provincia de esmeraldas, durante el período 2014”.

En la que concluye que existe la necesidad de diseñar un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal para Palmeras de los Andes s.a., debido a que 48% de los trabajadores han sido seleccionados por medio de recomendaciones, permitiendo que la contratación del personal no sea la adecuada, captando colaboradores con falta de compromiso y competencia para el cumplimiento y desarrollo organizacional.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Gestión del talento humano

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar. El uso adecuado de los recursos de una empresa, el talento humano, no solo representa el esfuerzo o la actividad humana de un grupo de individuos, sino también debe considerarse los factores representativos de estos individuos, al realizar una actividad, tales como conocimientos, experiencias, motivación, intereses vacacionales, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (Idalberto, 2007, pág. 77)

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De

aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano)

2.2.2 Importancia de la gestión del talento humano

“Se considera que por lo general, los trabajadores están insatisfechos con el empleo actual, o con el clima organizacional imperante en un momento determinado, y eso se ha convertido en una preocupación de muchos gerentes.” (Cuesta, 2010, pág. 105)

En base a ésta consideración, se determina que los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, éstos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración del personal, para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

"La Dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones" (Coens, 2006).

2.2.3 Antecedentes de la gestión por competencias

La base teórica de este trabajo se encuentra en la teoría de Recursos y Capacidades y en la teoría de la Gestión del Conocimiento que reflejan los conceptos centrales de la gestión por competencias. La Teoría de recursos y capacidades nos introduce en analizar cada uno de los recursos y capacidades de la organización y su posibilidad de constituirse en ventajas competitivas. La Teoría de la Gestión del Conocimiento nos acerca a entender el

recurso humano como una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la empresa. Es importante destacar que en ésta teoría se determina que los únicos activos intangibles son las capacidades, sin embargo, también es importante, resaltar, que no son los únicos activos intangibles de una organización, existiendo otros que no tienen relación con la gestión del conocimiento o con las capacidades, ejemplo de ello sería la marca corporativa, el derecho de llaves, fondo de comercio, entre otros.

Actualmente la competencia de los mercados, las condiciones y factores tradicionales, como la mano de obra, el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrecen ventajas competitivas menores que en el pasado. Las tendencias actuales exigen que los ejecutivos superiores de las empresas se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones, es necesario que se cambie la actual forma de ver a las organizaciones.

Cómo primer paso es necesario visualizar a la empresa como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una ventaja con relación a otras empresas del mercado. Lo anterior supone que cada empresa tiene recursos y capacidades que no poseen otras empresas, al menos no en la misma combinación.

Los recursos son la fuente de capacidades, algunas de éstas, llevan al desarrollo de aptitudes centrales, utilizando las aptitudes centrales, las empresas pueden desarrollar mejor sus actividades que sus competidores.

En esencia, esta nueva panorámica basa la estrategia en términos de una posición competitiva única, más que en la eficacia operativa.

2.2.3.1 Capacidades y Aptitudes Centrales.

“Para comprender mejor esta teoría es necesario definir los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales que son la base de la ventaja competitiva”.

a) Recursos

“Son los insumos en el proceso de producción de la empresa, que pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles son los activos que se pueden ver y contar, la capacidad de pedir dinero prestado, las condiciones de su planta, etc.” (Conde Antequera, 2009, pág. 103)

El valor estratégico de los recursos está determinado por el grado en que pueden contribuir al desarrollo de capacidades y aptitudes centrales y, finalmente, al logro de una ventaja competitiva.

b) Capacidades

Representan la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional para lograr una condición deseada. Las capacidades base de una empresa están dadas por las habilidades y conocimientos de sus empleados, por ello no se debe subestimar el valor del Capital humano, en el desarrollo y aplicación de las capacidades y obviamente en la creación de las aptitudes centrales. (Conde Antequera, 2009)

c) Aptitudes

Es la habilidad de una persona o cosa que posee para efectuar una determinada actividad o la capacidad y destreza para el buen desempeño de un negocio, industria, arte, entre otros.

2.2.4 Gestión del conocimiento

La Gestión del conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo; podemos agregar que la gestión del conocimiento es un conjunto de

procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. (Conde Antequera, 2009)

2.2.5 Definición de competencias

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognitivas o de conducta, cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces. (Wherther & Keith, 2014, pág. 204)

Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa.

Son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación. Algunos autores les designan con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que puestas en acción diferencian a unas personas de otras.

Para nuestro estudio, se entenderá por:

a) Competencias

Todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media), en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas, y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo. (Gary, 2004, pág. 36)

b) Habilidades/destrezas

“Es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.” (Ivancevich, 2005, pág. 28)

c) Cualidades

“Rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.” (Ivancevich, 2005, pág. 28)

d) Conocimiento

“Es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.” (Ivancevich, 2005, pág. 26)

e) Actitudes

“Inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.” (Ivancevich, 2005, pág. 30)

2.2.5.1 Principales cualidades de la gestión por competencias

Entenderemos entonces por Gestión por Competencias a las actividades direccionadas a:

- Detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- Determinar a la persona que cumpla con estas competencias
- Fortalecer el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.

- Permitir que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

2.2.6 Importancia de la gestión por competencias

Una de las primeras definiciones que se conocieron sobre el concepto de Gestión por Competencias, era aquella que hacía énfasis en el logro de objetivos a través de la gente. La Gestión por Competencias como disciplina científica ha ido evolucionando con el correr de los años y con el desarrollo de las organizaciones y de la sociedad pero desde entonces y hasta nuestros días se reconoce de manera significativa que sin el concurso de la gente, de personas capaces, eficientes y preparadas, no es posible llevar a cabo los objetivos de una organización territorial.

Con lo anterior hemos querido decir que toda buena gestión implica una buena administración de personal; La Gestión por Competencias es el conjunto de políticas, normas, órganos e instrumentos que aplicados racional y coordinadamente, permiten llevar a cabo los procesos de vinculación, desarrollo, remuneración, relaciones laborales y de bienestar de los empleados con el propósito de facilitar el rendimiento organizacional.

Las organizaciones son esencialmente grupos de personas que realizan una serie de funciones estrechamente interrelacionadas con el propósito de lograr un objetivo. Por esta razón el factor determinante de una organización eficaz es el grupo humano que lo conforma. (Ilbañez, 2009)

La función de la oficina de personal dentro de las organizaciones tiene que ver con la tarea de facilitar el desarrollo de las personas como seres humanos y el logro de los propósitos de la institución.

Como mencionamos en la definición, 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.

2.2.6.1 Objetivos de un sistema por competencias

Los objetivos de un sistema por competencias, están orientados a establecer la mejora continua en los puestos de trabajo, de tal manera que permita flexibilizar la organización del trabajo, con personal altamente calificado y evaluado en forma permanente, en base a normas determinadas en función de sus competencias. (Gomez, COMO APLICAR LOS RECURSOS HUMANOS, 2007)

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia:

a) Identificar competencias

Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo. (GILBERT, 1996)

b) Normalizar competencias

Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucionalidad, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las empresas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país). (Conde Antequera, 2009)

c) Formalizar competencias

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; Formalizar la competencia para el trabajo será mucho más eficiente, si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros, en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

d) Certificar competencias

Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. (Vera & Ardila, 2009)

e) Desarrollo de competencias

El proceso de Gestión por Competencias se desarrolla en función de las necesidades de la empresa de la siguiente manera:

Detección de problemas (necesidades), La detección de necesidades, problemas o carencias es posible mediante dos instancias: Medición de clima organizacional. Con esta medición nos interesa saber, cual es el clima en el que la organización está inmersa, cual es la percepción de los trabajadores de su jefatura, de la estructura organizacional, del medio ambiente que lo rodea y de los conflictos internos. Existen muchos instrumentos para la medición del clima organizacional que evalúan las variables antes nombradas, sin embargo se considera el instrumento clima organizacional. De diagnóstico del clima organizacional.

Detección y Análisis de problemas, carencias, conflictos. Esta segunda etapa, consiste en revisar las funciones realizadas por todos los cargos y los conflictos, problemas y necesidades que se suscitan en ellos, entorpeciendo de forma directa o indirecta el desarrollo o accionar del trabajador, a la vez de identificar el origen, y las consecuencias de estos “eventos”. Si la empresa es pequeña, entonces bastaría con aplicar un cuestionario que permita al trabajador informar sobre los problemas que ocurren al realizar el trabajo, en este cuestionario se debe pedir también al trabajador que identifique las causas del problema y sus consecuencias directas (sobre su labor) y las consecuencias indirectas (sobre la labor de otros) y cotejarlos con los que su jefatura directa observa. Un modelo de instrumento para identificar problemas se denomina

2.2.6.2 Instrumento análisis de problemas.

Si la empresa es mediana o grande (sobre 30 trabajadores) entonces será necesario realizar esta búsqueda de los problemas por equipos de trabajo o áreas de trabajo, según sea la estructura de la organización, utilizando el mismo instrumento o el análisis debe realizarlo la jefatura directa junto a los jefes de otras áreas.

Análisis de tareas, una vez detectadas las necesidades especificadas en problemas, se debe dar paso al análisis de cada una de las tareas que se realizan en la actualidad, tal análisis consiste en especificar las tareas que están entregando problemas, realizar un seguimiento de las causas del mal desarrollo de las tareas y proporcionar una solución, es decir determinar el modo de modificarlas entregando propuestas para su resolución, o también puede darse la posibilidad que tras haber analizado cada tarea exista una o algunas que deban ser eliminadas.

El análisis de las tareas que se desarrollan en las organizaciones junto con el análisis de problemas, determinará por qué los objetivos no se consiguen de forma exitosa; por medio de éstos dos estudios obtendrán respuestas a la ineficiencia la que se refleja en dos aspectos:

Ineficiencia por agentes externos, problemas del medio ambiente en el cual desarrollan sus tareas, carencias de material, carencia de suministros, equipos, etc.

Ineficiencia personal, es en este punto donde recae la responsabilidad en el trabajador de no estar desarrollando bien su labor, por ello se puede analizar el porqué de tal desempeño, de acuerdo a esto se pueden arrojar resultados como qué competencias pueden ser necesarias introducir en los trabajadores para elevar su desempeño, o en caso de que el trabajador presente las conductas apropiadas, desarrollar nuevas competencias.

Definición de unidades de competencia y perfiles profesionales, para todos los cargos de la empresa. Las unidades de competencias son funciones integradas por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño asociados, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada.

Las competencias deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización proceso muy utilizado por los consultores, para ayudar a las empresas a traducir los retos estratégicos en formas de conducta requerida y competencias de las personas.

2.2.6.3 Etapas de la gestión por competencias

Las diferentes etapas del proceso de definición de Modelos de Competencias, se realiza de la siguiente manera:

- Panel de Expertos.
 - Identificación de las Competencias y Conductas requeridas para los puestos de trabajo.
 - Muestra Representativa.
 - Realiza entrevistas de Incidentes.
 - Análisis de Datos.
 - Validación.
 - Planificación de Aplicaciones.
 - Informe Final.
- a) **Panel de Expertos**

Lo conforma un grupo de directores especialistas en recursos humanos y con sólidos conocimientos en el tema de las competencias, empleados de alto nivel y especialistas en diversos puestos de trabajo con una clara visión de futuro.

El proceso que lleva a cabo este panel es el siguiente:

- Análisis FODA de la organización.
- Acordar la misión que cumplirán los puestos de trabajo.
- Identificación de las competencias y conductas requeridas para los puestos de trabajo a través del inventario de competencias que en términos generales es una lista de comprobación con conductas y competencias.

b) Muestra representativa

De acuerdo a los resultados obtenidos por el panel de expertos se selecciona a un número de empleados que presentan las competencias y conductas identificadas. Debido a que las descripciones de conducta no es una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de gestionar el recurso humano es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos a la muestra representativa seleccionada por el panel de expertos. Los protocolos de las entrevistas proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas. Por medio de esto se puede hacer una estimación acerca de cuándo, cómo, dónde, adquirieron sus competencias clave.

c) Las entrevistas BEI:

La entrevista BEI o entrevista por incidentes críticos viene de Behavioral Event Interview y consiste en una entrevista muy estructurada, detallada y profunda sobre el desempeño anterior de un candidato, entrevista que permite medir e identificar las competencias del entrevistado tanto en concurrencia, como solidez y consistencia. Cuantas más sólidas y recurrentes son las competencias de una persona, mejor es su desempeño profesional y

también el desempeño gerencial (en su caso), mientras que cuanto menos recurrentes y sólidas son menos eficaz y competente será.

d) Ventajas que ofrecen

Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por el panel de expertos. Precisión acerca de lo que son las competencias y la forma en que se expresan en los puestos de trabajo y organizaciones concretas. Inexistencias de sesgos raciales, de sexo, o culturales.

e) Análisis de datos

Todas las transcripciones obtenidas en las entrevistas anteriores se analizan por contenidos, a fin de obtener una clara comprensión y descripción de las competencias que serán utilizadas como base para las aplicaciones de recursos humanos.

f) Validación

El modelo se puede validar mediante una segunda serie de BEI con un nuevo grupo de personas, y comprobar si las competencias identificadas se relacionan efectivamente con la actuación superior, tal como la identificó el panel de expertos.

g) Planificación de las aplicaciones

Los modelos de competencias forman un buen núcleo en torno al cual se puede crear un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos, lógicamente interrelacionadas, este tema será revisado con más detalles más adelante en este estudio.

h) Informe final

Corresponde al informe escrito donde se detalla las competencias requeridas para que la organización alcance sus metas y propósitos establecidos en la visión y misión.

2.2.6.4 Etapas de la Gestión del Talento Humano por competencias

a) Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias

Este paso consiste en diseñar una malla curricular de los cursos que el trabajador debe desarrollar para mejorar el desempeño que llevaba hasta ese momento en su puesto de trabajo y también desarrollar y reforzar las competencias necesarias para ese fortalecimiento.

Esta etapa nace de la especificación de las necesidades que le es menester solucionar a la empresa, es necesario resolver esto a través de entrenar al personal para reforzar sus capacidades, la manera de conformar un esquema práctico para comenzar un plan de entrenamiento de los trabajadores es por medio de un análisis con criterio, de las competencias requeridas por cada trabajador, para cada puesto de trabajo, creando de esta forma un puesto de trabajo en base a criterios de desempeño.

Es importante destacar que las competencias que queremos pulir, destacar, o potenciar de los trabajadores, tiene relación con las competencias técnicas (duras: conocimientos, habilidades), los cursos, entrenamientos o formación, y mucho de las competencias motivacionales (blandas: motivación, rasgos del carácter, actitudes conceptos de uno mismo).

Los principales pasos para desarrollar este plan:

- Reunir a un panel de expertos en el puesto objeto del plan y los puestos donde se encuentran los candidatos que especificarán los criterios de desempeño esperados en el puesto.
- Generar, mediante el panel de expertos, una relación de tareas y características, y consultar a los ocupantes del puesto para recoger sus opiniones acerca de que tareas y características personales contribuyen al éxito en el puesto de trabajo en cuestión.

- Identificar a los ocupantes con el mejor desempeño del puesto objetivo y de los puestos ocupados por los candidatos a éste, utilizando para ello los criterios de actuación establecidos por el panel de expertos.
- Realizar entrevistas con detenimiento a los ocupantes del puesto objetivo y de los que lo preceden tanto a los de desempeño superior como a los de desempeño adecuado, a fin de descubrir lo que hacen y como lo hacen.
- Elaborar un modelo de competencia de las personas que ocupan el puesto objetivo y los puestos ocupados por los candidatos a éste, identificando las competencias que necesitan todos los ocupantes del puesto, pero centrando la atención en aquellas competencias que más contribuyen a obtener un desempeño superior o sobre la media.
- Analizar los planes de carrera combinando los resultados obtenidos en la encuesta y las entrevistas para el puesto objetivo y los puestos precedentes.
- Implantar el sistema de planes de carrera en una de las siguientes opciones: Inventarios de tareas y competencias asistidos por ordenador o la evaluación del desempeño y potencial vinculado a las nuevas oportunidades de puestos de trabajo.

b) Desarrollo de carrera y programas de formación.

Aplicación de los nuevos planes de capacitación en un programa continuo de capacitación e implementación de los nuevos perfiles en todas las áreas del recurso humano. Una vez definidas las competencias, y perfiles profesionales, es necesario esquematizarlo en un programa de capacitación.

Este programa debe mantener un grado de flexibilidad que permita su modificación en el tiempo, de acuerdo a las nuevas necesidades de la empresa, derivadas a cambios externos o internos (nuevas tecnologías, nuevas leyes, cambio de mercado, etc.).

Las nuevas competencias y perfiles profesionales deben ser incluidos en cada una de las áreas del manejo o gestión del recurso humano.

c) Evaluación (certificación de la competencia adquirida)

La evaluación de las competencias definitivamente no proviene de la aprobación curricular escolar formal, en el que diplomas y pergaminos son la tónica, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas (evaluación de incidentes críticos).

Una de las características de las competencias es su posibilidad cierta de ser mensurable y evaluable, por ello en los países industrializados la evaluación de las competencias se lleva a cabo por organismos de gobiernos, que evalúan las competencias en un proceso de certificación de las mismas.

Para el contexto empresarial y más en detalle del funcionamiento interno de la empresa, la evaluación/certificación de las competencias debe realizarse dependiendo de la etapa en que se encuentra el trabajador.

d) Seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación)

Para completar este modelo, es necesario, el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria.

En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva. El seguimiento, entendido como la observación en el tiempo de la intervención realizada, que en el caso puntual de la gestión por competencias es la observación de la evolución de las competencias de los empleados de una empresa, constituye un factor crítico, como elemento estratégico de desarrollo continuo y de cuya retroalimentación alimentaremos las modificaciones futuras, ya que como hemos analizado antes, la era actual se caracteriza por su permanente estado de cambio, su

tecnología que avanza a pasos agigantados, lo que hace necesario que los funcionarios se capaciten y “actualicen” sus competencias en forma permanente y continua.

2.2.6.4.1 Ventajas del modelo

La mayoría de las empresas invierte de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos y en el desarrollo de su talento humano, por motivos que varían desde la inexistencia de políticas y estrategias de administración, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como recurso de la empresa que puede constituirse en una ventaja competitiva

La gestión por competencias, además de suplir estas lagunas aporta innumerables ventajas como:

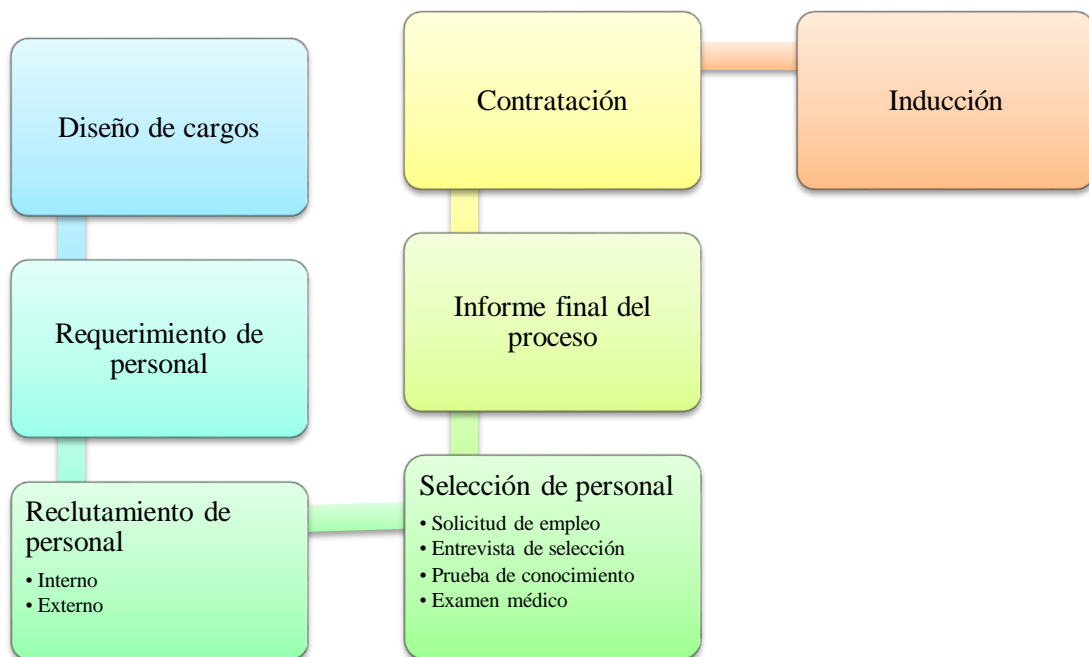
- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo.
- Tornándose en un proceso de Ganar-Ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.
- La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación.

2.2.7 Proceso de reclutamiento y selección de personal.

Se trata de un modelo a seguir para mejorar la gestión del talento humano, pues la metodología que se planteó es la siguiente:

Gráfico 1. Reclutamiento y selección de personal

Fuente: Chiavenato Idalberto



2.2.7.1 Diseño de cargos.

Al respecto el autor establece que “Diseño de cargos es la especificación del contenido de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante. El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

- a) El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar.
- b) Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos de trabajo).
- c) A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.

d) A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados”. (Idalberto, 2002)

El diseño de cargos incluye la descripción de las actividades que se van a desarrollar, constituyen los procedimientos y las condiciones de trabajo bajo las que estas se llevan a cabo, estos cargos deben constar en cada departamento con los deberes y responsabilidades que se distingan de los demás cargos, teniendo una posición definida en la organización.

2.2.7.2 Requerimiento de personal.

El autor indica que “Verificación de los datos consignados en el requerimiento, al cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo.

Cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de cargos, el formulario de requerimiento de personal deberá tener espacios adecuados donde el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y esas características. Todo el proceso de selección se basará en esos datos”. Chiavenato I. (2004, pág. 246).

En conclusión el requerimiento de personal es el documento donde se detalla los requisitos y especificaciones previas para la selección que el aspirante deberá cumplir con las expectativas de la vacante.

2.2.7.3 El Reclutamiento

Es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo.

El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos.

En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en exterior o ambos contextos. (GARY, 2004)

a) Reclutamiento interno y externo

En razón de su aplicación, el reclutamiento es interno o externo. El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización, colaboradores para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras, el reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el MTH y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.

Así, mientras que el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo se enfoca en la adquisición de competencias externas. El reclutamiento interno aborda a los actuales colaboradores de la organización y el externo se enfoca en los candidatos que estén MRH. Uno privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores, mientras que el otro busca candidatos externos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en este momento.

El reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencias (puesto del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de la actividad de la organización). Por su lado, para funcionar bien, el reclutamiento externo debe abordar el MRH de manera precisa y eficaz, a efecto de alcanzar y atraer a los candidatos que desea buscar.

El reclutamiento interno y externo contribuye a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2007)

2.2.7.4 La Selección

Es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado. (JOHN, 2005)

a) Importancia de Selección de Personal

Provee a la empresa de las personas con las calificaciones adecuadas para su funcionamiento, y con ello, se obtienen las siguientes ventajas:

- Personas adecuadas exigen menor capacitación
- Menor tiempo de adaptación
- Mayor productividad y eficiencia

A las personas las ayudas a colocarse en el cargo más adecuado de acuerdo a sus características personales, con ello, se obtienen las siguientes ventajas:

- Personas más satisfechas con su trabajo
- Mayor permanencia en la empresa.

b) Proceso de selección

La selección de personal es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos superan los obstáculos pasan a las etapas siguientes. Cuando los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso.

Las técnicas más simples económicas y fáciles están las primeras etapas, y las más caras y sofisticadas están al final. Por lo general, el proceso de selección utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar.

Cada técnica de selección proporciona cierta información acerca de los candidatos y las organizaciones. (PAOLA, 2007)

c) Evaluación de los resultados de la selección de personal

Existe toda una variedad de procedimientos de selección que se puedan combinar de distintas maneras, cada organización debe determinar cuáles son los procesos y procedimientos de selección más adecuados y que brindan los mejores resultados. El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz.

La eficiencia reside en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de documentos que sean válidas y precisas, imprimir rapidez y agilidad en la selección, contraer un mínimo de costos de operación, implicar a las gerencias y a sus equipos en el proceso para escoger a los candidatos, etc.

La eficacia reside en obtener resultados y alcanzar objetivos: saber atraer a los mejores talentos a la empresa. (DAVIS W. W., 2014)

d) Desempeño laboral

Descripción de las áreas a evaluarse. Consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el directivo para medir el rendimiento, teniendo en cuenta que el sistema de evaluación tiene que referirse aquellas actividades que están relacionadas directamente con el éxito de la empresa. (JENKINS, 2006)

e) Evaluación de desempeño

En toda organización, se trata de saber cómo es el rendimiento del personal para poder desarrollar, sostener y mejorar la productividad. Para realizar esta evaluación, se toma como referencia el nivel de desempeño establecido en el análisis de puesto, donde se detallan los objetivos a alcanzar por cada puesto de trabajo, parámetros que deben diferenciar los aspectos esenciales y secundarios de la función.

La evaluación de desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado considerando las tareas que realizan.

El objetivo de la evaluación de desempeño es obtener una descripción clara y concisa de la forma en que cada trabajador desempeña su tarea. Clara, para que sea comprendida por

los empleados con facilidad; además, debe ser precisa, es decir se deben evaluar los aspectos clave de cada puesto; y valida de acuerdo con las necesidades específicas de la organización. (Gomez, Como aplicar los recursos humanos, 2007)

La presente investigación ayudara a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y así poder contribuir al mejoramiento al desempeño con el fin de alcanzar las metas propuestas tanto del empleado como de la empresa.

2.2.7.5 Contratación

Según autores establece que “La contratación de personal es el procesamiento que se lleva a cabo en una empresa para formalizar la relación laboral con un empleado que recién ingreso a la misma; y se refiere a la integración de un expediente documental de los datos personales y profesionales que una persona proporcione a la empresa y el acto de formalización mediante la firma de un contrato donde se aceptan las obligaciones y responsabilidades de la empresa y el nuevo empleado, se menciona los días de trabajo, de descanso, el salario que obtendrá, los trabajos que deberá realizar entre otras condiciones”. (Stoner James, 2010, pág. 508)

Es decir la contratación es el acto formal que realiza la empresa por el medio escrito la relación laboral que tiene entre el colaborador, este documento llamado contrato establece las condiciones laborales, las obligaciones y responsabilidades del trabajador como la organización.

- Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.
- Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo.
- La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador Generara afiliación al IESS.

2.2.7.6 Inducción de Personal

a) Concepto

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").

b) Importancia

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad. (Chiavenato, Gestion del talento humano, 2007)

c) Objetivos

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

La inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

2.2.8 Manual de funciones

El Manual de funciones, es un instrumento básico en la administración de las organizaciones.

El Manual presenta sistemas y técnicas específicas, Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas, Un procedimiento por escrito, significa establecer debidamente un método estándar para realizar algún trabajo. (Chiavenato, GESTION DEL TALENTO HUMANO, 2009)

En este concepto, se hace énfasis en el procedimiento de la función desempeñada por el trabajador, lo cual permitirá establecer estándares de desempeño para cada función.

a) Objetivos del manual de funciones

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle que tienen las empresas, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa de la empresa, para definir responsabilidades, evitar duplicidad, y detectar omisiones en las labores ejecutadas.
- Contribuir con la empresa en la ejecución correcta en las labores asignadas al personal idóneo, y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales de la empresa.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas que ayuden a las empresas a desarrollarse de manera correcta

2.3 MARCO CONCEPTUAL

- a) **Talento Humano:** Es un grupo de personas que laboran o forman parte de una empresa con o sin fin de lucro teniendo como característica principal el desempeño de una actividad específica en cada sector de su compañía. Siendo así el talento humano es uno de los principios más importantes que posee la empresa ya que es responsable de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y funciones que se necesitan para el buen funcionamiento de la misma. (Vera & Ardila, 2009).

- b) **Sistema:** EL sistema en Recursos Humanos es un procedimiento sistemático para reunir, almacenar, mantener, combinar y validar datos necesarios para la organización con relación a sus Recursos Humanos y sus respectivas actividades, además de las características de las unidades de la organización. (Conde Antequera, 2009)

- c) **Organización:** Organizar significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. (DICCIONARIO DE ADMINISTRACION MODERNA, 2008)

- d) **Integración:** Consiste en obtener el capital recursos humanos y materiales para uso de la empresa la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección, entretenimiento y compensación del personal. Para ello se requieren de cinco pasos, que son: reclutamiento, selección, inducción, desarrollo y entrenamiento. (VERA, 2009)

- e) **Perfil:** El perfil describe la formación (académica, empresarial, técnica y especializada), la experiencia profesional, las habilidades (directivas y profesionales), así como las características personales (actitud, motivación, capacidad de trabajo, disponibilidad para viajar, etc.) que la empresa necesita. (DICCIONARIO DE ADMINISTRACION MODERNA, 2008)

- f) **Cargo:** Constituye el vínculo entre los individuos y la organización. En este escenario ingresa el departamento de Recursos Humanos, quienes ayudan a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea. Quienes trabajan en el departamento de Recursos Humanos deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos para alcanzar los objetivos propuestos. (VERA, 2009)

- g) **Competencia:** Las competencias son aquellas características personales del individuo (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permite hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo. (DICCIONARIO DE ADMINISTRACION MODERNA, 2008)

- h) **Política de Recursos Humanos:** Este apartado tiene como objetivo resumir las políticas de la empresa en materia de contratación, selección, motivación, formación, internacionalización de funciones, seguridad y prevención de riesgos laborales. (Conde Antequera, 2009)

- i) **Rotación del personal:** la rotación de personal como la proporción de personas que salen de una organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo -habitualmente se consideran periodos anuales. (Vera & Ardila, 2009)

- j) **Clima Laboral:** El clima laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad. (DICCIONARIO DE ADMINISTRACION MODERNA, 2008)

- k) **Descripción del puesto:** Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). (Conde Antequera, 2009)

- l) **Capacitación:** La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Talento Humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización. (DICCIONARIO DE ADMINISTRACION MODERNA, 2008)

2.4 IDEA A DEFENDER

El diseño de un sistema basado en competencias, permitirá mejorar el proceso de organización e integración del talento humano en la empresa Moda Color Ambato.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En toda la investigación se estableció una relación dialéctica entre la teoría y la realidad en la cual se investigó.

Deductivo-Inductivo: Este método nos permitió conocer de forma general los hechos mediante la observación para luego ser estudiados de manera particular.

Analítico y Sintético: Este método nos facilitó analizar las encuestas que se aplicó en la investigación para luego sintetizar los datos.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Explicativa: Nos permitió explicar las causas y consecuencias de dicho problema.

Descriptiva: Conocer, analizar e interpretar los datos obtenidos.

a) Diseño de la Investigación:

De campo: se realizó en el lugar de los hechos y se trabajó con los beneficiarios de forma directa.

No experimental: No se manipularon las variables y los hechos ya estaban dados.

b) Tipo de Estudio

Transversal: Se ejecutó en un periodo de tiempo determinado.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Todo el personal de la empresa Moda Color Ambato 28 trabajadores.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Método Científico: Se refiere a la serie de etapas que hay que recorrer para obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico, utilizando para esto instrumentos que resulten fiables. La aplicación de este método parte de una observación y formulación del problema, tomando en consideración la idea a defender y la investigación, para comprobar los datos que nos permita dar con los resultados necesarios y efectivos para lograr lo deseado.

La técnica e instrumentos que se utilizará para la recolección de la información de los datos son:

Encuesta: esta técnica se realizara a través de un formulario de preguntas dirigido a todos los empleados que integran la empresa la misma nos permitió recolectar información de la forma de contratación que se aplica.

Cuestionario: Las preguntas son de fácil entendimiento, claras y breves para que el encuestado pueda responder fácilmente y poder llevar a cabo la tabulación de las respuestas, se realizaron preguntas cerradas para que sean rápidas y exactas al contestarlas.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Interpretación y Análisis de Datos de las encuestas realizadas a los empleados

1.- ¿Cuál fue el proceso, que usted fue Reclutado para el puesto vacante?

Tabla 1. El Reclutamiento

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
Avisos en lugares visibles dentro y fuera de la institución	10	36%
Portavoces	18	64%
Total	28	100%

Fuente: Moda Color Ambato

Elaborado por: Katherin Moya

Gráfica 2. Representación pregunta



Fuente: Moda Color Ambato

Elaborado por: Katherin Moya

ANÁLISIS: De 28 empleados que corresponden al 100% de la población, 10 que es 36% indican que por avisos visibles dentro y fuera de la institución, mientras que 18 que es el 64% manifiestan que por portavoces fueron reclutados para ocupar un puesto en la empresa.

INTERPRETACIÓN: Podemos determinar que la mayor parte de empleados fueron reclutados por portavoces sin cumplir con el proceso de reclutamiento que es un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

2.- ¿Para ingresar a la empresa usted participó de algún proceso de Selección de Personal?

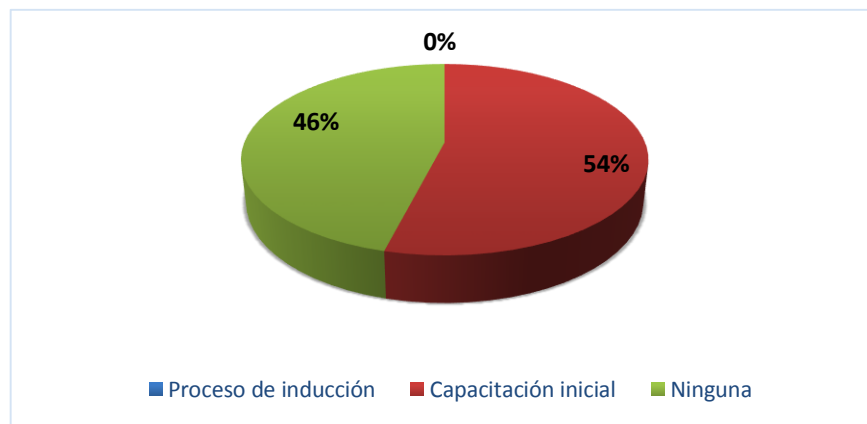
Tabla 2 La Selección

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
Exámen escrito, test verbal.	0	0%
Entrevista	15	54%
Exámen Práctico	13	46%
Total	28	100%

Fuente: Moda Color Ambato

Elaborado por: Katherin Moya

Gráfica 3. Representación pregunta 2



Fuente: Moda Color Ambato

Elaborado por: Katherin Moya

ANÁLISIS: De 28 empleados que corresponden al 100% de la población, 0 que es 0% indican que por un examen escrito, test verbal. roceso de inducción, 15 que es el 54% por una entrevista y 13 que es el 46% que por un examen práctico.

INTERPRETACIÓN: Podemos determinar que la mayor parte de empleados para ingresar a la empresa fueron por medio de una entrevista se define como la escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

3.- ¿Considera ud. que el departamento de Talento Humano de la empresa contribuye con el desarrollo de las actividades laborales de los colaboradores?

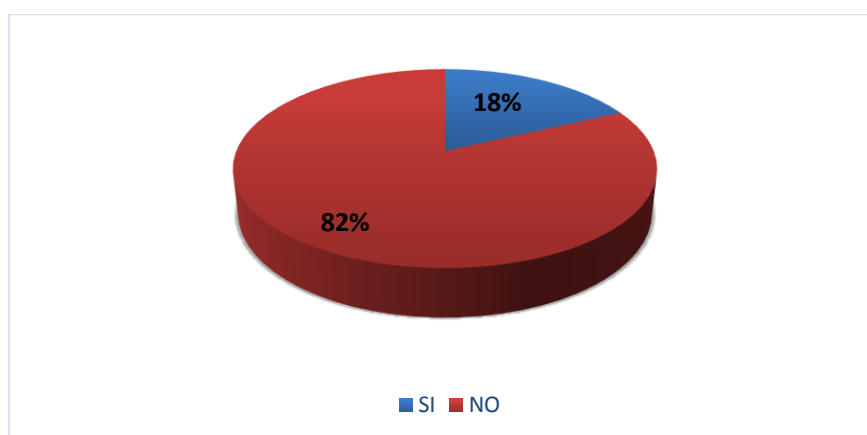
Tabla 3 Talento Humano

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
Si	5	18%
No	23	82%
Total	28	100%

Fuente: Moda Color Ambato

Elaborado por: Katherin Moya

Gráfica 4. Representación pregunta 3



Fuente: Moda Color Ambato

Elaborado por: Katherin Moya

ANÁLISIS: De 28 empleados que corresponden al 100% de la población, 5 que es 18% indican que si, 23 que es el 82% manifiestan que el Departamento de Talento Humano no contribuye con el desarrollo de las actividades laborales de los colaboradores

INTERPRETACIÓN: Podemos determinar que la mayor parte de empleados consideran que no contribuyen con el desarrollo de sus actividades. El departamento de Talento Humano, planea, coordina, ejecuta y presta orientaciones técnicas sobre actividades de administración de personal, entrenamiento y formación, bienestar social, seguridad y salud ocupacional, basado en las políticas, directrices y normas legales y de la empresa.

4.- ¿Piensa que la empresa toma en cuenta las opiniones y sugerencias de los empleados para la toma de decisiones?

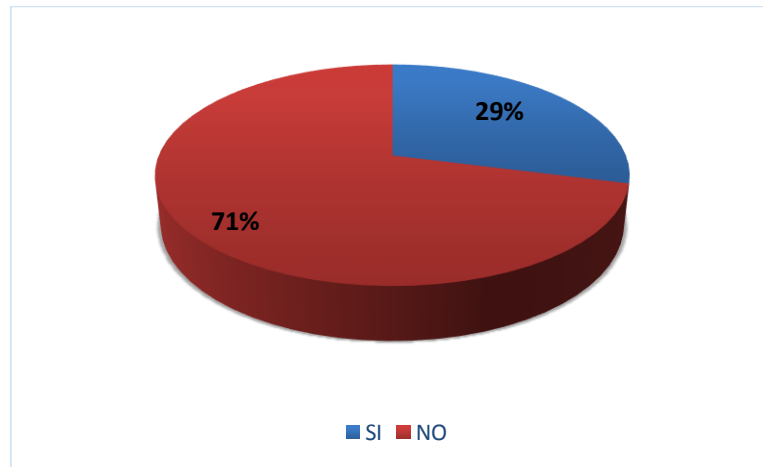
Tabla 4 Opiniones y sugerencias

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
Si	8	29%
No	20	71%
Total	28	100%

Fuente: Moda Color Ambato

Elaborado por: Katherin Moya

Gráfica 5. Representación pregunta 4



Fuente: Moda Color Ambato

Elaborado por: Katherin Moya

ANÁLISIS: De 28 empleados que corresponden al 100% de la población, 8 que es 29% indican que si, 20 que es el 71% manifiestan que en la empresa no toman en cuenta las opiniones y sugerencias de los empleados.

INTERPRETACIÓN: Podemos determinar que la mayor parte de empleados consideran que en la empresa no toman en cuenta las opiniones y sugerencias de los empleados para la toma de decisiones que es identificar y resolver los problemas que se le presenta a toda organización.

5.- ¿Considera usted que el cargo que desempeña se ajusta a su perfil de conocimiento?

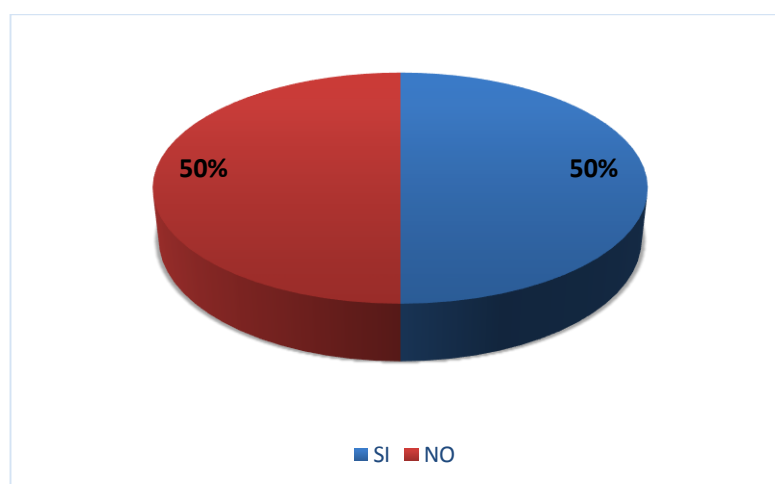
Tabla 5 Perfil de conocimientos

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
Si	14	50%
No	14	50%
Total	28	100%

Fuente: Moda Color Ambato

Elaborado por: Katherin Moya

Gráfica 6. Representación pregunta 5



Fuente: Moda Color Ambato

Elaborado por: Katherin Moya

ANÁLISIS: De 28 empleados que corresponden al 100% de la población, 14 que es 50% indican que el cargo que desempeñan si se ajustan al perfil de conocimientos, 14 que es el otro 50% manifiestan el cargo que desempeñan no se ajustan al perfil conocimientos.

INTERPRETACIÓN: Podemos determinar que los empleados consideran que la mitad de los mismos se encuentran en sus cargos de acuerdo al perfil de conocimientos que 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.

6.- ¿Incide en la rentabilidad de la empresa que los trabajadores no sean ubicados en los cargos de acuerdo a sus competencias?

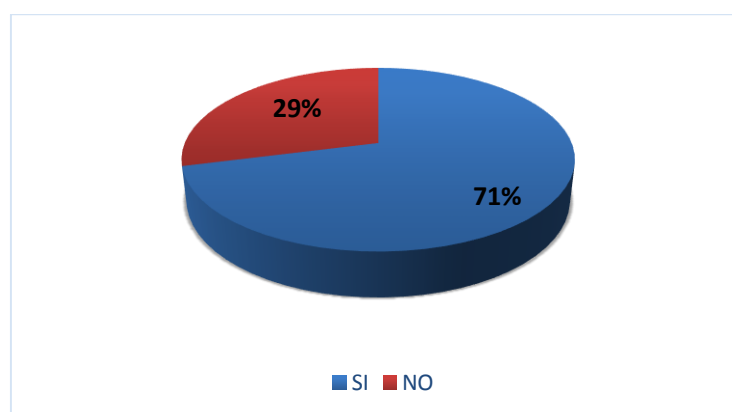
Tabla 6 Cargos por competencias

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
Si	20	71%
No	8	29%
Total	28	100%

Fuente: Moda Color Ambato

Elaborado por: Katherin Moya

Gráfica 7. Representación pregunta 6



Fuente: Moda Color Ambato

Elaborado por: Katherin Moya

ANÁLISIS: De 28 empleados que corresponden al 100% de la población, 20 que es 71% indican que si, 8 que es el 29% manifiestan que no incide en la rentabilidad de la empresa que un empleado sea ubicado en un cargo de acuerdo a sus competencias.

INTERPRETACIÓN: Podemos determinar que la mayor parte de empleados consideran que la rentabilidad de la empresa depende de la ubicación de los cargos de acuerdo a sus competencias. Las competencias son aquellas características personales del individuo (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permite hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo.

7.- ¿Considera usted que su trabajo diario es eficiente?

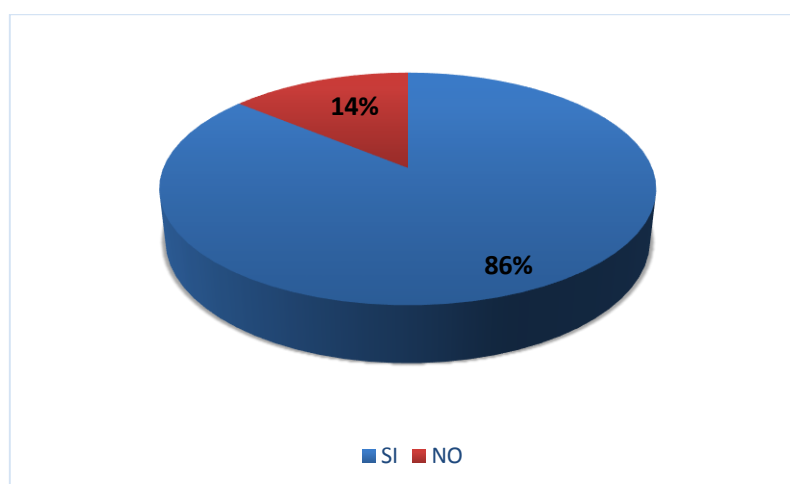
Tabla 7 Trabajo eficiente

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
Si	24	86%
No	4	14%
Total	28	100%

Fuente: Moda Color Ambato

Elaborado por: Katherin Moya

Gráfica 8. Representación pregunta 7



Fuente: Moda Color Ambato

Elaborado por: Katherin Moya

ANÁLISIS: De 28 empleados que corresponden al 100% de la población, 24 que es 86% indican que si, 4 que es el 14% manifiestan que su trabajo a diario no es eficiente.

INTERPRETACIÓN: Podemos determinar que la mayor parte de empleados consideran que su trabajo a diario en la empresa es eficiente. La eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

8.- ¿Conoce Ud. Los beneficios de un Manual de Competencias?

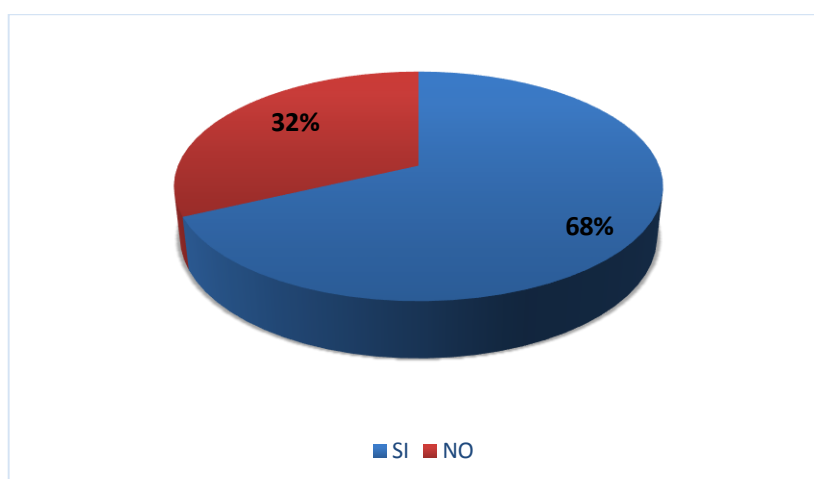
Tabla 8 Beneficios del Manual

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
Si	19	68%
No	9	32%
Total	28	100%

Fuente: Moda Color Ambato

Elaborado por: Katherin Moya

Gráfica 9 Representación pregunta 8



Fuente: Moda Color Ambato

Elaborado por: Katherin Moya

ANÁLISIS: De 28 empleados que corresponden al 100% de la población, 19 que es 68% indican que si, 9 que es el 32% manifiestan que no conocen los beneficios de un Manual de Competencias.

INTERPRETACIÓN: Podemos determinar que la mayor parte de empleados conocen los beneficios de un Manual de Competencias cuya finalidad es precisar las funciones específicas de cada uno de los cargos que están establecidos en la empresa.

9.- ¿Cuáles cree Ud. que son las causas por las que no se cumple los objetivos y metas de la empresa?

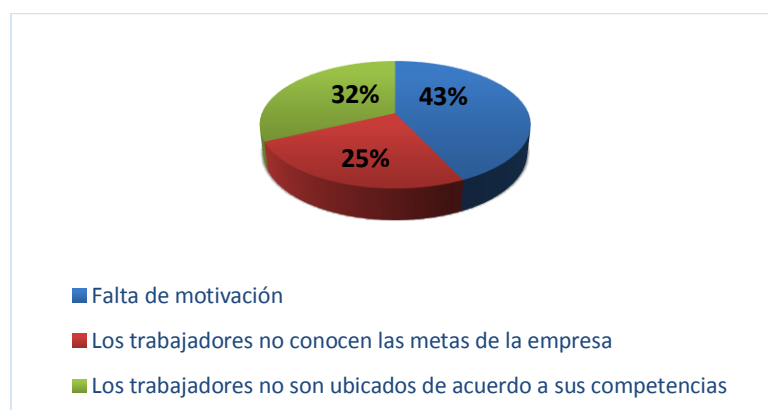
Tabla 9 No se cumplen los objetivos

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
Falta de motivación	12	43%
Los trabajadores no conocen las metas de la empresa	7	25%
Los trabajadores no son ubicados de acuerdo a sus competencias	9	32%
Total	28	100%

Fuente: Moda Color Ambato

Elaborado por: Katherin Moya

Gráfica 10. Representación pregunta 9



Fuente: Moda Color Ambato

Elaborado por: Katherin Moya

ANÁLISIS: De 28 empleados que corresponden al 100% de la población, 12 que es 43% indican que por falta de motivación, 7 que es el 25% revelan que los trabajadores no conocen las metas de las empresas y 9 que es 32% manifiestan que los trabajadores no son ubicados de acuerdo a sus competencias.

INTERPRETACIÓN: Podemos determinar que la mayor parte de empleados no son ubicados de acuerdo a sus competencias para poder desempeñarse de mejor manera en su puesta de trabajo.

10.- ¿Considera Ud. Que la empresa debe contar con un Manual de Competencias que ayude en la selección y contratación del personal?

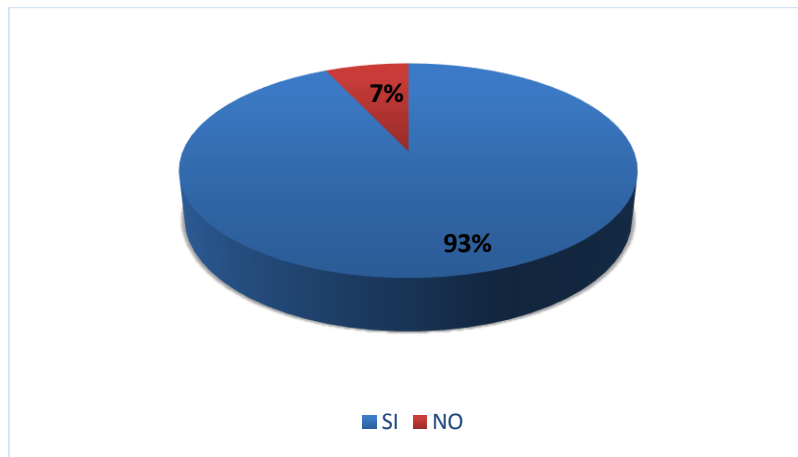
Tabla 10 Selección y Contratación

Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje
Si	26	93%
No	2	7%
Total	28	100%

Fuente: Moda Color Ambato

Elaborado por: Katherin Moya

Gráfica 11. Representación pregunta 10



Fuente: Moda Color Ambato

Elaborado por: Katherin Moya

ANÁLISIS: De 28 empleados que corresponden al 100% de la población, 26 que es 93% indican que si, 2 que es el 7% manifiestan que no debe contar con un Manual de Competencias que ayude a la selección y contratación de personal.

INTERPRETACIÓN: Podemos determinar que la mayor parte de empleados consideran que la empresa Moda Color Ambato debe contar con un Manual de Competencias que ayude a la selección y contratación del personal. La contratación es el proceso mediante el cual se realiza una transacción en la que una parte se compromete a transferir recursos económicos a cambio de la recepción de un determinado servicio.

3.5.2 Análisis de los resultados de las encuestas dirigidas a los empleados de Moda Color Ambato

A continuación se realiza el análisis y presentación de resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta con diez preguntas dirigidas a los empleados de la empresa.

Después de haber aplicado el formulario de preguntas se ha detectado muchas falencias en la empresa el reclutamiento del personal no ha cumplido con el proceso que este nos indica sino más bien por amistades, el departamento de talento humano no contribuye en el desarrollo de las actividades de los empleados, la empresa no toma en cuenta las opiniones de los empleados en la toma de decisiones, los empleados no son ubicados en sus cargos de acuerdo a sus competencias lo que ha producido que en ocasiones los

empleados no sean eficientes a la hora de trabajar. Se ha determinado mediante la investigación que los empleados están de acuerdo que se elabore un Manual de competencias el mismo que ayude a ubicar a los empleados de acuerdo a su perfil de competencias, este sistema va enfocado en el departamento de talento humano, parte fundamental de la empresa, con este sistema se incrementara la producción y comercialización de pantalones jean lo que incrementara los ingresos económicos y permanencia de la empresa en el mercado.

3.6 VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER

Analizando la idea a defender planteada en el capítulo II en la cual se expone que: El diseño de un sistema basado en competencias, permitirá mejorar el proceso de organización e integración del talento humano en la empresa Moda Color Ambato.

A nivel mundial se ha comprobado que el sistema de competencias es una estrategia muy importante para el crecimiento de la empresa en el mercado comercial y en este trabajo de investigación de campo se ha procedido a diseñar e implementar un Manual de Competencias el cual ha dado excelentes resultados, como estrategia para ubicar al personal de acuerdo a sus competencias personales y de esta manera elevar el volumen producción y ventas que permitirá mejorar las ganancias, y así mismo lograr brindar un ambiente de trabajo adecuado motivando a los trabajadores a cumplir con sus funciones y metas de trabajo.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 DISEÑO DE LA PROPUESTA.

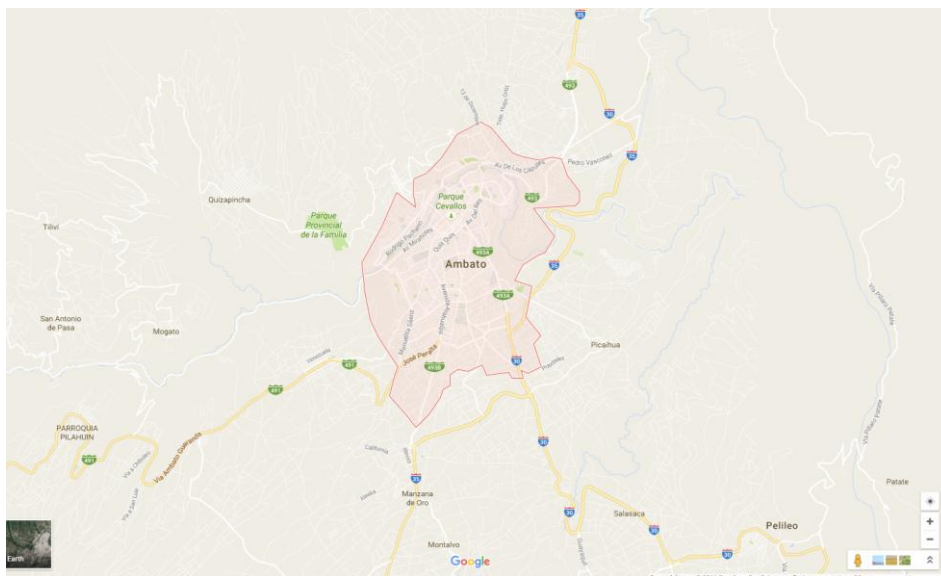
4.1.1 Datos generales de la empresa

Razón Social: Moda Color Ambato

Dirección: Cantón Ambato, en las calles Marcos Montalvo y Pablo Neruda

Ubicación geográfica: La empresa Moda Color, está ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato.

Gráfico. 12 Ubicación geográfica.



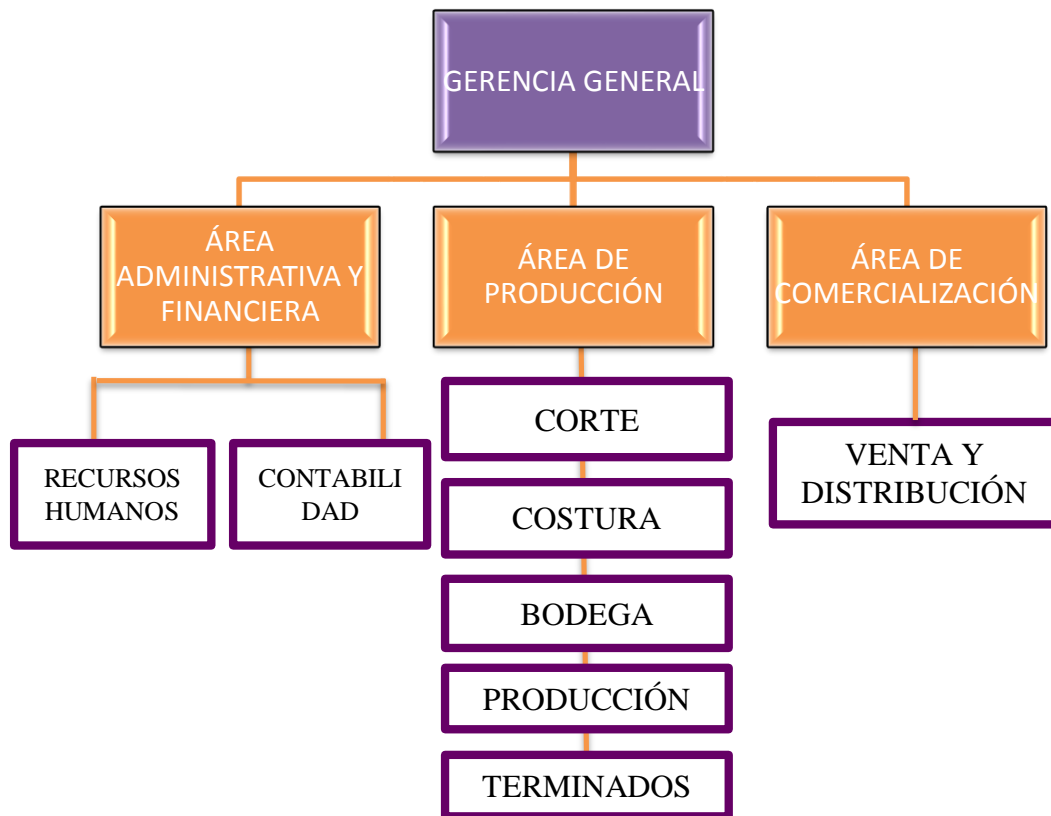
Actividad económica

- Producción de pantalones jean
- Venta y distribución de pantalones jean

Población trabajadora:

- Hombres: 11
 - Mujeres: 17
- Total de trabajadores: 28

4.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL MODA COLOR AMBATO



Fuente: Moda Color Ambato

Elaborado por: Katherin Moya

4.2.1 Ubicación del departamento en el organigrama de la empresa

El Departamento de Talento Humano forma parte del área administrativa de la empresa, y este se encuentra bajo la dirección de la Gerencia General.



Fuente: Moda Color Ambato

Elaborado por: Katherin Moya

4.3 DIAGNÓSTICO FODA EMPRESA MODA COLOR AMBATO

Tabla 11. FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Años de experiencia en el mercado laboral. - Implementación de mejoras en todas las áreas incluidas la de Recursos Humanos. - Trabajo en equipo e innovación. - La participación del Departamento de Talento Humano hace que el proceso sea imparcial y técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de manual de funciones. - Las políticas y procedimientos no son implementados correctamente. - Falta de programas de evaluación y desarrollo de personal.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de realizar alianzas estratégicas para entrenar al personal. - El acceso a los sistemas modernos y tecnológicos de administración del personal. - Mejora continua de los procesos y actividades del talento humano. - Innovación de las actividades y del proceso de reclutamiento y selección. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de empleados valiosos por contraofertas. - Fuga de información interna y externa valiosa. - Posibilidad de contratar “empleados espías”.

Fuente: Moda Color Ambato

Elaborado por: Katherin Moya

Análisis: La elaboración de un proceso de reclutamiento y selección de personal surge la necesidad de acudir a un sistema técnico y ético, que guían al buen hacer por parte del Departamento de Talento Humano en la gestión de los recursos humanos.

Este documento se dirige a los asistentes del Departamento de Talento Humano y especialmente a quienes participa del proceso, y demás personas interesadas a la mejora continua de la organización.

Es así que el diseño un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal mejorara la Gestión del Talento Humano, que será oportuno de disponer con colaboradores competentes y comprometidos con la empresa, ya que permitirá a través de la identificación de las capacidades, conocimiento y aptitud de los colaboradores, aplicando documentos necesarios para el reclutamiento y selección de personal, de acuerdo al perfil requerido por la empresa Moda Color Ambato.

El proceso de reclutamiento y selección de personal tanto para organizaciones públicas como privado actualmente es un procedimiento técnico empleados para seleccionar a los aspirantes adecuados para cada uno de las vacantes disponibles.

Siendo el Departamento de Talento Humano el encargado de verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos mediante el perfil de puesto, en el caso de las instituciones públicas la normativa exige que deba realizarse por el concurso de méritos y oposición correspondiente para el desempeño de un puesto al servicio público.

En este concepto la empresa Moda Color Ambato, toma con responsabilidad el reto que exige la época actual, implementando un proceso favorable para sus actividades que van encaminadas al mejoramiento de la gestión humana y por ende establece la selección del personal bajo los parámetros de la normativa pública.

4.4 DISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

El reclutamiento y selección de personal se desarrolla a través de un proceso de toma de decisiones, encaminado a disponer con el talento humano adecuados que aporte al desarrollo y progreso de la empresa, a través del cumplimiento de los objetivos organizacionales, así aportando al progreso de la empresa, mediante la aplicación de

procesos sistematizados, con el desarrollo de documentos, herramientas que faciliten efectuar la selección del aspirante, valorando de una manera oportuna y más objetiva.

En virtud de lo anteriormente mencionado, a continuación se presenta el proceso propuesto para Moda Color Ambato.

4.4.1 Misión del departamento de talento humano.

Administrar el talento humano de forma eficaz y eficiente, mediante planes estratégicos alineados a la satisfacción laboral, para que los colaboradores desarrollen su potencial desempeño en Moda Color Ambato.

4.4.2 Visión del departamento de talento humano.

Logar satisfacer las necesidades de los colaboradores, tanto en aspectos económicos como en el desarrollo personal y profesional, para así encaminar el compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

4.4.3 Objetivos del proceso de reclutamiento y selección del personal.

a) Objetivo General.

Establecer alineamientos que regulen la gestión del talento humano, a fin de contratar colaboradores competentes y comprometidos con Moda Color Ambato.

b) Objetivos Específicos.

- Establecer los alineamientos generales para realizar el proceso de reclutamiento y selección del talento humano.
- Brindar documentos necesarios para ejercer una adecuada gestión del talento humano, establecimiento técnicas y procedimientos en el área del recurso humano.
- Diseñar un proceso de selección que permita contar con un talento humano que aporte al desarrollo de Moda Color Ambato.

4.4.4 Valores y principios del departamento de talento humano.

Los valores ayudarán al cumplimiento de su misión y visión, son los siguientes:

- Eficacia y eficiencia.
- Actuar con veracidad, transparencia y honestidad.
- Defender los principios de libertad, democracia y defensa de los derechos fundamentales del hombre.

4.5 DOCUMENTOS Y FORMATOS PARA EL PROCESO.

A continuación se presenta la descripción del procedimiento de reclutamiento y selección para la mejorar la gestión del Departamento de Talento Humano mediante la siguiente estructura:

4.5.1 Reclutamiento

Es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo.

a) Medios del Reclutamiento

Fuentes de reclutamiento, son los lugares a los que se puede acudir en busca del elemento humano, adecuado a las exigencias del puesto que se pretende cubrir, estos lugares pueden ser internos y externos. Los medios de reclutamiento de personas que debe utilizar la empresa Moda Color Ambato, lo realizarán a través de:

- Avisos en lugares visibles dentro y fuera de la institución.
- Espacios publicitarios en la radio.

- Utilizar al personal operativo y administrativo, como portavoces para dar a conocer la existencia de una vacante.

Tabla. 12 Formato de convocatoria



MODA COLOR AMBATO

Requiere contratar Personal para diferentes áreas.

Requisitos: Título Universitario o Bachiller de:.....
 Amplios conocimientos en:.....
 Experiencia: Haber laborado en otras empresas en esta área.

Edad: Tener de 18 años a 35.

Importante:
 Los postulantes presentaran una carpeta con su Hoja de Vida, y Datos Personales.
 Buen ambiente laboral, buen sueldo y todos los beneficios de Ley.

Interesados acercarse a sus instalaciones ubicadas en las calles:
 Pablo Neruda y Juan Montalvo.

b) Vacante

Se enfoca en seleccionar a la persona idónea para trabajar en la empresa y que procesos son utilizados para incluir nuevo personal en la institución. Este primer proceso abarca el reclutamiento, selección de personal, que se detalla a continuación.

c) Requisición

Se utilizara formatos para conocer la existencia de la vacante del área solicitante, esta requisición acompañada de la descripción del puesto vacante con el respectivo perfil del candidato.

El jefe de área solicitante deberá completar el formulario de requisición del personal y esta solicitud será entregada al responsable del área del reclutamiento quien será el encargado de la recepción de la solicitud.

d) Alternativa de Reclutamiento

- **Reclutamiento Interno**

Este proceso actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización, colaboradores para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras, para cubrir un vacante en la empresa Moda Color Ambato, por esta razón es importante contar con base de datos de los clientes internos, para poder establecer una búsqueda de información rápida y oportuna, fortaleciendo sus aspiraciones de desarrollo, y contribuyendo en sus posibilidades de superación.

- **Reclutamiento Externo**

Actúa en los candidatos que están en el MRH y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal, los mismos que están esperando la oportunidad de demostrar sus conocimientos y capacidad de trabajo ocupando un puesto vacante en la empresa Moda Color Ambato.


Es un poco más complejo que el anterior, se lo realiza después de haber revisado el perfil de los empleados y encontrado que dentro de la institución no existe ningún individuo con el perfil requerido.

e) Recepción y Revisión de Currículum Vitae.

El área administrativa tendrá la obligación de la recepción de los Currículum vitae, para su respectiva revisión y separar todo aquel currículum que cumpla con los requerimientos solicitado y a su vez comparo los perfiles entre sí.

Luego de haber realizado una exhaustiva verificación de la información se procederá a elegir el currículum que cumpla por lo menos un ochenta por ciento de los requisitos solicitados por el jefe de área.

Tabla 13. Currículum Vitae

<p>DATOS PERSONALES NOMBRES: APELLIDOS:</p> <p>CÉDULA DE IDENTIDAD: FECHA DE NACIMIENTO LUGAR DE NACIMIENTO ESTADO CIVIL EDAD: DIRECCIÓN TELÉFONO CELULAR:</p> <p>FORMACIÓN ACADÉMICA Estudios Primarios: Estudios Secundarios: Título de Bachiller: Estudios Superiores: Título de estudios superior:</p> <p>EXPERIENCIA LABORAL</p> <p>REFERENCIAS</p>	 <p>FOTO</p>
---	---

4.5.2 Pruebas de Selección

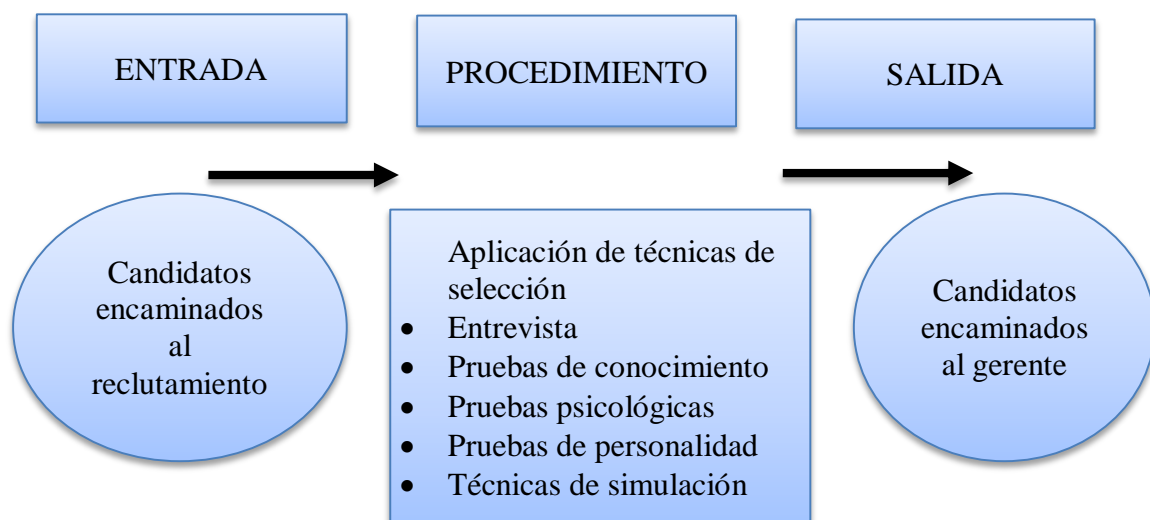


Tabla 14. Solicitud de Empleo

		
SOLICITUD DE EMPLEO		FECHA:
<u>DATOS PERSONALES</u>		
Nombres completos:		Dirección:
Teléfono:	Email:	Lugar y fecha de nacimiento:
Tipo de empleo solicitado:		
Puesto específico que solicita:		
Usted desearía trabajar		
a) Tiempo Completo	b) Medio tiempo	c) Eventos
En qué fecha estará disponible para empezar a trabajar:		
¿Qué nivel de compensación mensual considera usted?:		
Formación académica		
Señale su formación académica		
a) Primaria		
b) Secundaria		
c) Universitaria		
d) Cursos		
Describa sus habilidades:		
Antecedentes laborales:		
Empresa que laboraba:	Puesto:	
Referencias personales:		
Nombre, dirección y teléfono		
Nombre, dirección y teléfono		
Nombre, dirección y teléfono		

Elaborado por: Katherin Moya

.....
Firma del Solicitante

.....
Evaluado

Tabla 15 Descripción del puesto del Gerente general

Elaborado por: Katherin Moya

<u>MODA COLOR AMBATO</u>	
DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
1. NOMBRE DEL PUESTO	GERENTE GENERAL
2. ÁREA O DEPARTAMENTO	GERENCIA
3. JEFE INMEDIATO SUPERIOR	PROPIETARIO
4. SUPERVISA A	JEFE DE PRODUCCIÓN
OBJETIVO DEL PUESTO: Administrar todas y cada una de las unidades tanto administrativas como productivas de la empresa.	
FUNCIONES GENERALES: Planifica, Organiza, Dirige, Coordina, Controla y Evalúa todas las actividades de la organización.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> - Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa. - Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. - Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles. - Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente. - Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa. - Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades. 	
RESPONSABILIDAD: Mantener los niveles de rendimiento, producción y comercialización optimizando los recursos de la empresa y maximizando la rentabilidad.	
ESPECIFICACIONES	
1. NIVEL EDUCATIVO Título Universitario, Masterado.	
2. EXPERIENCIA LABORAL Cinco años en funciones similares.	

<p>3. HABILIDAD LABORAL Conocimiento de Gestión Empresarial.</p> <p>4. FORMACIÓN Título profesional universitario en economía, ingeniería, o carreras afines; y/o grado de maestría en las especialidades mencionadas o afines; o haber tenido experiencia equivalente.</p>
<p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivador del personal. Poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso. - Conductor de grupos de trabajo. Desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo con autonomía y responsabilidad. - Líder. Orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. - Comunicador eficaz. Escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. - Dirección de personas. Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo de los demás y de sí mismo. - Gestor del cambio y desarrollo de la organización. Manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear y manejar de manera efectiva los conflictos.

a) Entrevista Inicial

Permite un contacto directo con el candidato para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto la misma que ayudará a complementar la información que se ha obtenido mediante el análisis de las hojas de vida, las pruebas, verificación de referencias laborales y personales.

Es la técnica más utilizada en la realidad tiene innumerables aplicaciones en las organizaciones, los candidatos al inicio del Reclutamiento en la empresa Moda Color Ambato se aplicara la entrevista personal al inicio de la selección para evaluar conocimientos técnicos especializados.

Tabla 16 Modelo de entrevista



ENTREVISTA INICIAL

NOMBRE DEL ASPIRANTE:

EDAD:

CARGO AL QUE ASPIRA:

FECHA:

¿Qué conoce Ud. Acerca de la Empresa Moda Color Ambato?

¿Qué aspiraciones tiene si ingresaría a laborar en la empresa?

Describa dos cualidades que usted considera que las posee:

Comente sobre un logro que haya obtenido en su trabajo anterior.

Usted prefiere tener un ambiente laboral individual o trabajar en equipo

¿Por qué razón salió de su antiguo trabajo?

Elaborado por: Katherin Moya

NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZÓ LA ENTREVISTA:

Tabla 11 Rúbrica de calificaciones


RUBRICA DE CALIFICACIÓN PARA ENTREVISTA INICIAL			
PARÁMETROS	EXCELENTE (5p)	BUENO (4p)	ACEPTABLE (3p)
PUNTUALIDAD			
IMAGEN			
COMUNICACIÓN VERBAL			
LÉXICO			
LENGUAJE CORPORAL			
ACTITUD			

Elaborado por: Katherin Moya

b) Pruebas de Conocimientos.

Con esta prueba se determinara el grado de conocimiento que el candidato posee, para el correcto desempeño de las funciones de su nuevo puesto trabajo.

Tabla 18. Prueba de Conocimiento

<u>MODA COLOR</u>			<u>AMBATO</u>
Prueba de conocimiento	Fecha:	N°	
Evaluador:			
Postula al cargo de:			
<p>Instrucciones: La prueba consta de varios problemas y frente a cada uno de ellos cuatro posibles respuestas. Lo que debe hacer es buscar la respuesta correcta y marcarla.</p> <p>La calificación total de esta prueba es de 50 puntos. En las preguntas de razonamiento 5 puntos cada pregunta dádonos un total de 25 puntos y en la práctica o técnica sobre 25 puntos que será responsabilidad por Jefe del Área Solicitante.</p>			
<u>RAZONAMIENTO</u>			

1.- ¿Cuántos metros de tela se podrán comprar con 150 dólares, si por cada 50 dólares nos dan 4 metros?

- a) 9 b) 12 c) 15 d) 60

2.- ¿Un equipo de Fútbol ha jugado 25 partidos y ganó 7 partidos más de los que perdió. Cuántos partidos ha ganado?

- a) 18 b) 9 c) 16 d) 7

3.- ¿Cuántas hojas de papel de 7 centímetros por 10 centímetros se podrá obtener de un pliego de papel que mide 21 por 30 centímetros?

- a) 34 b) 6 c) 3 d) 9

4.- ¿Si un metro de papel cuesta 10 centavos. Cuántos se tendrá que gastar para cubrir el techo de un cuarto de 15 metros de ancho por 16 metros de largo?

- a) 24,00 b) 3,10 c) 31,00 d) 6,20

5.- En la clasificación final de un torneo equitación. Rocío quedó primera, María ocupó el quinto puesto y Julia un lugar intermedio entre ambas. Si Ximena se clasificó en algún lugar delante de María y Lucía lo hizo inmediatamente después de Julia. ¿Quién quedó en segundo lugar?

- a) Rocío b) Ximena c) Julia d) María

Elaborado por: Katherin Moya

.....
Evaluado

.....
Evaluador

Calificación de Técnicos: lo realizará el jefe de área solicitante para conocer el grado de conocimiento y destreza del aspirante; esta prueba será propuesta de acuerdo a requerimiento del puesto.

c) Test gerencial práctico


El postulante será llevado a la área de producción, en la cuál se le pedirá que relice una actividad grupal. Aquí evaluaremos su capacidad de liderzgo, carisma, motivación, improvisación.

Tabla 19. Informe de Calificaciones

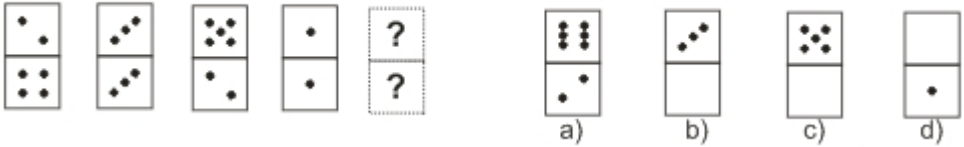
	
Calificación de conocimiento (25p):	_____
Calificación de técnicos (25p):	_____
Calificación Total:	_____
Observaciones:
Firma del Jefe de Área Solicitante	

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 20. Pruebas psicotécnicas

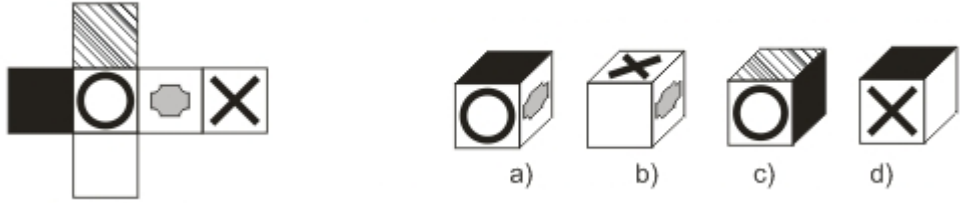

<u>MODA COLOR AMBATO</u>
PRUEBA PSICOTÉCNICAS
Nombre del aspirante: _____
Nombre del puesto que aplica: _____
Instrucciones: La prueba consta de varios problemas y frente a cada uno de ellos cuatro posibles respuestas; lo que debe hacer es buscar la respuesta correcta y marcarla. La calificación total de esta prueba es de 15 puntos, cada una tiene el puntaje de 3.75 puntos.

1. DOMINÓS




2.-

VISIÓN ESPACIAL



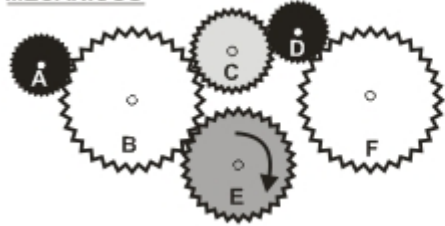
3.

SERIES NUMÉRICAS



4.

MECÁNICOS



Giran al revés que "A":

B, C, E C, F C, E, F B, D

a) b) c) d)

Calificación Total.....

Elaborado por: Katherin Moya

- **Pruebas psicotécnicos:** este instrumento sirve para evaluar la capacidad y aptitud de las competencias conductuales que tenga el aspirante.
- **Test de dominó:** Se utilizan para conocer la aptitud de razonamiento numérico, es decir, la capacidad de entender la lógica numérica que subyace en las series de números.
- **Visión espacial.-** Es la capacidad para integrar elementos, percibirlos y ordenarlos en el espacio y poder establecer relaciones de tipo metafórico entre ellos. Esta inteligencia nos capacita para crear diseños, cuadros, diagramas y construir cosas. Está ligada a la imaginación.

- **Series numéricas.-** Comprende las capacidades que necesitamos para manejar operaciones matemáticas y razonar correctamente.
- **Mecánicos.-** Es una prueba fácil de aplicar y de corto tiempo que filtra rápidamente candidatos para profesiones técnicas. También ayuda a identificar personas con alto potencial al momento de realizar promociones o asignar nuevas responsabilidades. Se adjunta cuatro puntos por cada respuesta totalmente correcta.

Tabla 21. Percentiles

PERCENTILES	RANGOS
15	Superior
11-14	Superior al término medio
10	Término medio
6-9	Inferior al término medio
5	Deficiente

Elaborado por: Katherin Moya

Mediante la prueba psicotécnica, se podrá evaluar los aspectos psicológicos que tengan los candidatos, que determinará la competencia conductual de la personal. Los test psicotécnicos tienen un límite de tiempo por realizarlos. Por lo tanto, la interpretación o corrección se hace basándose en dos criterios: los aciertos y errores, y la rapidez.

d) Prueba de liderazgo

El postulante a líder destaca por su popularidad, capacidad de iniciativa, confianza en sí mismo y espíritu de servicio. En principio, es un rasgo de personalidad positivo. Como todas las capacidades humanas tienen un sustrato hereditario y asimismo es susceptible de desarrollo. Se puede, por tanto, aprender a ser líder.

Para valorar el liderazgo responda al cuestionario del siguiente modo:

A: nunca B: casi nunca C: a veces D: casi siempre E: siempre

Tabla 22. Cuestionario de liderazgo

		A	B	C	D	E
1	Le agrada organizar actividades nuevas.					
2	Sugiere nuevas ideas.					
3	Es capaz de discutir reglas o normas que estima injustas.					
4	Acometer tareas difíciles con moral de éxito.					
5	Intenta organizar un grupo para trabajar conjuntamente.					
6	Es de palabra fácil. Tiene facilidad y soltura para expresarse verbalmente.					
7	Hace sugerencias a sus compañeros.					
8	Es popular entre sus compañeros o compañeras de trabajo.					
9	Sus compañeros/as le eligen como árbitro o juez para dirimir sus problemas.					
10	Sus compañeros/as le eligen como jefe en las actividades de grupo.					
11	Tiene confianza en sus propias fuerzas.					
12	Sus compañeros/as le consideran en muchos aspectos como un modelo a imitar.					
13	Toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo.					
14	Es capaz de plantear discusiones sobre temas de actualidad (deportes,cine, noticias).					
15	Le agrada dirigir actividades de grupo.					

Elaborado por: Katherin Moya

- **Valoración e interpretación:** Puntúe las respuestas seleccionadas:

A: 0 B: 1 C: 2 D: 3 E: 4

Menos 19 puntos: tal postulante no es líder; carece de dotes de mando. Puede ser por falta de capacidad para asumir tal responsabilidad, por tener ideas poco claras, o por su forma de ser débil, voluble o maleable. Sea cual fuere la razón, acepta razonamientos y decisiones ajenas adaptándose a ellas. Conviene ayudarle a adquirir confianza en sí

mismo, a tomar decisiones por sí, a ser firme en los propósitos decididos con independencia de opiniones ajenas o tendencias sociales.

Entre 20-40: No indica liderazgo, pero tampoco a una persona pasiva o insegura. Significa iniciativa propia, pero no de arrastrar o influir a los demás de modo suficiente.

De 41 puntos para arriba: He aquí un líder: tiene dotes de mando, está seguro de sus propias conclusiones, tiene capacidad de iniciativa e influencia en el resto de sus compañeros/as. Una vez evaluado el liderazgo, es de vital importancia saber con qué tipo de líder contamos.

Tabla 23. Test de liderazgo

<u>TEST TIPO DE LIDERAZGO</u>
<p>1. ¿Cómo reaccionarías si una crisis cambiara un plan importante?</p> <p>A. Que mi equipo atienda la emergencia. Yo sigo con el plan.</p> <p>B. Solvento yo mismo la crisis. Así me siento más cómodo.</p> <p>C. Armo un equipo para atender la crisis y sigo el plan a la par.</p>
<p>2. ¿Cómo actúas frente a un error de alguien de tu equipo?</p> <p>A. Evalúo el impacto del error. Si no es nada grave, sigo adelante.</p> <p>B. Atiendo el problema de inmediato y sanciono al responsable.</p> <p>C. Un error no cambia la estrategia, a veces es una oportunidad.</p>
<p>3. ¿Cómo es tu relación con los colaboradores?</p> <p>A. Distante. El plan estratégico absorbe todo mi tiempo.</p> <p>B. Estrecha. Me involucro en el día a día de la operación.</p> <p>C. Me reúno seguido con los líderes de cada área.</p>
<p>4. Tus subordinados son...</p> <p>A. Personas que motivo para impulsar su crecimiento.</p> <p>B. Gente que debe encargarse de cerrar a tiempo los proyectos.</p> <p>C. Talento que fortalece el crecimiento de la organización.</p>

5. ¿Con qué frase te identificas?

- A. "El business manager es mi mano derecha".
- B. "Para que las cosas salgan bien, uno mismo debe hacerlas".
- C. Retengo al talento y trabajo en mejorar sus competencias".

6. ¿Qué es el cliente?

- A. Un aliado que me permite saber qué rumbo tomar.
- B. Alguien a quien le vendo mis productos o servicios.
- C. El blanco de mi programa de fidelidad.

7. La lancha en la que vas se hunde. Consigues un salvavidas, ¿qué haces?

- A. Nadar. Es mejor que morir en el intento.
- B. Mantenerme a flote como pueda.
- C. Mirar hacia los lados en busca de tierra.

RESPUESTAS

Mayoría de A: Líder visionario

Delegar no es un problema para ti. Como tu fuerte no son los detalles, prefieres empoderar a tu equipo. Aunque debes abrirte más a los cambios. Piensas demasiado en el futuro.

Mayoría de B: Líder del día a día

Tu enfoque en los resultados contribuye a que tengas un conocimiento profundo de lo que pasa en el negocio. Sin embargo, debes aprender a delegar y a planear a largo plazo.

Mayoría de C: Mezcla de ambas

Tu perfil combina los dos polos: sabes planear a largo plazo y resolver emergencias en poco tiempo. Esto apunta a un liderazgo flexible, que inspira y motiva al equipo.


Elaborado por: Katherin Moya

- **Informe de calificación.**

Este documento debe ser claro y comprensible que informará acerca de los aspectos valorado como: currículum vitae, entrevista y prueba de selección, con el objetivo de encontrar al aspirante competente para ocupar la vacante; El informe de calificación

determina los resultados: diagnóstico, descripción y selección de la valoración de los proceso anteriormente aplicados, para quienes posteriormente tomen la última decisión objetiva para el candidato que ocupara el puesto de trabajo.

Tabla 24. Informe de calificaciones

							
MODA COLOR AMBATO							
INFORME DE CALIFICACIÓN FINAL							
<p>Puntaje Máximo Establecido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prueba de conocimiento 50 puntos. - Prueba de psicotécnica 15 puntos. - Prueba de Liderazgo 41 puntos - Entrevista 30 puntos. <p>Total Puntaje Máximo 136 puntos.</p> <p>Puntaje Mínimo Aprobado 100 puntos.</p> <p>Nota: para la calificación de la entrevista obtendrá mediante, el porcentaje alcanzado por el puntaje establecido de la entrevista.</p>							
N °	Nombr e Candid ato	Puntaje Otorgado					Calificaci ón Total
		Currícul um	Entrevi sta	Prueba de conocimie nto	Prueba psicotéc nica	Prueba de Lidera zgo	

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 25. Descripción del puesto del Director de recursos humanos



MODA COLOR AMBATO

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

1. NOMBRE DEL PUESTO	DIRECTOR DEL TALENTO HUMANO
2. ÁREA O DEPARTAMENTO	TALENTO HUMANO
3. JEFE INMEDIATO SUPERIOR	GERENTE
4. SUPERVISA A	TODA LA EMPRESA

OBJETIVO DEL PUESTO: Desarrollar en la empresa la vocación de servicio y una cultura participativa de trabajo en equipo enfocada a satisfacer las expectativas de clientes internos y externos a través del desarrollo de la mente organizacional.

Proporcionar al personal un ambiente motivador de trabajo en cual, mediante un sistema formal se evalúe y mejore su desempeño, con el fin de que sea eficaz y eficiente, desarrollándose dentro de la empresa

FUNCIONES GENERALES: Todo gerente de recursos humanos, para tener el éxito esperado, es imprescindible que goce de credibilidad, confianza y respeto por parte de sus colaboradores, lo cual le ayudará a alcanzar efectividad en las funciones y conseguir resultados óptimos, es decir lograr las metas trazadas y en consecuencia la misión de la empresa, esto depende en grado superior del liderazgo que ejerza el gerente ante ellos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Anticipar de forma proactiva las necesidades de la organización para disponer de las personas adecuadas en tiempo y plazo (Gestión de Plantillas).
- Gestionar los procesos relacionados con la incorporación, mantenimiento y desvinculación de las personas de la organización (Administración de Personal).
- Identificar los perfiles (conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad, actitudes y valores) que deberán tener estas personas así como determinar cuales deben ser los sistemas de retribución más competitivos (Descripción de Puestos de Trabajo y Políticas Retributivas)

Elaborado por: Katherin Moya

- Atraer a las personas con los perfiles más adecuados para cubrir las vacantes existentes (Selección).
- Facilitar la incorporación e integración de las personas dentro de la organización (Acogida).
- Estimular, involucrar y fidelizar a esas personas para favorecer su compromiso con la organización a través del salario emocional (Motivación).
- Crear canales de relación vertical, horizontal y transversal entre todos los miembros de la organización (Comunicación).
- Establecer las características del desempeño y evaluar “el que y el como” (Evaluación del Desempeño).
- Desarrollar sus competencias para que cada vez sean mejores profesionales.

RESPONSABILIDAD: Cumplir con la responsabilidad de administrar su unidad administrativa, bien sea está, un área, departamento, oficina o gerencia de recursos humanos. Tiene como responsabilidad primordial de conducir el proceso de selección de personal, inducirlo, capacitarlo y velar por su bienestar económico o social, sea este funcionario, ejecutivo, empleado u obrero.

ESPECIFICACIONES

- 1. NIVEL EDUCATIVO** Título Universitario
- 2. EXPERIENCIA LABORAL** Tres años en funciones similares.
- 3. HABILIDAD LABORAL** Dominio de las Técnicas y Métodos de Administración de Personal.
- 4. FORMACIÓN** Administración de Personal.

COMPETENCIAS

- Habilidad para motivar a los trabajadores.
- Habilidad para comunicar e informar.
- Habilidad para crear espíritu de equipo.
- Habilidad para ayudar desarrollar al personal.
- Habilidad para relacionarse con todos los miembros de la organización.
- Habilidad para negociar.
- Capacidad de trabajar en equipo, credibilidad personal y ser capaz de propiciar la existencia de un buen clima de trabajo es necesario:
- Predisposición para el trabajo en equipo, con habilidades como la cooperación, capacidad de consenso, tolerancia.

- Tener orientación hacia la excelencia.
- Actitud crítica y capacidad de defensa de los juicios de valor y argumentos propios pero con capacidad de aceptar otros ajenos y rectificar si es necesario.
- Capacidad de empatía como método de mejor comprensión en el campo de su profesión de las distintas situaciones sociales, los conflictos laborales y el progreso histórico de las sociedades.

Tabla 26. Entrevista



ENTREVISTA INICIAL

NOMBRE DEL ASPIRANTE:

EDAD:

CARGO AL QUE ASPIRA:

FECHA:

¿Qué conoce Ud. Acerca de la Empresa Moda Color Ambato?

¿Qué aspiraciones tiene si ingresaría a laborar en la empresa?

Describa dos cualidades que usted considera que las posee:

Comente sobre un logro que haya obtenido en su trabajo anterior.

Usted prefiere tener un ambiente laboral individual o trabajar en equipo

¿Por qué razón salió de su antiguo trabajo?

Elaborado por: Katherin Moya

NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZÓ LA ENTREVISTA:


Tabla 27. Rúbrica de calificaciones

RUBRICA DE CALIFICACIÓN PARA ENTREVISTA INICIAL

PARÁMETROS	EXCELENTE (5p)	BUENO (4p)	ACEPTABLE (3p)
PUNTUALIDAD			
IMAGEN			
COMUNICACIÓN VERBAL			
LÉXICO			
LENGUAJE CORPORAL			
ACTITUD			

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 28. Prueba de conocimiento

<u>MODA COLOR</u>			<u>AMBATO</u>
Prueba de conocimiento	Fecha:	N°	
Evaluador:			
Postula al cargo de:			
<p>Instrucciones: La prueba consta de varios problemas y frente a cada uno de ellos cuatro posibles respuestas. Lo que debe hacer es buscar la respuesta correcta y marcarla.</p> <p>La calificación total de esta prueba es de 50 puntos. En las preguntas de razonamiento 3 puntos cada pregunta dádonos un total de 15 puntos y en la práctica o técnica sobre 35 puntos que será responsabilidad por Jefe del Área Solicitante.</p>			
<u>RAZONAMIENTO</u>			
<p>1.- ¿Cuántos metros de tela se podrán comprar con 150 dólares, si por cada 50 dólares nos dan 4 metros?</p> <p style="text-align: center;">a) 9 b) 12 c) 15 d) 60</p>			
<p>2.- ¿Un equipo de Fútbol ha jugado 25 partidos y ganó 7 partidos más de los que perdió. Cuántos partidos ha ganado?</p> <p style="text-align: center;">a) 18 b) 9 c) 16 d) 7</p>			
<p>3.- ¿Cuántas hojas de papel de 7 centímetros por 10 centímetros se podrá obtener de un pliego de papel que mide 21 por 30 centímetros?</p>			

a) 34 b) 6 c) 3 d) 9
4.- ¿Si un metro de papel cuesta 10 centavos. Cuántos se tendrá que gastar para cubrir el techo de un cuarto de 15 metros de ancho por 16 metros de largo?
a) 24,00 b) 3,10 c) 31,00 d) 6,20
5.- En la clasificación final de un torneo equitación. Rocío quedó primera, María ocupó el quinto puesto y Julia un lugar intermedio entre ambas. Si Ximena se clasificó en algún lugar delante de María y Lucía lo hizo inmediatamente después de Julia. ¿Quién quedó en segundo lugar?
a)Rocío b) Ximena c) Julia d) María

Elaborado por: Katherin Moya

.....
Evaluado **Evaluador**

Calificación de Técnicos: lo realizará el jefe de área solicitante para conocer el grado de conocimiento y destreza del aspirante; esta prueba será propuesta de acuerdo a requerimiento del puesto.

El postulante rendirá a cabo una pequeña prueba de conocimientos , para medir su nivel de preparación y capacitación.

Tabla 29. Test técnico

<u>TEST RECURSOS HUMANOS TÉCNICO</u>
<u>Nombre:</u>
<u>Fecha:</u>
Escoja la respuesta correcta a cada interrogante, la prueba tendrá un valor total de 35 puntos es decir 7 puntos cada pregunta.
1.El orden de los pasos para contratar personal es:
a. Reclutamiento, entrevista y selección.
b. Selección, entrevista y reclutamiento.
c. Reclutamiento, selección y entrevista.
d. Ninguna de las anteriores.

2. Los 5 procesos básicos en la administración de personal son
a. Aplicación, mantenimiento, provisión, desarrollo y seguimiento-control.
b. Aplicación, desarrollo, mantenimiento, provisión y seguimiento-control.
c. Provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento-control.
d. Ninguna de las anteriores.
3. La descripción de puestos es necesaria porque:
a. Indica la fecha del contrato.
b. Indica las metas d
e la organización.
c. Enumera tareas, funciones y responsabilidades que comprende el puesto.
d. Ninguna de las anteriores.
4. Los factores o variables del MODELO DE PLANEACION INTEGRADA son:
a. Motivación, cambios en oferta y demanda, precio del producto, volumen de ventas.
b. Volumen de producción planeado, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y demanda, planeación de carreras en la organización.
c. Cadena de distribución, volumen de producción, cambios en oferta y demanda, planeación de carreras en la organización.
d. Todas las anteriores.
5. Las 4 áreas de las especificaciones del puesto son:
a. Edad, sexo, estado civil, experiencia laboral, instrucción básica.
b. Sexo, nivel de educación, peso y estatura.
c. Nivel de educación, experiencia laboral, destrezas y habilidades.
d. Ninguna de las anteriores

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 30. Test de calificaciones



Calificación de conocimiento (15p): _____

Calificación de técnicos (35p): _____


Calificación Total: _____

Observaciones:.....
.....

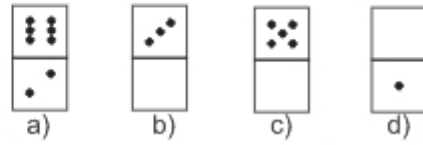
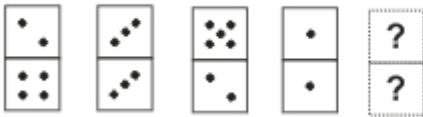
Firma del Jefe de Área Solicitante

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 31 Pruebas psicotécnicas

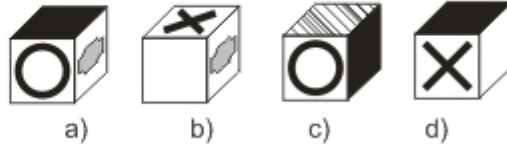
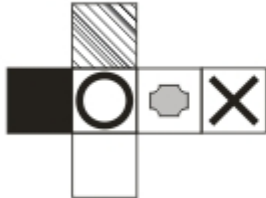
 <u>MODA COLOR AMBATO</u>
PRUEBA PSICOTÉCNICAS
Nombre del aspirante: Nombre del puesto que aplica: Instrucciones: La prueba consta de varios problemas y frente a cada uno de ellos cuatro posibles respuestas; lo que debe hacer es buscar la respuesta correcta y marcarla. La calificación total de esta prueba es de 15 puntos, cada una tiene el puntaje de 3.75 puntos.

1. DOMINÓS



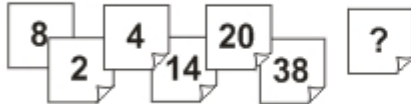
2.-

VISIÓN ESPACIAL



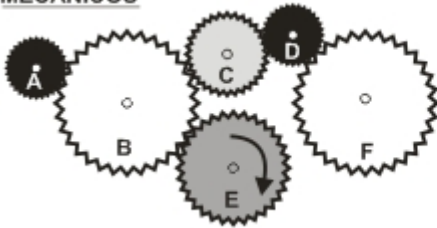
3.

SERIES NUMÉRICAS



4.

MECÁNICOS



Giran al revés que "A":

- a) B, C, E b) C, F c) C, E, F d) B, D

Calificación Total.....

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 32. Rangos de calificaciones

PERCENTILES	RANGOS
15	Superior
11-14	Superior al término medio
10	Término medio
6-9	Inferior al término medio
5	Deficiente

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 33. Cuestionario

		A	B	C	D	E
1	Le agrada organizar actividades nuevas.					
2	Sugiere nuevas ideas.					
3	Es capaz de discutir reglas o normas que estima injustas.					
4	Acometer tareas difíciles con moral de éxito.					
5	Intenta organizar un grupo para trabajar conjuntamente.					
6	Es de palabra fácil. Tiene facilidad y soltura para expresarse verbalmente.					
7	Hace sugerencias a sus compañeros.					
8	Es popular entre sus compañeros o compañeras de trabajo.					
9	Sus compañeros/as le eligen como árbitro o juez para dirimir sus problemas.					
10	Sus compañeros/as le eligen como jefe en las actividades de grupo.					
11	Tiene confianza en sus propias fuerzas.					
12	Sus compañeros/as le consideran en muchos aspectos como un modelo a imitar.					
13	Toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo.					
14	Es capaz de plantear discusiones sobre temas de actualidad (deportes, cine, noticias).					
15	Le agrada dirigir actividades de grupo.					

Elaborado por: Katherin Moya

• **Valoración e interpretación**

Puntúe las respuestas seleccionadas:

A: 0 B: 1 C: 2 D: 3 E: 4

Menos 19 puntos: tal postulante no es líder; carece de dotes de mando. Puede ser por falta de capacidad para asumir tal responsabilidad, por tener ideas poco claras, o por su forma de ser débil, voluble o maleable. Sea cual fuere la razón, acepta razonamientos y decisiones ajenas adaptándose a ellas. Conviene ayudarle a adquirir confianza en sí mismo, a tomar

decisiones por sí, a ser firme en los propósitos decididos con independencia de opiniones ajenas o tendencias sociales.

Entre 20-40 : No indica liderazgo, pero tampoco a una persona pasiva o insegura. Significa iniciativa propia, pero no de arrastrar o influir a los demás de modo suficiente.

De 41 puntos para arriba: He aquí un líder: tiene dotes de mando, está seguro de sus propias conclusiones, tiene capacidad de iniciativa e influencia en el resto de sus compañeros/as. Una vez evaluado el liderazgo, es de vital importancia saber con qué tipo de líder contamos.

Tabla 34. Test de liderazgo

<u>TEST TIPO DE LIDERAZGO</u>
<p>1. ¿Cómo reaccionarías si una crisis cambiara un plan importante?</p> <p>A. Que mi equipo atienda la emergencia. Yo sigo con el plan.</p> <p>B. Solvento yo mismo la crisis. Así me siento más cómodo.</p> <p>C. Armo un equipo para atender la crisis y sigo el plan a la par.</p>
<p>2. ¿Cómo actúas frente a un error de alguien de tu equipo?</p> <p>A. Evalúo el impacto del error. Si no es nada grave, sigo adelante.</p> <p>B. Atiendo el problema de inmediato y sanciono al responsable.</p> <p>C. Un error no cambia la estrategia, a veces es una oportunidad.</p>
<p>3. ¿Cómo es tu relación con los colaboradores?</p> <p>A. Distante. El plan estratégico absorbe todo mi tiempo.</p> <p>B. Estrecha. Me involucro en el día a día de la operación.</p> <p>C. Me reúno seguido con los líderes de cada área.</p>
<p>4. Tus subordinados son...</p> <p>A. Personas que motivo para impulsar su crecimiento.</p> <p>B. Gente que debe encargarse de cerrar a tiempo los proyectos.</p> <p>C. Talento que fortalece el crecimiento de la organización.</p>

5. ¿Con qué frase te identificas?

- A. "El business manager es mi mano derecha".
- B. "Para que las cosas salgan bien, uno mismo debe hacerlas".
- C. Retengo al talento y trabajo en mejorar sus competencias".

6. ¿Qué es el cliente?

- A. Un aliado que me permite saber qué rumbo tomar.
- B. Alguien a quien le vendo mis productos o servicios.
- C. El blanco de mi programa de fidelidad.

7. La lancha en la que vas se hunde. Consigues un salvavidas, ¿qué haces?

- A. Nadar. Es mejor que morir en el intento.
- B. Mantenerme a flote como pueda.
- C. Mirar hacia los lados en busca de tierra.

RESPUESTAS

Mayoría de A: Líder visionario

Delegar no es un problema para ti. Como tu fuerte no son los detalles, prefieres empoderar a tu equipo. Aunque debes abrirte más a los cambios. Piensas demasiado en el futuro.

Mayoría de B: Líder del día a día

Tu enfoque en los resultados contribuye a que tengas un conocimiento profundo de lo que pasa en el negocio. Sin embargo, debes aprender a delegar y a planear a largo plazo.

Mayoría de C: Mezcla de ambas

Tu perfil combina los dos polos: sabes planear a largo plazo y resolver emergencias en poco tiempo. Esto apunta a un liderazgo flexible, que inspira y motiva al equipo.


Elaborado por: Katherin Moya

- **Informe de calificación.**

Este documento debe ser claro y comprensible que informará acerca de los aspectos valorado como: currículum vitae, entrevista y prueba de selección, con el objetivo de encontrar al aspirante competente para ocupar la vacante; El informe de calificación determina los resultados: diagnóstico, descripción y selección de la valoración de los

proceso anteriormente aplicados, para quienes posteriormente tomen la última decisión objetiva para el candidato que ocupara el puesto de trabajo.

Tabla 12 Informe de calificaciones

							
MODA COLOR AMBATO							
INFORME DE CALIFICACIÓN FINAL							
<p>Puntaje Máximo Establecido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prueba de conocimiento 50 puntos. - Prueba de psicotécnica 15 puntos. - Prueba de Liderazgo 41 puntos - Entrevista 35 puntos. <p>Total Puntaje Máximo 136 puntos. Puntaje Mínimo Aprobado 100 puntos.</p> <p>Nota: para la calificación de la entrevista obtendrá mediante, el porcentaje alcanzado por el puntaje establecido de la entrevista.</p>							
N°	Nombre Candidato	Puntaje Otorgado					Calificación Total
		Currículum	Entrevista	Prueba de conocimiento	Prueba psicotécnica	Prueba de Liderazgo	

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 36. Descripción del puesto del Jefe de producción

MODA COLOR AMBATO



DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

1. NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE PRODUCCIÓN
2. ÁREA O DEPARTAMENTO	PRODUCCIÓN
3. JEFE INMEDIATO SUPERIOR	GERENTE
4. SUPERVISA A	Área de Producción

OBJETIVO DEL PUESTO: Es el máximo responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área de producción de la empresa, tanto a nivel del producto, como a nivel de gestión del personal obrero, con el objetivo de cumplir con la producción prevista en tiempo y calidad del trabajo, mediante la eficiente administración del departamento a cargo.

FUNCIONES GENERALES:

Desempeñarse en roles: interpersonales, informativos y decisorios; aprender y desarrollar algunas habilidades: técnicas, humanísticas y conceptuales; familiarizarse con ciertos conceptos que operen como base filosófica de su conducta, algunos relacionados con las personas, otros con las organizaciones.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Gestionar y supervisar al personal a su cargo.
- Organizar y planificar la producción de la empresa.
- Organizar y planificar el aprovisionamiento de materia prima y la distribución y transporte del producto terminado de la empresa.
- Coordinar con las diferentes áreas de comercialización, finanzas, recursos humanos una eficaz y eficiente comunicación y/o relación con el objetivo de cumplir las metas de la empresa.
- Optimizar los procesos de trabajo dentro la planta de producción.

RESPONSABILIDAD:

Elaborar los costos operativos de funcionamiento del Centro de Producción. - Desarrollar acciones de seguimiento y evaluación del Plan Operativo. - Realizar estudios de investigación para racionalizar procedimientos administrativos y técnicas, en coordinación con los órganos de dirección. - Formular y evaluar el programa

presupuestal. - Formular el calendario de compromisos. - Orientar a los órganos del Centro de Producción en la correcta aplicación de las normas de control interno de los sistemas administrativos y hacer el seguimiento de los mismos. - Organizar, dirigir, evaluar y supervisar las acciones de control programada que le - corresponde.

1. NIVEL EDUCATIVO Título Universitario.

2. EXPERIENCIA LABORAL Cinco años en funciones similares.

3. HABILIDAD LABORAL Control de procesos productivos

4. FORMACIÓN Calidad y productividad.

COMPETENCIAS

- Flexible.
- Habilidad para la negociación.
- Habilidad para los números.
- Habilidad para realizar presentaciones.
- Habilidades comunicativas.
- Habilidades interpersonales.
- Motiva y dirige a otras personas.

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 37. Entrevista Inicial



ENTREVISTA INICIAL

NOMBRE DEL ASPIRANTE:

EDAD:

CARGO AL QUE ASPIRA:

FECHA:

¿Qué conoce Ud. Acerca de la Empresa Moda Color Ambato?

¿Qué aspiraciones tiene si ingresaría a laborar en la empresa?

Describa dos cualidades que usted considera que las posee:

Comente sobre un logro que haya obtenido en su trabajo anterior.

Usted prefiere tener un ambiente laboral individual o trabajar en equipo

¿Por qué razón salió de su antiguo trabajo?

Elaborado por: Katherin Moya


NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZÓ LA ENTREVISTA:

Tabla 38 Rúbrica de calificaciones

RUBRICA DE CALIFICACIÓN PARA ENTREVISTA INICIAL			
PARÁMETROS	EXCELENTE (5p)	BUENO (3p)	ACEPTABLE (2p)
PUNTUALIDAD			
IMAGEN			
COMUNICACIÓN VERBAL			
LÉXICO			
LENGUAJE CORPORAL			
ACTITUD			

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 39. Pruebas de Conocimientos.

<u>MODA COLOR AMBATO</u>		
		
Prueba de conocimiento	Fecha:	N°
Evaluador:		
Postula al cargo de:		
<p>Instrucciones: La prueba consta de varios problemas y frente a cada uno de ellos cuatro posibles respuestas. Lo que debe hacer es buscar la respuesta correcta y marcarla.</p> <p>La calificación total de esta prueba es de 50 puntos. En la preguntas de razonamiento 3 puntos cada pregunta dándonos un total de 15 puntos y en la práctica o técnica sobre 35 puntos que será responsabilidad por Jefe del Área. Solicitante.</p>		
<u>RAZONAMIENTO</u>		
<p>1.- ¿Cuántos metros de tela se podrán comprar con 150 dólares, si por cada 50 dólares nos dan 4 metros?</p> <p style="text-align: center;">a) 9 b) 12 c) 15 d) 60</p>		

2.- ¿Un equipo de Fútbol ha jugado 25 partidos y ganó 7 partidos más de los que perdió. Cuántos partidos ha ganado?

a) 18 b) 9 c) 16 d) 7

3.- ¿Cuántas hojas de papel de 7 centímetros por 10 centímetros se podrá obtener de un pliego de papel que mide 21 por 30 centímetros?

a) 34 b) 6 c) 3 d) 9

4.- ¿Si un metro de papel cuesta 10 centavos. Cuántos se tendrá que gastar para cubrir el techo de un cuarto de 15 metros de ancho por 16 metros de largo?

a) 24,00 b) 3,10 c) 31,00 d) 6,20

5.- En la clasificación final de un torneo equitación. Rocío quedó primera, María ocupó el quinto puesto y Julia un lugar intermedio entre ambas. Si Ximena se clasificó en algún lugar delante de María y Lucía lo hizo inmediatamente después de Julia. ¿Quién quedó en segundo lugar?

a) Rocío b) Ximena c) Julia d) María

Elaborado por: Katherin Moya

.....

Evaluado

.....

Evaluador

e) Test práctico jefe de producción

- Partes de las máquina. (Volante, Desvanador de Bobina, Palmaca de Tira Hilo, Tensor Superior, Barra de Aguja.)
- Correcta limpieza ,mantenimiento y cuidado de diferentes máquinas de la empresa.
- Proceso de Confección.

Tabla 40. Informe de calificaciones


MODA COLOR AMBATO
INFORME DE CALIFICACIÓN FINAL

Puntaje Máximo Establecido:						
- Prueba de Conocimiento: 50 puntos.						
- Prueba de Psicotécnica : 15 puntos.						
- Prueba de Liderazgo: 41 puntos						
- Entrevista : 35 puntos.						
Total Puntaje Máximo 136 puntos.						
Puntaje Mínimo Aprobado 100 puntos.						
N o	Nombr e Candid ato	Puntaje Otorgado				Calificación Total
		Entrevi sta	Prueba de conocimie nto	Prueba psicotécnic a	Prueba de Liderazgo	

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 41. Descripción del puesto del contador

	
<u>MODA COLOR AMBATO</u>	
DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
1. NOMBRE DEL PUESTO	CONTADOR
2. ÁREA O DEPARTAMENTO	ADMINISTRACIÓN
3. JEFE INMEDIATO SUPERIOR	GERENTE GENERAL
4. SUPERVISA A	N/R
OBJETIVO DEL PUESTO: Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos a la empresa pertinente.	
FUNCIONES GENERALES: Contar con principios y prácticas de contabilidad, conocimientos en aplicación y desarrollo de sistemas contables, leyes, reglamentos y	

decretos con el área de contabilidad, clasificación y análisis de la información contable, procesador de palabras, sistemas operativos hoja de cálculo, etc.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).
- Examina y analiza la información que contienen los documentos que le sean asignados.
- Codifica las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.
- Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.
- Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución.
- Revisa y conforma cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros.
- Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.
- Desarrolla sistemas contables necesarios para la Institución.
- Elabora comprobantes de los movimientos contables.
- Analiza los diversos movimientos de los registros contables.
- Corrige los registros contables.
- Elabora los asientos contables, de acuerdo al manual de procedimientos de la unidad de registro, en la documentación asignada.
- Verifica la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado con el programa de contabilidad.

RESPONSABILIDAD: Un Contador General será responsable de controlar los fondos de la empresa, la cuenta de explotación, cuenta de pérdidas y ganancias, balances mensuales, cuenta de caja y bancos, salarios, comisiones, jornales, gastos desplazamiento, impuestos y retenciones, valoración por elementos de producción, seguridad social, inventariado de materiales y equipos, gastos generales: plan de valoración, imputación general, definición del coste de producto; en sí el contador general tiene la responsabilidad de llevar toda la contabilidad de la empresa de acuerdo a los lineamientos que presenta la empresa.

ESPECIFICACIONES

1. NIVEL EDUCATIVO Bachiller

2. EXPERIENCIA LABORAL Dos años en funciones similares.

3. HABILIDAD LABORAL Aplicar métodos y procedimientos contables. Preparar informes técnicos. Analizar la información contable. Tratar en forma cortés al público en general. Realizar cálculos numéricos con precisión y rapidez

4. FORMACIÓN Contabilidad computarizada

COMPETENCIAS

- Ser creativo, para adaptarse a los cambios del entorno y aportar soluciones para el desarrollo profesional y socio-económico del país.
- Ser Visionario, para proyectarse hacia el futuro, producir cambios y anticipar hechos.
- Ser Disciplinado, para cumplir con los objetivos propuestos, utilizando los principios y normas vigentes.
- Tener capacidad de líder, para dirigir los recursos humanos, tendientes a lograr la eficiencia y eficacia.
- Ser competitivo, es decir tener competencia suficiente para plantear estrategias, y llevar a la empresa hacia la competitividad y el éxito, dentro del actual mundo globalizado.
- Razonamiento lógico.
- Habilidad numérica y lógica.
- Análisis y síntesis.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Capacidad para el trabajo bajo presión de tiempo.

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 42. Evaluación de conocimientos

<u>EVALUACION DE CONOCIMIENTOS CONTABLES</u>
Nombre:
Fecha:
SELECCIÓN MULTIPLE.
Escoja la respuesta correcta
1.- Un debito puede significar:
a.- Un aumento en la cuenta activo

b.- Una disminución de la cuenta activa
c.- Un aumento de la cuenta pasiva
d.- Un aumento en la cuenta de capital.
2.- El tipo de cuenta cuyo balance normal es de crédito es:
a.- Un activo
b.- un retiro
c.- un ingreso
d.- un gasto
3.- La categoría de un activo corriente incluirá:
a.- Caja
b.- Cuentas por cobrar
c.- Suministro a mano
d.- Todas las anteriores
4.- El dinero que se recibe de clientes en pago de sus deudas se anotaría como un:
a.- Débito a caja y un crédito a cuentas por cobrar
b.- Débito a ctas por cobrar y un crédito a caja
c.- Débito a caja y un crédito a ctas por pagar
d.- Débito a Ctas por pagar y un crédito a caja
5.- El informe que ofrece los balances y los títulos de las ctas del mayor a una fecha determinada
a.- Estado de ingresos o estado de resultado
b.- Estado de Capital
c.- Estado de ganancias retenidas
d.- Balanza de Comprobación
6.- Las propiedades que posee una empresa comercial reciben el nombre de:

a.- Activos
b.- Pasivos
c.- Capital
d.- Patrimonio
7.- Un listado del activo, pasivo, y capital contable de una entidad comercial a una fecha específica es un estado de:
a.- Balance General
b.- Resultados
c.- Capital
d.- Ganancias retenidas
8.- El listado que nos muestra un resumen de todos los gastos efectuados dentro de un periodo es el estado de:
a.- Balance General
b.- Utilidades Retenidas
c.- Resultados
d.- Todas las anteriores
9.- Cuales son las formas de clasificar al balance general.
a.- Balance general en forma de cuenta
b.- Balance General en forma de reporte
c.- Balance General de comprobación
d.- A y B son correctas
10.-Forma parte de las Sociedades Mercantiles:
a.- Sociedades de Nombre Colectivo
b.- Sociedades en Comandita por acciones
c.- A Y B son correctas
d.- Ninguna de las anteriores

11.- Si se pagaron rentas por anticipado como realizaría la partida de ajuste a fin de año:
a.- Si se registro como Activo, ajustar por los meses utilizados
b.- No se hace ningún ajuste
c.- Si se registro como gasto, ajustar en los meses no utilizados.
d.- A Y C son correctas
12.- La fórmula para determinar el Capital Contable de una empresa es:
a.- $A = P + CC$
b.- $A - P = CC$
c.- $CC = A + P$
d.- Ninguna de las anteriores
13.- Todo lo que es cobrado por anticipado es:
a.- Pasivo Diferido
b.- Pasivo Circulante
c.- Activo Diferido
d.- Activo Circulante
14.- Todo lo que es pagado por anticipado es:
a.- Pasivo Diferido
b.- Pasivo Circulante
c.- Activo Diferido
d.- Activo Circulante
15.- Moda Color Ambato, presenta la tarjeta de control de inventarios con los siguientes movimientos:
TARJETA KARDEX

MODA COLOR AMBATO.

Fecha	Detalle	Entradas			Salidas			Saldos		
		Unidads	Valor Unit	Valor total	Unidads	Valor Unit	Valor total	Unidads	Valor unitario	Valor total
ene-01	Inven- inicial							1000	2000	2.000.000
ene-05	Compra	300	2.150	645.000				300	2.150	645.000
ene-10	Ventas				570	2.000	1.140.000	430	2.000	860.000
								300	2.150	645.000

Analice los movimientos de la tarjeta de control de inventarios y señale por cual de los siguientes métodos la empresa valúa sus inventarios:

a.- Promedio Ponderado.

a.- Primeras en entrar últimas en salir.

a.- Ultimas en entrar primeras en salir.

a.- Primeras en entrar primeras en salir.

16.- Los sistemas para el registro y control contable de los inventarios de mercancías son:

A. Peps, Ueps, y Promedio Ponderado.

B. Periódico y Permanente.

C. Productos terminados y Productos en proceso.

D. Inicial y final

Calificación: Todas las preguntas tienen un valor de 2,5 puntos dando así un total de 40 puntos.

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 43. calificaciones



Calificación de conocimiento (15p): _____

Calificación de técnicos (40p): _____


Calificación Total: _____

Observaciones:.....
.....

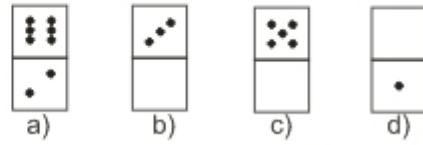
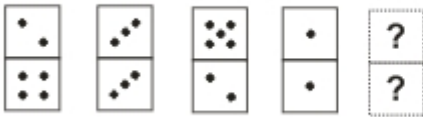
Firma del Jefe de Área Solicitante

Elaborado por: Katherin Moy

Tabla 44. Pruebas psicotécnicas

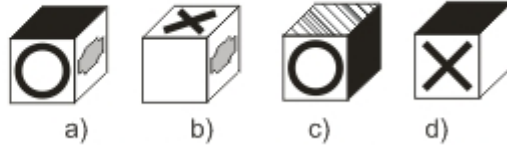
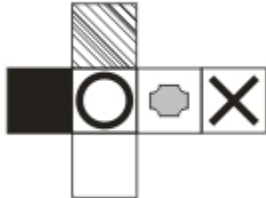

<u>MODA COLOR AMBATO</u>
PRUEBA PSICOTÉCNICAS
Nombre del aspirante:
Nombre del puesto que aplica:
Instrucciones: La prueba consta de varios problemas y frente a cada uno de ellos cuatro posibles respuestas; lo que debe hacer es buscar la respuesta correcta y marcarla. La calificación total de esta prueba es de 15 puntos, cada una tiene el puntaje de 3.75 puntos.

1. DOMINÓS



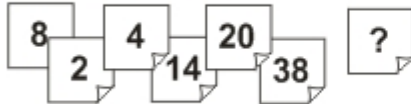
2.-

VISIÓN ESPACIAL



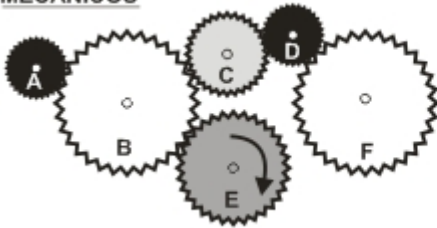
3.

SERIES NUMÉRICAS



4.

MECÁNICOS



Giran al revés que "A":

- B, C, E C, F C, E, F B, D
a) b) c) d)

Calificación Total.....

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 45. Rangos de calificaciones

PERCENTILES	RANGOS
15	Superior
11-14	Superior al término medio
10	Término medio
6-9	Inferior al término medio
-6	Deficiente

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 46. Cuestionario

		A	B	C	D	E
1	Le agrada organizar actividades nuevas.					
2	Sugiere nuevas ideas.					
3	Es capaz de discutir reglas o normas que estima injustas.					
4	Acometer tareas difíciles con moral de éxito.					
5	Intenta organizar un grupo para trabajar conjuntamente.					
6	Es de palabra fácil. Tiene facilidad y soltura para expresarse verbalmente.					
7	Hace sugerencias a sus compañeros.					
8	Es popular entre sus compañeros o compañeras de trabajo.					
9	Sus compañeros/as le eligen como árbitro o juez para dirimir sus problemas.					
10	Sus compañeros/as le eligen como jefe en las actividades de grupo.					
11	Tiene confianza en sus propias fuerzas.					
12	Sus compañeros/as le consideran en muchos aspectos como un modelo a imitar.					
13	Toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo.					
14	Es capaz de plantear discusiones sobre temas de actualidad (deportes, cine, noticias).					
15	Le agrada dirigir actividades de grupo.					

Elaborado por: Katherin Moya

• **Valoración e interpretación**

Puntúe las respuestas seleccionadas:

A: 0 B: 1 C: 2 D: 3 E: 4

Menos 19 puntos: tal postulante no es líder; carece de dotes de mando. Puede ser por falta de capacidad para asumir tal responsabilidad, por tener ideas poco claras, o por su forma

de ser débil, voluble o maleable. Sea cual fuere la razón, acepta razonamientos y decisiones ajenas adaptándose a ellas. Conviene ayudarle a adquirir confianza en sí mismo, a tomar decisiones por sí, a ser firme en los propósitos decididos con independencia de opiniones ajenas o tendencias sociales.

Entre 20-40 : No indica liderazgo, pero tampoco a una persona pasiva o insegura. Significa iniciativa propia, pero no de arrastrar o influir a los demás de modo suficiente.

De 41 puntos para arriba: He aquí un líder: tiene dotes de mando, está seguro de sus propias conclusiones, tiene capacidad de iniciativa e influencia en el resto de sus compañeros/as.

Una vez evaluado el liderazgo, es de vital importancia saber con qué tipo de líder contamos.

Tabla 47. Test de liderazgo

<u>TEST TIPO DE LIDERAZGO</u>

1. ¿Cómo reaccionarías si una crisis cambiara un plan importante?

- A. Que mi equipo atienda la emergencia. Yo sigo con el plan.
- B. Solvento yo mismo la crisis. Así me siento más cómodo.
- C. Armo un equipo para atender la crisis y sigo el plan a la par.

2. ¿Cómo actúas frente a un error de alguien de tu equipo?

- A. Evalúo el impacto del error. Si no es nada grave, sigo adelante.
- B. Atiendo el problema de inmediato y sanciono al responsable.
- C. Un error no cambia la estrategia, a veces es una oportunidad.

3. ¿Cómo es tu relación con los colaboradores?

- A. Distante. El plan estratégico absorbe todo mi tiempo.
- B. Estrecha. Me involucro en el día a día de la operación.
- C. Me reúno seguido con los líderes de cada área.

4. Tus subordinados son...

- A. Personas que motivo para impulsar su crecimiento.
- B. Gente que debe encargarse de cerrar a tiempo los proyectos.
- C. Talento que fortalece el crecimiento de la organización.

5. ¿Con qué frase te identificas?

- A. "El business manager es mi mano derecha".
- B. "Para que las cosas salgan bien, uno mismo debe hacerlas".
- C. Retengo al talento y trabajo en mejorar sus competencias".

6. ¿Qué es el cliente?

- A. Un aliado que me permite saber qué rumbo tomar.
- B. Alguien a quien le vendo mis productos o servicios.
- C. El blanco de mi programa de fidelidad.

7. La lancha en la que vas se hunde. Consigues un salvavidas, ¿qué haces?

- A. Nadar. Es mejor que morir en el intento.
- B. Mantenerme a flote como pueda.
- C. Mirar hacia los lados en busca de tierra.

RESPUESTAS

Mayoría de A: Líder visionario

Delegar no es un problema para ti. Como tu fuerte no son los detalles, prefieres empoderar a tu equipo. Aunque debes abrirte más a los cambios. Piensas demasiado en el futuro.

Mayoría de B: Líder del día a día


Tu enfoque en los resultados contribuye a que tengas un conocimiento profundo de lo que pasa en el negocio. Sin embargo, debes aprender a delegar y a planear a largo plazo.

Mayoría de C: Mezcla de ambas

Tu perfil combina los dos polos: sabes planear a largo plazo y resolver emergencias en poco tiempo. Esto apunta a un liderazgo flexible, que inspira y motiva al equipo.

Elaborado por: Katherin Moya


Tabla 13 Informe de calificaciones

			
MODA COLOR AMBATO			
INFORME DE CALIFICACIÓN FINAL			
Puntaje Máximo Establecido:			
- Prueba de Conocimiento: 55 puntos.			
- Prueba de Psicotécnica : 15 puntos.			
- Entrevista : 30 puntos.			
Total Puntaje Máximo 100 puntos.			
Puntaje Mínimo Aprobado 70 puntos.			
N°	Nombre	Puntaje Otorgado	Calificación Total

	Candidato	Entrevista	Prueba de conocimiento	Prueba psicotécnica	

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 49. Descripción del puesto del encargado de bodega

 <u>MODA COLOR AMBATO</u> DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
1. NOMBRE DEL PUESTO	ENCARGADO DE BODEGA
2. ÁREA O DEPARTAMENTO	Bodega de Materia Prima
3. JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Jefe de Producción
4. SUPERVISA A	Bodegueros
OBJETIVO DEL PUESTO: Controlar la entrada y salida del material necesario para producción, tomando en cuenta la cantidad utilizada diariamente.	
FUNCIONES GENERALES: Responder por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación de los elementos y materiales entregados bajo custodia y administración, así como el inventario de los mismos según normas actuales, llevando el control del material, equipo y herramienta que se tiene en bodega. Confirmar la recepción de la materia prima e insumos sean correctos en comparación contra la receta elaborada para las distintas órdenes de producción, además de llevar un control, limpieza y orden de la bodega.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de telas (compras) - Revisar órdenes de producción. - Pedir material e insumos a departamento de Compras. - Recibir tela e insumos a proveedores. 	

<ul style="list-style-type: none"> - Preparar tela para muestras físicas. - Preparar tela para producción. - Verificar y preparar insumos para orden de producción. - Preparar gavetas para producción. - Pasar tela al área de corte para empezar la producción, con su respectiva referencia. - Verificar devoluciones de tela. - Vender Retazos y guaipe.
<p>RESPONSABILIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controlar ingreso y salida de maquila. - Despachar material e insumos para maquila. - Mantener limpia y ordenada la bodega.
<p>ESPECIFICACIONES</p> <p>1. NIVEL EDUCATIVO Bachiller.</p> <p>2. EXPERIENCIA LABORAL Dos años en funciones similares.</p> <p>3. HABILIDAD LABORAL Manejo de material e insumos para producción.</p> <p>4. FORMACIÓN Conocimiento en calidad de tela.</p>
<p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejar técnicas de comunicación, recepción y entrega de información. - Capacidad analítica y de rápida reacción ante emergencias. - Habilidad para organizar y distribuir recursos y materiales. - Identificar, analizar y solucionar problemas. - Interpretar correctamente la información oral y escrita. - Hábil en detectar anomalías en productos en general.

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 50. Entrevista Inicial



ENTREVISTA INICIAL

NOMBRE DEL ASPIRANTE:

EDAD:

CARGO AL QUE ASPIRA:

FECHA:

¿Qué conoce Ud. Acerca de la Empresa Moda Color Ambato?

¿Qué aspiraciones tiene si ingresaría a laborar en la empresa?

Describa dos cualidades que usted considera que las posee:

Comente sobre un logro que haya obtenido en su trabajo anterior.

Usted prefiere tener un ambiente laboral individual o trabajar en equipo

¿Por qué razón salió de su antiguo trabajo?

Elaborado por: Katherin Moya


NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZÓ LA ENTREVISTA:

Tabla 51 Rúbrica de calificaciones

RUBRICA DE CALIFICACIÓN PARA ENTREVISTA INICIAL			
PARÁMETROS	EXCELENTE (5p)	BUENO (3p)	ACEPTABLE (2p)
PUNTUALIDAD			
IMAGEN			
COMUNICACIÓN VERBAL			
LÉXICO			
LENGUAJE CORPORAL			
ACTITUD			

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 52. Pruebas de Conocimientos.

<u>MODA COLOR AMBATO</u>		
		
Prueba de conocimiento	Fecha:	N°
Evaluador:		
Postula al cargo de:		
<p>Instrucciones: La prueba consta de varios problemas y frente a cada uno de ellos cuatro posibles respuestas. Lo que debe hacer es buscar la respuesta correcta y marcarla.</p> <p>La calificación total de esta prueba es de 50 puntos. En la preguntas de razonamiento 3 puntos cada pregunta dándonos un total de 15 puntos y en la práctica o técnica sobre 35 puntos que será responsabilidad por Jefe del Área. Solicitante.</p>		
<u>RAZONAMIENTO</u>		
<p>1.- ¿Cuántos metros de tela se podrán comprar con 150 dólares, si por cada 50 dólares nos dan 4 metros?</p> <p style="text-align: center;">a) 9 b) 12 c) 15 d) 60</p>		

2.- ¿Un equipo de Fútbol ha jugado 25 partidos y ganó 7 partidos más de los que perdió. Cuántos partidos ha ganado?

a) 18 b) 9 c) 16 d) 7

3.- ¿Cuántas hojas de papel de 7 centímetros por 10 centímetros se podrá obtener de un pliego de papel que mide 21 por 30 centímetros?

a) 34 b) 6 c) 3 d) 9

4.- ¿Si un metro de papel cuesta 10 centavos. Cuántos se tendrá que gastar para cubrir el techo de un cuarto de 15 metros de ancho por 16 metros de largo?

a) 24,00 b) 3,10 c) 31,00 d) 6,20

5.- En la clasificación final de un torneo equitación. Rocío quedó primera, María ocupó el quinto puesto y Julia un lugar intermedio entre ambas. Si Ximena se clasificó en algún lugar delante de María y Lucía lo hizo inmediatamente después de Julia. ¿Quién quedó en segundo lugar?

a) Rocío b) Ximena c) Julia d) María

Elaborado por: Katherin Moya

.....
Evaluado

.....
Evaluador

Tabla 53. calificaciones



Calificación de conocimiento (15p): _____

Calificación de técnicos (40p): _____



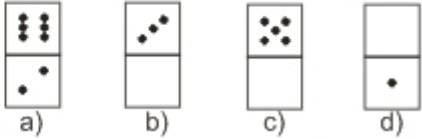
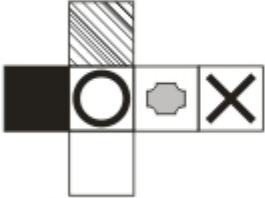



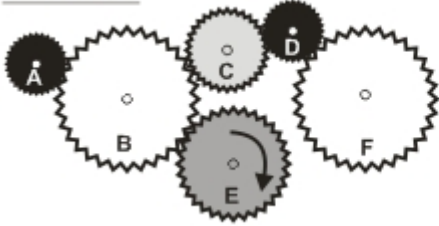
Calificación Total: _____

Observaciones:.....
.....

Firma del Jefe de Área Solicitante

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 54. Pruebas psicotécnicas


<p><u>MODA COLOR AMBATO</u></p>
<p>PRUEBA PSICOTÉCNICAS</p>
<p>Nombre del aspirante:</p> <p>Nombre del puesto que aplica:</p> <p>Instrucciones: La prueba consta de varios problemas y frente a cada uno de ellos cuatro posibles respuestas; lo que debe hacer es buscar la respuesta correcta y marcarla. La calificación total de esta prueba es de 15 puntos, cada una tiene el puntaje de 3.75 puntos.</p>
<p>1. DOMINÓS</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;">  <p>a) b) c) d)</p> </div> </div>
<p>2.-</p> <p>VISIÓN ESPACIAL</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;">  <p>a) b) c) d)</p> </div> </div>
<p>3.</p> <p>SERIES NUMÉRICAS</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;">  <p>68 72 56 70</p> </div> </div>
<p>4.</p> <p>MECÁNICOS</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;"> <p>Giran al revés que "A":</p> <p>B, C, E C, F C, E, F B, D</p> <p>a) b) c) d)</p> </div> </div>
<p>Calificación Total.....</p>


Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 55. Rangos de calificaciones

PERCENTILES	RANGOS
15	Superior
11-14	Superior al término medio
10	Término medio
6-9	Inferior al término medio
-6	Deficiente

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 56. Descripción del puesto del Diseñador

	
<p><u>MODA COLOR AMBATO</u></p> <p>DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</p>	
1. NOMBRE DEL PUESTO	DISEÑADOR
2. ÁREA O DEPARTAMENTO	Diseño
3. JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente de Producción
4. SUPERVISA A	N/R
<p>OBJETIVO DEL PUESTO: Diseñar prendas de acuerdo a las especificaciones y requisitos del cliente, tomando en cuenta el manejo de materiales de la empresa.</p>	
<p>FUNCIONES GENERALES: El puesto de diseñador deberá realizar una creación o búsqueda de modelos, ya sea por medio del diseño propio, de revistas especializadas, de asistencia a ferias de moda o de viajes a los centros más importantes de la moda, con el único fin de cumplir con los requisitos del cliente, para dicha elaboración tomará en cuenta materiales, colores, bordados, estampados y acabados perfectos para la prenda.</p>	
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibir órdenes para empezar el diseño. 	

- Buscar información de modelos y colores de diseños adecuados para plasmar las características en el modelo establecido.
- Diseñar los modelos e acuerdo con lo que se pide.
- Realiza prototipos de las distintas tallas.
- Reportar al encargado de producción los materiales necesarios para el producto.
- Realizar y hacer llegar a los operarios las formas más adecuadas y optimas de las diferentes operaciones a realizar sobre el producto.

RESPONSABILIDAD: Contar con capacidad de liderazgo y actitud de responsabilidad para el desarrollo de su trabajo, así como la actitud de coordinar tareas e inspeccionar el trabajo de los operarios a cargo

ESPECIFICACIONES

1. NIVEL EDUCATIVO Título Universitario

2. EXPERIENCIA LABORAL Dos años en funciones similares.

3. HABILIDAD LABORAL Expresión Gráfica.

4. FORMACIÓN Técnicas de diseño y moda

COMPETENCIAS

- Analiza información.
- Aptitudes para dibujar con precisión y claridad.
- Aptitudes para negociar
- Capacidad para priorizar tareas.
- Capacidades organizativas.
- Capaz de compaginar varias tareas.
- Capaz de seguir instrucciones.
- Capaz de trabajar con un presupuesto.
- Conocimientos de dibujo, diseño y edición.
- Conocimientos en corte de patrones y fabricación de prendas de vestir.
- Conocimientos en costura.
- Conocimientos en varios tipos de materiales.
- Establece y mantiene buenas relaciones con clientes y usuarios.
- Flexible en la realizacions de sus tareas.

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 57. Entrevista Inicial



ENTREVISTA INICIAL

NOMBRE DEL ASPIRANTE:

EDAD:

CARGO AL QUE ASPIRA:

FECHA:

¿Qué conoce Ud. Acerca de la Empresa Moda Color Ambato?

¿Qué aspiraciones tiene si ingresaría a laborar en la empresa?

Describa dos cualidades que usted considera que las posee:

Comente sobre un logro que haya obtenido en su trabajo anterior.

Usted prefiere tener un ambiente laboral individual o trabajar en equipo

¿Por qué razón salió de su antiguo trabajo?

Elaborado por: Katherin Moya


NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZÓ LA ENTREVISTA:

Tabla 58 Rúbrica de calificaciones

RUBRICA DE CALIFICACIÓN PARA ENTREVISTA INICIAL			
PARÁMETROS	EXCELENTE (5p)	BUENO (3p)	ACEPTABLE (2p)
PUNTUALIDAD			
IMAGEN			
COMUNICACIÓN VERBAL			
LÉXICO			
LENGUAJE CORPORAL			
ACTITUD			

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 59. Pruebas de Conocimientos.

<u>MODA COLOR AMBATO</u>		
		
Prueba de conocimiento	Fecha:	N°
Evaluador:		
Postula al cargo de:		
<p>Instrucciones: La prueba consta de varios problemas y frente a cada uno de ellos cuatro posibles respuestas. Lo que debe hacer es buscar la respuesta correcta y marcarla.</p> <p>La calificación total de esta prueba es de 50 puntos. En la preguntas de razonamiento 3 puntos cada pregunta dándonos un total de 15 puntos y en la práctica o técnica sobre 35 puntos que será responsabilidad por Jefe del Área. Solicitante.</p>		
<u>RAZONAMIENTO</u>		
<p>1.- ¿Cuántos metros de tela se podrán comprar con 150 dólares, si por cada 50 dólares nos dan 4 metros?</p> <p style="text-align: center;">a) 9 b) 12 c) 15 d) 60</p>		

2.- ¿Un equipo de Fútbol ha jugado 25 partidos y ganó 7 partidos más de los que perdió. Cuántos partidos ha ganado?

a) 18 b) 9 c) 16 d) 7

3.- ¿Cuántas hojas de papel de 7 centímetros por 10 centímetros se podrá obtener de un pliego de papel que mide 21 por 30 centímetros?

a) 34 b) 6 c) 3 d) 9

4.- ¿Si un metro de papel cuesta 10 centavos. Cuántos se tendrá que gastar para cubrir el techo de un cuarto de 15 metros de ancho por 16 metros de largo?

a) 24,00 b) 3,10 c) 31,00 d) 6,20

5.- En la clasificación final de un torneo equitación. Rocío quedó primera, María ocupó el quinto puesto y Julia un lugar intermedio entre ambas. Si Ximena se clasificó en algún lugar delante de María y Lucía lo hizo inmediatamente después de Julia. ¿Quién quedó en segundo lugar?

a) Rocío b) Ximena c) Julia d) María

Elaborado por: Katherin Moya

.....
Evaluado **Evaluador**

Tabla 60. calificaciones



Calificación de conocimiento (15p): _____

Calificación de técnicos (40p): _____



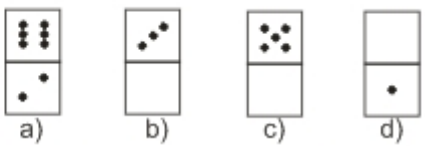
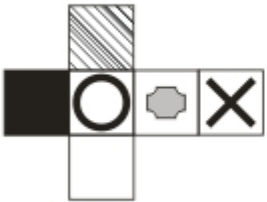
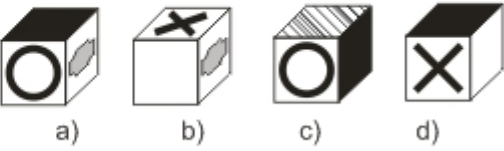


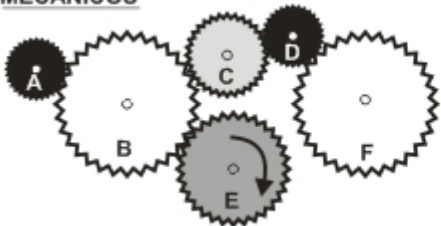
Calificación Total: _____

Observaciones:.....
.....

Firma del Jefe de Área Solicitante

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 61. Pruebas psicotécnicas


<p><u>MODA COLOR AMBATO</u></p>
<p>PRUEBA PSICOTÉCNICAS</p>
<p>Nombre del aspirante:</p> <p>Nombre del puesto que aplica:</p> <p>Instrucciones: La prueba consta de varios problemas y frente a cada uno de ellos cuatro posibles respuestas; lo que debe hacer es buscar la respuesta correcta y marcarla. La calificación total de esta prueba es de 15 puntos, cada una tiene el puntaje de 3.75 puntos.</p>
<p>1. DOMINÓS</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;">  <p>a) b) c) d)</p> </div> </div>
<p>2.-</p> <p>VISIÓN ESPACIAL</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;">  <p>a) b) c) d)</p> </div> </div>
<p>3.</p> <p>SERIES NUMÉRICAS</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;">  <p>68 72 56 70</p> </div> </div>
<p>4.</p> <p>MECÁNICOS</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;"> <p>Giran al revés que "A":</p> <p>B, C, E C, F C, E, F B, D</p> <p>a) b) c) d)</p> </div> </div>
<p>Calificación Total.....</p>

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 62. Rangos de calificaciones

PERCENTILES	RANGOS
15-20	Superior
11-14	Superior al término medio
10	Término medio
6-9	Inferior al término medio
-5	Deficiente

Elaborado por: Katherin Moya

f) Test de práctico de diseñador

El postulante rendirá esta prueba en la computadora de la empresa se le pedirá los siguiente y será evaluado sobre 35 puntos.

- Edición de Imagen.
- Software para Ilustrar.
- Programas de Edición de Vectores.
- Manejo de Plotter.
- Creatividad: Se medirá su creatividad e improvisación mediante estos gráficos.

Desarrollado en los años 60 por el psicólogo **Ellis Paul Torrance**, el test de pensamiento creativo ‘**Torrance**‘ (TTCT) trató de ser una alternativa orientada a las pruebas de creatividad. A continuación les mostramos cómo unas figuras incompletas han sido realizadas finalmente. Dése cinco minutos para completarlas pensando en una perspectiva original.

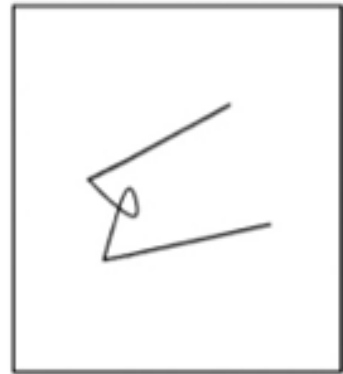


Tabla 63. Calificaciones

Calificación de Razonamiento (25p):	_____
Calificación de técnicos (25p):	_____
Calificación Total de Conocimiento:	_____
Observaciones:
Firma del Jefe de Área Solicitante	

Tabla 64 Test de creatividad

<u>TEST DE CREATIVIDAD DISEÑADOR</u>	
NOMBRE:	
FECHA:	
Escoja las respuestas correctas ante las interrogantes.	

1. Cuándo me hablan sobre algún tema del que no había oído hablar anteriormente.

- a. No despierta mi interés.
- b. Siento mucha curiosidad y quiero conocer más sobre él.
- c. Me puede resultar interesante.

2. Cuándo tengo que tomar una decisión o resolver un problema

- a. Se me ocurren ideas novedosas y únicas.
- b. Elijo la opción que anteriormente ya me resultó más beneficiosa.
- c. Propongo alguna alternativa distinta a lo habitual.

3. Las cosas deben hacerse :

- a. Siempre de la misma manera.
- b. Siguiendo unas pautas generales.
- c. Adaptándose a las nuevas circunstancias y perspectivas.

4. Mi capacidad para encontrar relaciones entre diferentes áreas de conocimiento

- a. Es nula.
- b. Es muy elevada.
- c. Es bastante mediocre.

5. Cuando alguien me plantea elaborar un proyecto nuevo

- a. Necesito pensar mucho sobre ello para saber qué quiere exactamente.
- b. Capto inmediatamente la idea y se me ocurren muchas opciones.
- c. Tengo ligeras nociones acerca de cómo empezar a elaborarlo.

6. A la hora de vestirme

- a. Mi estilo es básico y voy siempre igual.
- b. Mi estilo es bastante normal, pero intento incluir algún complemento que rompa con el aburrimiento.
- c. Me gusta vestir ropa original.

7.Mi imaginación

- a.Es muy rica, y está presente en casi todos los aspectos de mi vida.
- b.Es moderada.
- c.Brilla por su ausencia.

8.Cuando debo comprar un regalo

- a.No se me ocurre nada, por lo que habitualmente pregunto.
- b.Si puedo, intento variar para sorprender.
- c.Varío mucho, y se me ocurren regalos completamente inesperados.

9.En cuánto a la decoración de mi hogar

- a.Es bastante sencilla y copio de alguna revista para darle mi toque personal.
- b.Suelo ser bastante funcional.
- c.Es bastante original, y refleja diferentes aspectos de mi forma de ser.

10.Cuando me dan la responsabilidad de crear un trabajo nuevo

- a.Disfruto creando.
- b.Intento meter alguna cosilla de invención propia.
- c.Copio lo que ya existía de otro similar.

11.Cuando invito a alguien a cenar

- a.Voy a lo seguro y que sé que les gusta.
- b.Acaban sorprendidos por la originalidad de la comida y los detalles que he preparado.
- c.Intento hacer cosas nuevas, aunque admito que tengo poca variedad.

12.Los convencionalismos

- a.Me aterran.
- b.Me tranquilizan.
- c.Me orientan.

Elaborado por: Katherin Moya

- **CALIFICACIÓN: Interpretación del Test de Creatividad**

Suma todas las puntuaciones obtenidas en el test anterior, y consulta la interpretación asociada a tu resultado, para comprobar si eres creativo. Estas son las claves:

1.a=0	b=2	c=1
2.a=2	b=0	c=1
3.a=0	b=1	c=2
4.a=0	b=2	c=1
5.a=0	b=2	c=1
6.a=0	b=1	c=2
7.a=2	b=1	c=0
8.a=0	b=1	c=2
9.a=1	b=0	c=2
10.a=2	b=1	c=0
11.a=0	b=2	c=1
12.a=3	b=0	c=1

0-8 puntos (Persona nada creativa)

Tu imaginación brilla por su ausencia. Por ello, prefieres no complicarte mucho la vida y elegir aquellas opciones que ya en su momento te funcionaron. Si tú estás a gusto, esto no es un problema, pero si no es así, prueba a saltarte los convencionalismos de vez en cuando.

8-16 puntos (Persona algo creativa)

De vez en cuando decides arriesgar, y unas veces aciertas, y otras no. Es lo normal. Por eso, sigue así, sé genuino, y disfruta realmente con lo que a ti te gusta.


16-25 puntos (Persona creativa)

Eres una persona que crea su estilo, su moda, sus decisiones y forma de vivir. Ser creativo es un rasgo de personalidad excelente, pero ten cuidado y no olvides que en ocasiones es necesario adaptarse a circunstancias en las que se exige cumplir ciertos convencionalismos.

- **Informe de calificación.**

Este documento debe ser claro y comprensible que informará acerca de los aspectos valorado como: currículum vitae, entrevista y prueba de selección, con el objetivo de encontrar al aspirante competente para ocupar la vacante; El informe de calificación determina los resultados: diagnóstico, descripción y selección de la valoración de los proceso anteriormente aplicados, para quienes posteriormente tomen la última decisión objetiva para el candidato que ocupara el puesto de trabajo.

Tabla 65. Descripción del puesto encargado de corte

 <u>MODA COLOR AMBATO</u> DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
1. NOMBRE DEL PUESTO	ENCARGADA DE CORTE
2. ÁREA O DEPARTAMENTO	Corte
3. JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Jefe de Produccion
4. SUPERVISA A	Operarios de Corte
OBJETIVO DEL PUESTO: Controlar los datos reales de la orden de producción e inspeccionar el desempeño y buen trabajo realizado por los operarios de corte en el área específica.	
FUNCIONES GENERALES: En dicho puesto el operario debe interpretar Fichas Técnicas y Órdenes de Trabajo para la organización del mismo, identificar y seleccionar útiles y herramientas adecuadas, realizar el tendido de telas, encimado, colocación de moldes y tizado correspondiente	

<p>para montar y ajustar el herramental para el trabajo de corte, incluyendo la regulación, la tensión de la tela y la velocidad de corte de las herramientas.</p>
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar órdenes de producción. - Entregar órdenes de producción al Jefe inmediato para su revisión. - Recibir órdenes de producción revisadas y verificadas. - Recibir tela. - Controlar peso y calidad de tela. - Inspeccionar proceso de corte. - Ayudar a cortar la tela
<p>RESPONSABILIDAD: Debe operar las máquinas de corte de modo eficaz y eficiente, utilizando los elementos de protección personal, de acuerdo a las medidas de higiene y seguridad industrial y protección medioambiental; y así comprobar el cumplimiento de los estándares de producción, de calidad y de tiempo</p>
<p>ESPECIFICACIONES</p> <p>1. NIVEL EDUCATIVO Bachiller</p> <p>2. EXPERIENCIA LABORAL Un año en funciones similares.</p> <p>3. HABILIDAD LABORAL Control de personal.</p> <p>4. FORMACIÓN Afines al puesto</p>
<p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para concentrarse. - Capacidad para forjar relaciones de confianza con los clientes del servicio. - Capacidad para soportar un trabajo rutinario. - Capacidad para tratar al público por norma general. - Capaz de proseguir instrucciones. - Capaz de trabajar con las manos de forma hábil. - Destreza manual.

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 66. Entrevista



ENTREVISTA INICIAL

NOMBRE DEL ASPIRANTE:

EDAD:

CARGO AL QUE ASPIRA:

FECHA:

¿Qué conoce Ud. Acerca de la Empresa Moda Color Ambato?

¿Qué aspiraciones tiene si ingresaría a laborar en la empresa?

Describa dos cualidades que usted considera que las posee:

Comente sobre un logro que haya obtenido en su trabajo anterior.

Usted prefiere tener un ambiente laboral individual o trabajar en equipo

¿Por qué razón salió de su antiguo trabajo?

Elaborado por: Katherin Moya


NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZÓ LA ENTREVISTA:

Tabla 67 Rúbrica de calificaciones

RUBRICA DE CALIFICACIÓN PARA ENTREVISTA INICIAL			
PARÁMETROS	EXCELENTE (6p)	BUENO (3p)	ACEPTABLE (2p)
PUNTUALIDAD			
IMAGEN			
COMUNICACIÓN VERBAL			
LENGUAJE CORPORAL			
ACTITUD			

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 68. Prueba de Conocimiento

<u>MODA COLOR</u>		<u>AMBATO</u>
Prueba de conocimiento	Fecha:	N°
Evaluador:		
Postula al cargo de:		
Instrucciones: La prueba consta de varios problemas y frente a cada uno de ellos cuatro posibles respuestas. Lo que debe hacer es buscar la respuesta correcta y marcarla. La calificación total de esta prueba es de 55 puntos. En la preguntas de razonamiento 2 puntos cada pregunta dándonos un total de 10 puntos y en la práctica o técnica sobre 45 puntos que será responsabilidad por Jefe del Área Solicitante.		
<u>RAZONAMIENTO</u>		

1.- ¿Cuántos metros de tela se podrán comprar con 150 dólares, si por cada 50 dólares nos dan 4 metros?

- a) 9 b) 12 c) 15 d) 60

2.- ¿Un equipo de Fútbol ha jugado 25 partidos y ganó 7 partidos más de los que perdió. Cuántos partidos ha ganado?

- a) 18 b) 9 c) 16 d) 7

3.- ¿Cuántas hojas de papel de 7 centímetros por 10 centímetros se podrá obtener de un pliego de papel que mide 21 por 30 centímetros?

- a) 34 b) 6 c) 3 d) 9

4.- ¿Si un metro de papel cuesta 10 centavos. Cuántos se tendrá que gastar para cubrir el techo de un cuarto de 15 metros de ancho por 16 metros de largo?

- a) 24,00 b) 3,10 c) 31,00 d) 6,20

5.- En la clasificación final de un torneo equitación. Rocío quedó primera, María ocupó el quinto puesto y Julia un lugar intermedio entre ambas. Si Ximena se clasificó en algún lugar delante de María y Lucía lo hizo inmediatamente después de Julia. ¿Quién quedó en segundo lugar?

- a) Rocío b) Ximena c) Julia d) María

Elaborado por: Katherin Moya

.....
Evaluado

.....
Evaluador

g) Test práctico de encargado de corte

- Prueba práctica de corte , en cuál se requiere exactitud en cuanto ya que debe ser un corte estrictamente recto.
- Evaluación de su pulso.
- Concentración.

Tabla 69 Test de concentración para encargado de corte

Elaborado por: Katherin Moya

Test de la “A” (Stroub y Black, 1985).

Nombre del Postulante:

Fecha:

Calificación: Máximo 40 puntos

Esta prueba evalúa la atención sostenida o vigilancia, y consiste en que el paciente tiene que escuchar una serie de letras aleatorias que son leídas por el examinador (aunque se recomienda utilizar una grabación), entre las cuales se encuentra una letra objetivo. El postulate tiene que dar un golpe cada vez que escuche la letra A. Las letras se leen a razón de 1 por segundo. La tarea también puede consistir en cancelar o tachar la letra objetivo (“E”, “R”).

Los errores más comunes que cometen los sujetos son: a) *Omisión*, es decir, fallos para determinar cuando la letra objetivo ha sido presentada; b) *Perseveración*, esto es, fallo por continuar indicando la letra objetivo después de la presentación de los siguientes ítems que siguen al objetivo; c) *Confusión*, o indicación de la letra cuando no ha sido presentada.

Puntuación:

Cometer 1 ó 2 errores en esta tarea debe ser considerado como un indicio de alteración.

L	T	P	E	A	O	A	I	C	T	D	A	L	A	A	N	I	A	B	F	S	A	M	R	Z	E	O	
A	D	P	A	Q	L	A	U	C	J	T	O	E	A	B	A	A	Z	Y	F	M	U	A	H	E	V	A	
A	R	A	T	B	P	E	A	J	O	A	A	U	M	J	L	A	Y	P	A	Q	B	T	A	Z	H	E	P
L	Y	D	A	E	N	T	A	O	R	A	D	I	A	B	A	F	R	A	S	O	M	A	C	T	A	S	D

Por cada acierto se dará una puntuación de 1 punto sumando en total 30 puntos


CALIFICACIÓN:

Tabla 70 Informe de calificaciones

						
MODA COLOR AMBATO						
INFORME DE CALIFICACIÓN FINAL						
Puntaje Máximo Establecido:						
- Prueba de Conocimiento: 55 puntos.						
- Prueba de Psicotécnica : 15 puntos.						
- Prueba de Concentración: 30 puntos						
- Entrevista : 30 puntos.						
Total Puntaje Máximo 130 puntos.						
Pntaje Mínimo Aprobado 110 puntos.						
N °	Nombr e Candid ato	Puntaje Otorgado				Calific ación Total
		Entre vista	Prueba de conocimiento	Prueba psicotécnica	Prueba de Creatividad	

Elaborado por: Katherin Moya.

Tabla 71 Descripción del puesto de los operarios de costura

	
MODA COLOR AMBATO	
DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
1. NOMBRE DEL PUESTO	OPERARIOS DE COSTURA
2. ÁREA O DEPARTAMENTO	COSTURA
3. JEFE INMEDIATO SUPERIOR	JEFE DE PRODUCCIÓN

4. SUPERVISA A	N/R
OBJETIVO DEL PUESTO: Coordinar y controlar las actividades de confección con el fin de obtener las prendas e acuerdo a lo solicitado en la orden de producción.	
FUNCIONES GENERALES: Las personas encargadas de costura deberán coser, armar la ropa a medida y unir piezas de tela con máquinas de coser. Por otra parte, las costureras ensamblan la ropa hecha a medida en base a los requerimientos del fabricante, diseño, tela y las medidas de ajuste. Otras tareas incluyen coser botones, cierres, hacer dobladillos y bajos, etc.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> - Revisar las necesidades de los materiales de trabajo en los diferentes módulos. - Proveer de materiales de trabajo a los módulos: cuellos, cierres, reata, hilos, etc. - Revisión de producción de los módulos cada hora. - Anotar la cantidad de prendas elaboradas cada hora en la pizarra. - Recolectar de cada máquina la materia prima que no se está utilizando. - Pasar por el área de empaque recogiendo prendas con fallas para su corrección. - Proveer útiles de aseo en los diferentes módulos cada que lo requieran. - Revisar cada producción nueva que se entrega para su aprobación. - Ayudar a la persona encargada de ensamble a completar producciones 	
RESPONSABILIDAD: Deberá confeccionar de forma oportuna y reparar cuando corresponda, todas las piezas textiles utilizadas en la Empresa, garantizando la calidad de las unidades procesadas con la finalidad de maximizar la vida útil de las mismas.	
ESPECIFICACIONES <ol style="list-style-type: none"> 1. NIVEL EDUCATIVO Bachiller 2. EXPERIENCIA LABORAL Un año en funciones similares. 3. HABILIDAD LABORAL Coordinación de trabajo 4. FORMACIÓN Manejo de información en el área de producción 	
COMPETENCIAS <ul style="list-style-type: none"> - Debe tener un conocimiento profundo de las cremalleras, telas, botones, forros, y los patrones de corte. - Deben poseer una fuerte destreza y la coordinación mano-ojo. - Debe estar atento a los detalles, demostrar una fuerte auto-control, y ser capaz de trabajar bien de manera independiente. 	

Elaborado por: Katherin Moya.

Tabla 72 Entrevista



ENTREVISTA INICIAL

NOMBRE DEL ASPIRANTE:

EDAD:

CARGO AL QUE ASPIRA:

FECHA:

¿Qué conoce Ud. Acerca de la Empresa Moda Color Ambato?

¿Qué aspiraciones tiene si ingresaría a laborar en la empresa?

Describa dos cualidades que usted considera que las posee:

Comente sobre un logro que haya obtenido en su trabajo anterior.

Usted prefiere tener un ambiente laboral individual o trabajar en equipo

¿Por qué razón salió de su antiguo trabajo?

Elaborado por: Katherin Moya.

NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZÓ LA ENTREVISTA:


Tabla 73 Rúbrica de calificaciones

RUBRICA DE CALIFICACIÓN PARA ENTREVISTA INICIAL

PARÁMETROS	EXCELENTE (5p)	BUENO (3p)	ACEPTABLE (2p)
PUNTUALIDAD			
IMAGEN			
COMUNICACIÓN VERBAL			
LENGUAJE CORPORAL			
ACTITUD			

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 74. Prueba de Conocimiento

<u>MODA COLOR</u>				<u>AMBATO</u>
Prueba de conocimiento	Fecha:	N°		
Evaluador:				
Postula al cargo de:				
<p>Instrucciones: La prueba consta de varios problemas y frente a cada uno de ellos cuatro posibles respuestas. Lo que debe hacer es buscar la respuesta correcta y marcarla.</p> <p>La calificación total de esta prueba es de 70 puntos. En la preguntas de razonamiento 0,5 puntos cada pregunta dando un total de (2,5) y en la práctica o técnica sobre 67,5 puntos que será responsabilidad por Jefe del Área Solicitante.</p>				
<u>RAZONAMIENTO</u>				
<p>1.- ¿Cuántos metros de tela se podrán comprar con 150 dólares, si por cada 50 dólares nos dan 4 metros?</p> <p style="text-align: center;">a) 9 b) 12 c) 15 d) 60</p>				
<p>2.- ¿Un equipo de Fútbol ha jugado 25 partidos y ganó 7 partidos más de los que perdió. Cuántos partidos ha ganado?</p> <p style="text-align: center;">a) 18 b) 9 c) 16 d) 7</p>				
<p>3.- ¿Cuántas hojas de papel de 7 centímetros por 10 centímetros se podrá obtener de un pliego de papel que mide 21 por 30 centímetros?</p>				

a) 34 b) 6 c) 3 d) 9
4.- ¿Si un metro de papel cuesta 10 centavos. Cuántos se tendrá que gastar para cubrir el techo de un cuarto de 15 metros de ancho por 16 metros de largo?
a) 24,00 b) 3,10 c) 31,00 d) 6,20
5.- En la clasificación final de un torneo equitación. Rocío quedó primera, María ocupó el quinto puesto y Julia un lugar intermedio entre ambas. Si Ximena se clasificó en algún lugar delante de María y Lucía lo hizo inmediatamente después de Julia. ¿Quién quedó en segundo lugar?
a)Rocío b) Ximena c) Julia d) María

Elaborado por: Katherin Moya

.....

Evaluado

.....

Evaluador

Tabla 75. Test de costurero

<u>TEST COSTUREROS</u>
Ecoja la respuesta correcta para cada interrogante. El valor de cada pregunta es de 2 dando un total de 20 puntos.
1. ¿CUÁL SERÁ LA MEDIDA DE UN OJAL?
a) El doble que la del botón
b) <input type="radio"/> La mitad que la del botón
c) <input type="radio"/> Igual que la del botón
d) <input type="radio"/> Cuatro centímetros más que la del botón
2. PARA HILVANAR, EL HILO QUE SE DEBE USAR PREFERENTEMENTE ES:
a) <input type="radio"/> Torzal de seda
b) <input type="radio"/> Algodón grueso
c) <input type="radio"/> Naylón
d) <input type="radio"/> Hilo de seda
3. CUÁNDO SE CORTA UNA TELA CON TIJERA DEBE TENERSE EN CUENTA QUE:

<input type="radio"/> La tijera tenga más de 20 centímetros de longitud
<input type="radio"/> La tijera sea de acero inoxidable
<input type="radio"/> La pared redondeada quede encima de la tela
<input type="radio"/> La pared redondeada quede debajo de la teja
4. ¿CÓMO SE CORTA UNA PRENDA AL BIES?
a) <input type="radio"/> En diagonal
b) <input type="radio"/> Al hilo
c) <input type="radio"/> A contrahilo
d) <input type="radio"/> En cualquier dirección
5. ¿CUÁNTOS PATRONES NECESITAREMOS PARA CORTAR UN PANTALÓN?
a) <input type="radio"/> Uno
b) <input type="radio"/> Dos
c) <input type="radio"/> Tres
d) <input type="radio"/> Cuatro
6. ¿CÓMO SE LLAMA LA PUNTADA QUE SE UTILIZA PARA SOBREHILAR A MÁQUINA?
a) <input type="radio"/> Pespunte
b) <input type="radio"/> Zig-zag
c) <input type="radio"/> Hilván
d) <input type="radio"/> Picado
7. PARA DESARROLLAR EL PATRÓN DE UN DELANTERO FEMENINO, LA MEDIDA DEL CONTORNO SE APLICARÁ:
a) <input type="radio"/> A la mitad
b) <input type="radio"/> Entera
c) <input type="radio"/> En una cuarta parte
d) <input type="radio"/> La mitad más cuatro centímetros
8. ¿CÓMO SE COLOCA UN RIBETE?

a) <input type="radio"/> Al bies
b) <input type="radio"/> Al hilo
c) <input type="radio"/> Atravesado
d) <input type="radio"/> Da igual
9. ¿CUÁL ES EL PROCEDIMIENTO PARA TRANSFORMAR EL PATRÓN DE UNA FALDA RECTA EN EVASÉ?
a) <input type="radio"/> Añadir 5 cm. a los lados
b) <input type="radio"/> Cerrar la pinza y abrir hacia abajo
c) <input type="radio"/> Añadir 5 cm. al lado derecho
d) <input type="radio"/> Añadir 5 cm. al lado izquierdo
10. ¿CON QUÉ MEDIDAS SE CONFECCIONAN LAS ENTREMETIDAS?
a) <input type="radio"/> Tres metros de largo por 2,5 m. de ancho
b) <input type="radio"/> Dos metros de largo por dos metros de ancho
c) <input type="radio"/> 1,60 m. de largo por 0,90 m. de ancho
d) <input type="radio"/> 1,70 m. de largo por 0,80 m. de ancho.

Elaborado por: Katherin Moya

- **Calificación:** Se realizará una prueba práctica en la máquina de Coser. Esta prueba tendrá un valor de 47,5 .

Evaluando lo siguiente:

- Partes de las máquina. (Volante, Desvanador de Bobina, Palnaca de Tira Hilo, Tensor Superior, Barra de Aguja.)
- Correcta limpieza ,mantenimiento y cuidado de la máquina de trabajo.
- Funcionamiento.
- Proceso de Confección.
- Prueba de costura (Pulso, concentración , rapidez) eficiencia y eficacia.


CALIFICACIÓN:

Tabla 76. Calificación de Pruebas de Técnicos

<u>PRUEBA</u>	<u>CALIFICACIÓN</u>
<u>Técnicos (15p)</u>	
<u>Práctica (32,5)</u>	
<u>TOTAL</u>	

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 77. Calificación de prueba de conocimiento



Calificación de razonamiento (2,5 p): _____

Calificación de técnicos (47,5p): _____

Calificación Total: _____

Observaciones:.....


Firma del Jefe de Área Solicitante

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 78. Rango de la prueba psicotécnica

PERCENTILES	RANGOS
5	Superior
4	Superior al término medio
3	Término medio
2	Inferior al término medio
1	Deficiente

Tabla 79. Informe de calificaciones

					
MODA COLOR AMBATO					
INFORME DE CALIFICACIÓN FINAL					
Puntaje Máximo Establecido:					
- Prueba de Conocimiento: 70 puntos.					
- Prueba de Psicotécnica : 5 puntos.					
- Entrevista : 25 puntos.					
Total Puntaje Máximo 100 puntos.					
Puntaje Mínimo Aprobado 70 puntos.					
N o	Nombr e Candid ato	Puntaje Otorgado			Calificación Total
		Entrevi sta	Prueba de conocimie nto	Prueba psicotécnica	

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 80. Descripción del puesto del encargado de ventas

	
MODA COLOR AMBATO	
DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
1. NOMBRE DEL PUESTO	ENCARGADO DE VENTAS
2. ÁREA O DEPARTAMENTO	COMERCIALIZACIÓN
3. JEFE INMEDIATO SUPERIOR	JEFE DE PRODUCCIÓN
4. SUPERVISA A	
OBJETIVO DEL PUESTO: Coordinar pedidos con el cliente y con producción, para su posterior entrega de acuerdo a lo establecido por ambas partes, tomando en cuenta la capacidad de producción de la empresa.	

FUNCIONES GENERALES:

Ejecutar las acciones de comercialización de bienes y/o servicios de acuerdo a las normas establecidas por el Centro de Producción de la empresa, utilizar métodos y canales adecuados de comercialización, elaborar las nóminas de clientes actuales y potenciales para ser contactados y verificar el pedido para entrega al mismo.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Retener a los clientes actuales.
- Captar nuevos clientes.
- Lograr determinados volúmenes de venta
- Mantener y mejorar la participación en el mercado
- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- Contribuir activamente a la solución de problemas.
- Administrar su territorio de venta.
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa

RESPONSABILIDAD: Coordinar pedidos con el cliente y con producción, para su posterior entrega de acuerdo a lo establecido por ambas partes, tomando en cuenta la capacidad de producción de la empresa.

ESPECIFICACIONES

- 1. NIVEL EDUCATIVO** Universitario
- 2. EXPERIENCIA LABORAL** Dos años en funciones similares.
- 3. HABILIDAD LABORAL** Comunicación con los clientes de la empresa.
- 4. FORMACIÓN** Coordinación con producción y cliente

COMPETENCIAS

- Capacidad de creatividad, imaginación e iniciativa
- Conocedor de los productos y servicios de sus fortalezas y sus debilidades; también, de sus amenazas y de sus oportunidades de negocio
- Capacidad para valorar críticamente situaciones empresariales y saber cómo gestionarlas comercialmente
- Capacidad de análisis de la necesidad o problemática del potencial comprador, que tiene actualmente y de las que puede tener en un futuro
- Capacidad para comprender el funcionamiento del ciclo de compra del potencial comprador y saberlos ajustar al ciclo de venta

- Capacidad de distinguir el rol de quienes intervienen en decisión de compra y la manera de relacionarse con cada uno, para conseguir la contratación
- Capacidad de análisis para descubrir las necesidades que tiene cada persona implicada en la decisión de compra
- Capacidad de negociación y cierre del proceso de venta

Elaborado por: Katherin Moya

Tabla 81|. Entrevista



ENTREVISTA INICIAL

NOMBRE DEL ASPIRANTE:

EDAD:

CARGO AL QUE ASPIRA:

FECHA:

¿Qué conoce Ud. Acerca de la Empresa Moda Color Ambato?

¿Qué aspiraciones tiene si ingresaría a laborar en la empresa?

Describa dos cualidades que usted considera que las posee:

Comente sobre un logro que haya obtenido en su trabajo anterior.

Usted prefiere tener un ambiente laboral individual o trabajar en equipo

¿Por qué razón salió de su antiguo trabajo?

Elaborado por: Katherin Moya

NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZÓ LA ENTREVISTA:

Tabla 82 Rúbrica de calificaciones

RUBRICA DE CALIFICACIÓN PARA ENTREVISTA INICIAL			
PARÁMETROS	EXCELENTE (7p)	BUENO (4p)	ACEPTABLE (3p)
PUNTUALIDAD			
IMAGEN			
COMUNICACIÓN VERBAL			
LÉXICO			
LENGUAJE CORPORAL			
ACTITUD			

Elaborado por: Katherin Moya

h) Prueba práctica de ventas.

Se realizará una prueba práctica en las instalaciones de la empresa Moda Color. Esta prueba tendrá un valor de 20p .

Evaluando lo siguiente:

- Se le proporcionará al candidato un pantalón, en el cuál el deberá simular la venta de esta prenda.
- Se observará el carisma, poder de convencimiento y negociación.

Tabla 83 test del vendedor

<u>TEST DEL BUEN VENDEDOR</u>
<u>Nombre:</u>
<u>Fecha:</u>
Las ventas son la base del éxito en muchas áreas de la administración. Sus habilidades de ventas necesitan mantenerse pulidas, fuertes y actualizadas. Y esto se logra aprendiendo y practicando. Este test le ayudará a evaluar la calidad de su desempeño actual como gestor comercial, y le mostrará dónde necesita mejorar. Para evaluar sus habilidades, sume sus puntos y luego refiérase a la parte de “Análisis” al final de este artículo.

INDICACIONES: Escoja el literal qué mas se acerque a ud. ya se si lo hace: Siempre, Frecuentemente, Ocasionalmente o Nunca. El Valor de esta prueba será de 96 Puntos
1. Hago un plan de ventas antes de contactar a un nuevo prospecto.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
2. Desarrollo estrategias de ventas y reviso las actividades contra un plan maestro.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
3. Aprendo sistemáticamente nuevas habilidades y técnicas de ventas.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
4. Uso la tecnología de la información para ayudar a organizarme y facilitarme mi proceso de ventas.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
5. Mantengo datos de cómo utilizo mi tiempo de trabajo, para mejorar su uso.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre

6. Identifico las necesidades de los clientes, y varío mi estrategia de ventas de acuerdo con ellas.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
7. Me preparo cuidadosamente antes de ir a una reunión de ventas o a una visita de mantenimiento a un cliente.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
8. Contacto a las empresas sabiendo ya quién es la persona correcta ante quien debo hacer la presentación.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
9. Investigo y recopilo información para estar al tanto de la industria dentro de la cual trabajo, y de su mercado consumidor en general.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
10. Las reuniones con mis clientes las mantengo amistosas, ágiles y enfocadas.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
11. Conozco y uso las mejores técnicas para conseguir ventas por medio del teléfono(telemercadeo).
1) Nunca

2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
12. Cuido mucho la redacción y ortografía de los mensajes y cartas que envío a mis clientes e intento aprender sobre habilidades de comunicación escrita.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
13. Me pongo “en los zapatos” del cliente cuando me preparo para negociar.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
14. Finalizo mis presentaciones de ventas con una nota positiva, invitando al cliente a tomar una acción definida.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
15. Solicito al cliente retroalimentación sobre mis presentaciones, de tal manera que pueda mejorar mi efectividad.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
16. Adapto mis estrategias de ventas de tal forma que éstas coincidan con el tipo de cliente ante quien hago la presentación y su situación particular.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre

17. Digo la verdad, aunque la verdad no sea lo que yo quisiera que el cliente escuchara.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
18. Busco el punto clave de ventas que persuadirá al cliente a comprar.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
19. Intento siempre que mi cliente mencione sus objeciones desde el principio.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
20. Durante la negociación enfatizo el aspecto de “valor”, en lugar del precio por sí solo.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
21. Cuando completo una venta ambas partes quedan satisfechas por el trato.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
22. Trato de anticipar cualquier objeción que el cliente podría plantearme.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre

23. Respondo rápidamente a las preguntas o quejas de cualquier cliente.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
24. Solicito retroalimentación para asegurarme de que mis clientes hayan quedado satisfechos con la compra.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
25. Intento pasar por lo menos un 75% de mi tiempo laboral frente a frente con el cliente.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
26. Cuando realizo una visita de ventas, intento ir por un cliente no por una venta.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
27. Trato de que quienes menos saben de técnicas de ventas, aprendan de mí aquello en lo que me considero bueno o más experimentado.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
28. Si me hago acompañar por un vendedor principiante a una visita de ventas, le permito desarrollar su presentación ante el cliente.
1) Nunca

2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
29. Reviso mis metas de ventas regularmente, para asegurarme de que las voy a cumplir.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
30. Cuando asisto a capacitaciones, de inmediato intento poner el nuevo conocimiento en práctica.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
31. Intento trabajar con mis compañeros vendedores y con mi jefe bajo la filosofía del trabajo en equipo.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre
32. Hago todo lo posible para que la gente que nos asiste reciba reconocimiento y recompensa cuando hacen un buen trabajo.
1) Nunca
2) Ocasionalmente
3) Frecuentemente
4) Siempre

Elaborado por: Katherin Moya

Una vez completada la auto-evaluación, sume su puntuación total y revise su desempeño a base de los siguientes comentarios.


Puntuación 32-63: Su falta de habilidades comerciales y de buenas prácticas probadas, debe estar afectando a sus resultados como vendedor y, posiblemente, poniendo en riesgo su trabajo.

Puntuación 64-95: Usted ha logrado un progreso considerable y seguro que se está desarrollando bien, pero aún no ha elevado su visión de éxito lo suficiente. Haga renovados esfuerzos para mejorar en las áreas más débiles que revela su evaluación, y continúe haciéndolo hasta que su puntuación lo lleve al siguiente nivel.

96-128: Usted es un vendedor con habilidades y muy efectivo. Continúe trabajando para mejorar sus habilidades, para mantenerse siempre en la cima.

Calificación del test del buen vendedor: Se realizará mediante una prueba de tres entendiendo que 96 es 20 puntos

Tabla 84. Informe de calificaciones


						
MODA COLOR AMBATO						
INFORME DE CALIFICACIÓN FINAL						
Puntaje Máximo Establecido:						
- Prueba de Conocimiento: 60 puntos.						
- Prueba de Psicotécnica : 12 puntos.						
- Test del Buen Vendedor: 40 puntos						
- Entrevista : 35 puntos.						
Total Puntaje Máximo 147 puntos.						
Puntaje Mínimo Aprobado 110 puntos.						
N o	Nombr e Candid ato	Puntaje Otorgado				Calificación Total
		Entrevi sta	Prueba de conocimie nto	Prueba psicotéc nica	Test del Buen Vendedor	

Elaborado por: Katherin Moya

4.5.3 Formato de inducción.

Para el nuevo colaborador es primordial hacerle conocer la filosofía y la historia de la empresa con el objetivo de adaptar al ambiente laboral que se maneja en la organización, para que se identifique y se comprometa con Moda Color Ambato, es así que se adjuntará con el formato de bienvenida, documentos que establezcan políticas, objetivos empresariales y demás recursos adecuados para el desarrollo de sus actividades.

Tabla 85 Formato de inducción

 <u>MODA COLOR AMBATO</u> <u>INDUCCIÓN</u>			
DETALLES	RESPONSABLES	FIRMAS	OBSERVACIONES
Dar a conocer la historia de la empresa, la filosofía y políticas empresariales; brindar el documento de bienvenida, reglamento interno y toda información acerca de la empresa.	Gerente de Talento Humano		
Brindar el reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente; para lograr prevenir accidentes, enfermedades	Gerente de Talento Humano		

profesionales y ambientarlo en su lugar de trabajo.			
Dar a conocer la política empresarial, prever los objetivos, recursos y dar a saber las funciones esenciales para el desempeño del cargo	Gerente de Talento Humano		

Elaborado por: Katherin Moya

4.5.4 Contratación

Una vez que el Director de Planificación haya definido al candidato que se debe contratar, el Jefe/sub-Gerente de Talento Humano procede a elaborar lo siguiente:

- Contrato de trabajo
- Aviso de entrada al IESS.
- Registro de personal en el sistema

Se creará una carpeta física al colaborador con todos los documentos presentados y elaborados, la que se enviara a la Gerencia de Talento Humanos para ser revisada y aprobada.


El Gerente de Talento Humano autoriza registro de personal para el ingreso del trabajador al sistema de nómina y rol de pagos; además para el ingreso del colaborador al IESS a través de la página Web de dicha institución.

a) Formato de bienvenida.

Este documento es una herramienta de gran apoyo en la gestión del talento humano y para el proceso de la inducción, para lograr el cumplimiento del desarrollo organizacional con esta información ayudara integrar rápidamente al nuevo colaborador con la empresa; el

objetivo del formato de bienvenida es adaptar al nuevo trabajador y hacerlo parte de Moda Color Ambato.

Tabla 86 Formato de bienvenida

<p><u>MODA COLOR AMBATO</u></p> 
<p style="text-align: center;">¡Bienvenido!</p> <p>Quienes conforman Moda Color Ambato, le brindan un cordial y atento saludo, confiamos de su desempeño laboral, a la vez darle BIENVENIDA, a nuestra empresa y que su permanencia sea placentera y duradera con nosotros.</p> <p>Se adjuntara la documentación donde encontraras información sobre la empresa, como política y filosofía empresarial.</p> <p>No olvides revisar los documentos que le brindaran durante la inducción, que contienen información relevante de la empresa, asegúrate de preguntar cualquier inquietud que se te presente al Departamento de Talento Humano.</p> <p>Atentamente,</p> <p>Jefe de Talento Humano</p>

Elaborado por: Katherin Moya

CONCLUSIONES

- En la empresa Moda Color Ambato existe la necesidad de diseñar un nuevo proceso de Gestión de Talento Humano a través de una adecuada Organización e Integración del personal.
- La carencia de un análisis de puesto y la identificación clara de un perfil profesional provoca que la selección del personal no sea la adecuada y así no se contrate personal idóneo para el puesto vacante.
- Para la empresa Moda Color es importante contar con el personal adecuado para las funciones que les fueron asignadas, por lo que debe contar con un Manual de funciones, que nos permita que los procesos de Gestión Humano sean los más eficientes.

RECOMENDACIONES

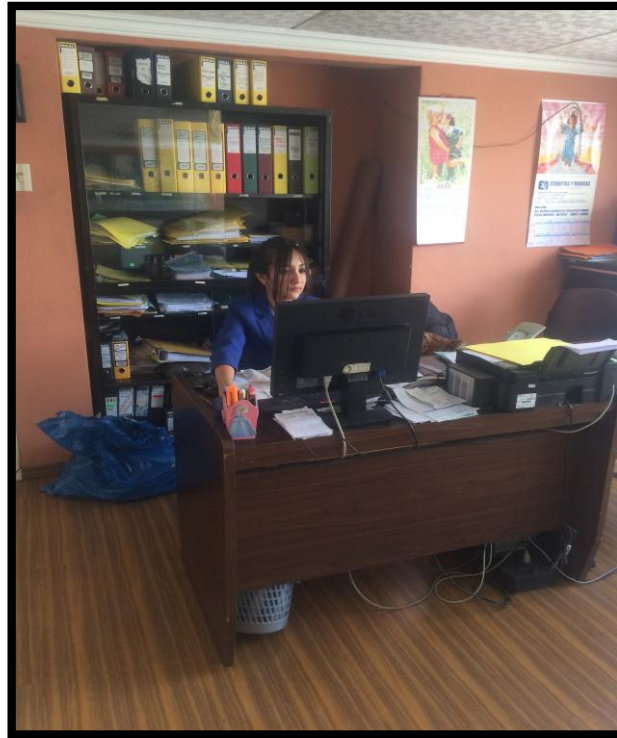
- Se le recomienda al gerente del talento humano de Moda Color Ambato diseñar y actualizar los procesos de Organización e Integración de la Gestión del Talento Humano para la empresa.
- Al Departamento de Talento Humano, se le sugiere la implementación permanente de la documentación del presente trabajo de investigación para la contratación del personal, con el objetivo de contar y promover colaborador competente y comprometido para la empresa, mediante la valoración de sus conocimientos y aptitudes de los aspirantes para el cubrimiento de la vacante, aplicando herramientas debidamente establecidas.
- Se sugiere dar a conocer a cada uno de los colaboradores de la organización, la descripción de sus funciones y responsabilidades respecto de la función para la cual fue objeto del contrato.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2007). *Gestion del Talento Humano*. México: Mc Graaw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. México: Mc Graaw Hill.
- Coens, J. (2006). *Evaluacion del Desempeño*. México: Días De Santos
- Conde Antequera, J. (2009). *El Lenguaje Como Aspecto De La Actividad Administrativa*. México: Aranzadi.
- Cuesta, A. (2010). *Gestion del Talento Humano y el Conocimiento*. Bogota: Ecoe.
- Davis, W. B. (2003). *Administracion de Personal y Recursos Humanos*. México
- Davis, W. W. (2014). *Administracion de Recursos Humanos*. México
- Gary, D. (2004). *Administracion de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. Mexico:Fondo
- Gary, D. (2004). *Administracion de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. Mexico:Fondo
- Gilbert, J. A. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México
- Gomez, P. (2007). *Como aplicar los Recursos Humanos*. Florida: Valletta.
- Gomez, P. (2007). *Como aplicar los Recursos Humanos*. Florida: Valleta.
- Ilbañez, M. (2009). *Administracion de Recursos Humanos En La Empresa*. Lima: San Marcos.
- Paola, G. ((2007)). *Como Aplicar Los Recursos Humanos*. Florida: Valletta.
- Paola, G. (2007). *Como Aplicar Los Recursos Humanos*. Florida: Valleta.
- Stoner James, F. E. (2010). *Administracion*. Mexico.
- Vera, S., & Ardila, M. (2009). *Diccionario De Terminos Administrativos*. Sena.
- Wherther, D., & Keith, W. (2014). *Administracion De Recursos Humanos*. Mexico.
- Unniversia Chile (2016). *Las 5 cualidades de un excelente empleado*. Obtenido de:
<http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/01/12/993234/5-cualidades-excelente-empleado.html>

ANEXOS

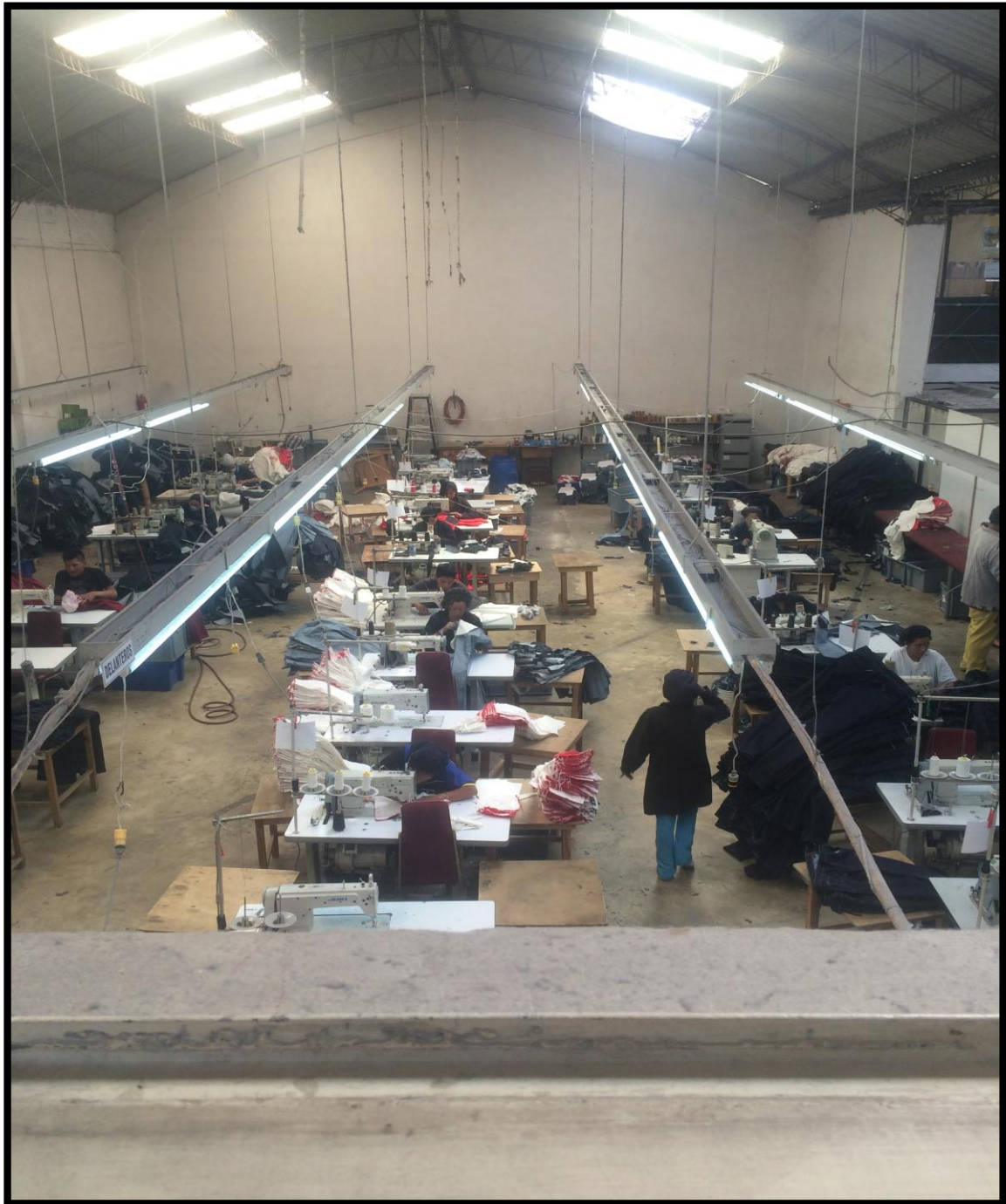
Anexo 1



Anexo 2



Anexo 3



Anexo 4



Anexo 5

